



Facultad de Administración de la Universidad de los Andes: medio siglo formando líderes

Andrés Barrios | Luz Elena Orozco |
Norma Ortiz | Javier Serrano
(edición académica y compilación)



Facultad de Administración
de la Universidad de los Andes:
medio siglo formando líderes

Facultad de Administración de la Universidad de los Andes: medio siglo formando líderes

Andrés Barrios | Luz Elena Orozco | Norma Ortiz | Javier Serrano
(edición académica y compilación)

Nombre: Barrios Fajardo, Andrés Alberto, edición académica, compilador. | Orozco Collazos, Luz Elena, edición académica, compiladora. | Ortiz Silva, Norma Consuelo, edición académica, compiladora. | Serrano Rodríguez, Javier, edición académica, compiladora.

Título: Facultad de Administración de la Universidad de los Andes : medio siglo formando líderes / Andrés Barrios, Luz Elena Orozco, Norma Ortiz, Javier Serrano (edición académica y compilación).

Descripción: Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes, 2024. | 324 páginas : ilustraciones ; 17 × 24 cm.

Identificadores: ISBN 9789587987027 (rústica) | 9789587987041 (e-book) | 9789587987034 (e-pub)

Materias: Universidad de los Andes (Colombia). Facultad de Administración – Historia

Clasificación: CDD 378.861–dc23

SBUA

Primera edición: septiembre del 2024

- © Andrés Barrios, Luz Elena Orozco, Norma Ortiz y Javier Serrano (edición académica y compilación)
- © María Consuelo Cárdenas, Alejandro Sanz de Santamaría, Juana García Duque, Vinciane Servantie, Bart van Hoof, Jaime Ruiz, Mónica Muñoz, Veneta Andonova, Andrés Guerrero, Rafael Vesga, Roberto Gutiérrez, Iván D. Lobo, Sonia Camacho, Fabián Ruiz, Felipe Reinoso-Carvalho, Maximiliano González, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Andrea Lluch, Luis Díaz-Matajira, Nathalia Franco y Javier A. Pineda D.
- © Universidad de los Andes, Facultad de Administración

ISBN: 978-958-798-702-7
ISBN e-book: 978-958-798-704-1
ISBN epub: 978-958-798-703-4
DOI: <https://doi.org/10.51573/Andes.9789587987027.9789587987041>

Ediciones Uniandes
Carrera 1.ª n.º 18A-12, bloque Tm
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfono: 601 3394949, ext. 2133
<http://ediciones.uniandes.edu.co>
ediciones@uniandes.edu.co

Facultad de Administración
Calle 21 n.º 1-20
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfono: 601 3324144
<http://administracion.uniandes.edu.co>

Corrección de estilo: Constanza Morales Mair
Diseño de cubierta: Angélica Ramos Vargas
Diseño de páginas interiores y diagramación:
Susana Rudas Lleras
Foto de cubierta: Rodrigo Dávila

Impresión:
Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.
Carrera 69H n.º 77-40
Teléfono: 601 6020808
Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia. Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 582 del 9 de enero del 2015, Mineducación.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Contenido

Presentación	
<i>Veneta Andonova</i>	9
Introducción	
<i>Andrés Barrios, Luz Elena Orozco, Norma Ortiz y Javier Serrano</i>	11
Primera parte. Aportes a la docencia	17
Capítulo 1	
Conciencia Femenina y Liderazgo	
<i>María Consuelo Cárdenas y Alejandro Sanz de Santamaría</i>	19
Capítulo 2	
La paz también se construye en las aulas	
<i>Juana García Duque</i>	37
Capítulo 3	
Enfoque transdisciplinar para la formación de gerentes líderes de cambios sociales: el caso de Consultandes	
<i>Vinciane Servantie y Bart van Hoof</i>	59
Capítulo 4	
Cultura y sostenibilidad: una articulación necesaria en un contexto global	
<i>Jaime Ruiz y Mónica Muñoz</i>	87
Segunda parte. Aportes a la investigación	107
Capítulo 5	
El rol de los “unicornios” en la transformación de los ecosistemas de emprendimiento	
<i>Veneta Andonova, Juana García Duque, Andrés Guerrero y Rafael Vesga</i>	109

Capítulo 6	
La generación conjunta de valor social y valor económico: cara y cruz en el capitalismo	
<i>Roberto Gutiérrez e Iván D. Lobo</i>	137
Capítulo 7	
El uso de la tecnología para el desarrollo	
<i>Sonia Camacho y Andrés Barrios</i>	157
Capítulo 8	
Gestión de la experiencia del cliente: oportunidades y agenda para el futuro en Colombia	
<i>Fabián Ruiz y Felipe Reinoso-Carvalho</i>	175
Capítulo 9	
¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero	
<i>Maximiliano González</i>	195
Capítulo 10	
Financiamiento sostenible	
<i>Javier Serrano</i>	211
Capítulo 11	
Trayectoria de emprendedores: una veta de aprendizajes	
<i>Carlos Dávila Ladrón de Guevara</i>	233
Tercera parte. Aportes a la comunidad empresarial	251
Capítulo 12	
Conocer la historia de empresas y empresarios en América Latina: logros, desafíos y aprendizajes	
<i>Andrea Lluch</i>	253
Capítulo 13	
Liderazgo familiar: la familia como comunidad de aprendizaje emprendedor	
<i>Luis Díaz-Matajira</i>	271
Capítulo 14	
Construcción de ecosistemas para la equidad de género	
<i>Nathalia Franco y Javier A. Pineda D.</i>	285
Sobre los autores	311

Presentación

Desde el primer día de su existencia, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes se convirtió en un motor para la excelencia, la innovación y el impacto en el sector educativo y en las organizaciones públicas y privadas, las comunidades y la sociedad en Colombia. Hacer un recuento de los primeros 50 años del trabajo de personas brillantes, visionarias y comprometidas con la visión de la Facultad de formar líderes responsables es un trabajo continuo. Sin embargo, la ocasión de este homenaje exige el esfuerzo que se muestra en estas páginas, pensado como puente entre el pasado y el futuro de una facultad que se reconoce como una comunidad innovadora y global que inspira y educa para el liderazgo en la vida.

Son muchos los hitos en la historia que celebramos y usamos como inspiración para mirar al futuro con determinación, sentido de responsabilidad y deseo de contribuir y cocrear con las comunidades e instituciones, pero sobre todo con todos y cada uno de los miembros de nuestra Facultad, unida por los valores de la Universidad de los Andes de excelencia, libertad, solidaridad e integridad: (1) la creación de los programas de pregrado y posgrado en administración (década de 1970); (2) la creación de centros para el intercambio de saberes con la industria, como los programas de Alta Gerencia (década de 1980); (3) la creación y desarrollo del Centro de Emprendimiento e Innovación (años 1990); (4) la internacionalización de los programas de pregrado y posgrado (años 2000); (5) la obtención de las acreditaciones internacionales de mayor nivel global

como AACSB, EQUIS y AMBA (los 2010), y (6) la transformación digital y virtualización de los programas (los 2020).

Consciente de que retos como el rápido desarrollo de nuevas tecnologías, la ampliación de las brechas socioeconómicas, el riesgo de transgresión de las fronteras planetarias y las tensiones geopolíticas sacuden a las instituciones, cadenas de suministro y a los sistemas políticos alrededor del mundo, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes está preparada para guiar y dar soluciones a las organizaciones y personas que navegamos estos cambios y aprovechamos sus oportunidades. Hoy, en sus 50 años, podemos decir que somos una Facultad con la madurez necesaria para afirmar que formamos a los estudiantes no solo para que puedan competir y colaborar con otros administradores en todo el planeta, sino también para que enfrenten el reto de liderazgo más importante de todos: la vida.

Veneta Andonova
Decana (2019-2023), Facultad de Administración

Introducción

En 1972 se creó la **Facultad de Administración** de la Universidad de los Andes con el objetivo de contribuir a la enseñanza de la gestión de organizaciones públicas y privadas bajo el principio de excelencia académica que rige en la Universidad. En sus inicios, la Facultad contó con cuatro profesores de planta, 19 estudiantes en el pregrado y un programa de educación ejecutiva. En el 2022, tras medio siglo de operación, ya contaba con 80 profesores de planta, 1600 estudiantes en pregrado, 850 en posgrado y 20 en estudios doctorales. Desde un comienzo, la Facultad ha buscado aportar a la sociedad y hoy su misión es “educar y formar líderes a través de la apropiación y generación de conocimiento para el desarrollo innovador y sostenible de las organizaciones”. En celebración del medio siglo de su creación, presentamos este libro que reúne las reflexiones de los profesores de la Facultad acerca de cómo sus actividades docentes y de investigación han contribuido a resolver los retos que enfrenta la sociedad colombiana.

Con el propósito de conmemorar los cincuenta años de trabajo y contribución continua, los editores del libro invitaron al grupo de profesores de planta de la Facultad de Administración a escribir para esta publicación sus experiencias docentes, investigativas, o de trabajo con la comunidad empresarial. Veinticuatro profesores respondieron a la invitación y aportaron catorce capítulos, los cuales pasaron por un proceso de revisión que

buscaba brindar una alta calidad académica y editorial, dentro del respeto a la autonomía de cada autor. Tras recibir por parte de los autores un primer borrador de los capítulos, estos se repartieron entre los editores para su gestión. Los editores devolvieron una primera retroalimentación de cada capítulo, con una guía editorial para el desarrollo de un segundo borrador. Para el proceso de revisión de las segundas versiones, el equipo editor se apoyó en evaluadores externos escogidos según su área de conocimiento. Los evaluadores leyeron los capítulos de manera anónima y brindaron recomendaciones. El resultado de la evaluación y las sugerencias editoriales se entregaron a los autores para el desarrollo de un tercer borrador. Los editores realizaron el proceso de revisión de las terceras versiones y verificaron que en efecto se hubieran incorporado las sugerencias de los revisores o justificado debidamente la razón por la cual se omitieron. Las últimas versiones se entregaron a Ediciones Uniandes para que se hicieran los ajustes editoriales y de diseño correspondientes. Agradecemos a todas las personas que hicieron este libro posible.

El resultado del proceso es este libro, el cual está dividido en tres partes, de acuerdo con la dimensión de impacto en la que se enmarca cada contribución: docencia, investigación y trabajo con la comunidad empresarial. Sabemos que una contribución puede impactar más de una dimensión, sin embargo, se clasificaron y ubicaron donde consideramos que harían un mayor impacto. A continuación, presentamos una breve introducción a cada uno de los capítulos.

La primera parte (capítulos primero a cuarto) versa sobre los aportes a la docencia, entendida como el proceso de formación integral que permite a los estudiantes desarrollar sus capacidades cognitivas, intelectuales, emocionales y éticas para contribuir al desarrollo del país. En el capítulo primero, “Conciencia Femenina y Liderazgo”, María Consuelo Cárdenas y Alejandro Sanz de Santamaría reflexionan sobre la evolución que ha tenido su curso homónimo en los últimos veinte años. En el capítulo segundo, “La paz también se construye en las aulas”, Juana García analiza el papel de las escuelas de negocio en la construcción de paz. En el capítulo

tercero, “Enfoque transdisciplinar para la formación de gerentes líderes de cambios sociales: el caso de Consultandes”, Vinciane Servantie y Bart van Hoof proponen un modelo académico para la formación en escuelas de administración interesadas en desarrollar un conocimiento localmente relevante y en ejercer impacto sobre los desafíos estructurales de su entorno; y en el capítulo cuarto, “Cultura y sostenibilidad: una articulación necesaria en un contexto global”, Jaime Ruiz y Mónica Muñoz resaltan la necesidad de desarrollar una cultura de sostenibilidad como vehículo para promover la protección ambiental, social y económica del país.

La segunda parte (capítulos quinto a decimoprimer) reúne las contribuciones sobre la investigación, entendida esta como un proceso de creación de conocimiento nuevo que contribuye al avance de la ciencia, la tecnología y la cultura. En el capítulo quinto, “El rol de los unicornios en la transformación de los ecosistemas de emprendimiento”, Veneta Andonova, Juana García, Andrés Guerrero y Rafael Vesga reflexionan sobre el papel de los unicornios en los ecosistemas de emprendimiento en América Latina. En el capítulo sexto, “La generación conjunta de valor social y valor económico: cara y cruz en el capitalismo”, Roberto Gutiérrez e Iván Lobo examinan alternativas para que las empresas logren la creación conjunta de valor económico y social a partir de preguntas sobre las características de sus productos o servicios, el modo en que se producen y las maneras en que se consumen. En el capítulo séptimo, “Tecnología para el desarrollo”, Sonia Camacho y Andrés Barrios describen el rol de la tecnología en el desarrollo económico y los riesgos de su uso para el bienestar de las personas. En el capítulo octavo, “Gestión de la experiencia del cliente: oportunidades y agenda para el futuro en Colombia”, Fabián Ruiz y Felipe Reinoso-Carvalho analizan las maneras de crear experiencias memorables que generen bienestar en los clientes. En el capítulo noveno, “¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el regreso de un viejo paradigma financiero”, Maximiliano González analiza las finanzas sostenibles y argumenta que, para su éxito, los gerentes deben volver a las raíces en busca del valor de largo plazo de los accionistas. El capítulo décimo,

“Financiamiento sostenible”, de Javier Serrano, presenta un marco para facilitar el financiamiento de las actividades y de los proyectos de inversión de desarrollo sostenible. En el capítulo décimoprimer, “Trayectoria de emprendedores: una veta de aprendizajes”, Carlos Dávila hace una reflexión sobre las herramientas y experiencias desarrolladas por el Grupo de Investigación de Historia Empresarial (GHE) para comprender el emprendimiento en América Latina.

La tercera parte (capítulos decimosegundo a decimocuarto) aborda el trabajo con la comunidad empresarial, entendido como el proceso de vincular las actividades de docencia e investigación a las organizaciones públicas y privadas del país. En el capítulo decimosegundo, “Conocer la historia de empresas y empresarios en América Latina: logros, desafíos y aprendizajes”, Andrea Lluch explica, a partir de entrevistas en el marco del proyecto CEM¹, la evolución y retos del empresario en América Latina. En el capítulo decimotercero, “Liderazgo familiar: la familia como comunidad de aprendizaje emprendedor”, Luis Díaz-Matajira describe, en el marco del proyecto STEP², cómo la familia se convierte en una comunidad de aprendizaje emprendedor. En el capítulo decimocuarto, “Construcción de ecosistemas para la equidad de género”, Nathalia Franco y Javier A. Pineda exponen cómo, en el marco del proyecto SEKN³, se desarrollaron ecosistemas para la equidad de género en algunas de las más grandes empresas del país.

- 1 *Creating Emerging Markets* es un proyecto de la Escuela de Negocios de Harvard que explora la evolución del liderazgo empresarial en África, Asia, América Latina y Medio Oriente.
- 2 El proyecto STEP es una iniciativa lanzada para explorar las prácticas de emprendimiento dentro de las empresas familiares. Los líderes globales de las principales instituciones académicas y familias empresariales que pertenecen al proyecto STEP se dedican a la investigación, la enseñanza y a las actividades orientadas a la práctica para generar soluciones que tengan aplicación inmediata para los líderes familiares.
- 3 Social Exclusion Knowledge Network, SEKN, es una red académica integrada por las principales escuelas de negocios de Iberoamérica que tiene como propósito generar y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales inclusivas y sostenibles en Iberoamérica.

John C. Maxwell⁴ plantea el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que trabajen juntas con el fin de lograr un objetivo común. Esperamos que los catorce capítulos que conforman este libro sean de su agrado, su lectura deje importantes aprendizajes para la gestión de organizaciones en Colombia y los motive a contactar a los autores para que trabajemos en conjunto para resolver los retos que enfrenta la sociedad colombiana.

Andrés Barrios, Luz Elena Orozco, Norma Ortiz y Javier Serrano
Bogotá, enero del 2024

4 Véase The John Maxwell Team en <https://johnmaxwellteam.com/landing-certification-espanol/>

Primera parte

Aportes a la docencia

Capítulo 1

Conciencia Femenina y Liderazgo

María Consuelo Cárdenas y Alejandro Sanz de Santamaría

En este capítulo se describen las principales experiencias, con sus respectivos aprendizajes, vividas en el programa Conciencia Femenina y Liderazgo. En principio, el programa lo constituyen los talleres realizados desde el 2002 hasta el presente para mujeres profesionales, en su mayoría en posiciones de dirección. El objetivo principal tanto del programa como de los talleres es promover entre las participantes el desarrollo de la *conciencia* sobre sus vivencias personales, en el trabajo y en sus vidas, en dos aspectos primordiales: si el hecho de ser mujeres las confronta en sus relaciones personales y profesionales con situaciones y desafíos diferentes a los que los hombres enfrentan; y si encuentran diferencias entre la manera en que ellas ejercen su liderazgo y el modo en que ellos lo hacen.

La apertura del curso obligatorio Taller de Autoconocimiento para el pregrado de la Facultad de Administración, desde comienzos de los años 1990, fue uno de los antecedentes más importantes e inspiradores para concebir el programa. Gracias a las experiencias acumuladas, el objetivo de generar conciencia cobraba toda la validez como forma de invitar a las participantes a asumir el papel protagónico que siempre han tenido y que ellas tenían que validar.

En este contexto, y a la luz de la literatura académica sobre programas de apoyo a las mujeres para su desarrollo profesional, se contextualizan las particularidades del programa, enmarcadas en la idea de un programa para mujeres dentro del momento que vive el país. Posteriormente, se

describe el proceso de creación y desarrollo del programa, sus objetivos y metodología, y por último, se transcriben diez testimonios seleccionados entre los numerosos escritos de quienes participaron en los talleres. Estos testimonios ilustran de manera muy elocuente los procesos de autoconocimiento y concientización que desarrollaron muchas de las participantes. Finalmente, se enumeran algunos aprendizajes.

Antecedentes

El programa se inspiró y concibió gracias a las experiencias investigativas iniciadas a finales de los años 1980, las cuales nos demostraron que, cuando una persona logra avanzar en su *autoconocimiento*, avanza no solo en su propio proceso de concientización, sino que desarrolla a la vez una gran capacidad para lograr *transformaciones* en ella misma que mejoran substancialmente su *propia calidad de vida y la calidad de sus relaciones* con las demás personas. La “prueba” de que estas transformaciones pueden suceder está en los *testimonios* de las participantes después de su trabajo y sus experiencias en los talleres.

¿Por qué un programa para mujeres?

Algunas investigaciones han mostrado que la participación de mujeres en la dirección de las organizaciones contribuye a aumentar tanto el retorno sobre el patrimonio (Sen y Metzger, 2010) como el desempeño financiero de las empresas, y hasta incrementar la rentabilidad sobre los activos (ROA, por sus siglas en inglés) de 8 a 13 puntos (Fondo Monetario Internacional, citado en Aequales, 2023). Sin embargo, el interés de este programa no ha sido justificar con cifras o argumentos racionales la relevancia de la participación de las mujeres en la alta dirección de las organizaciones.

Terjesen y Singh (2008) proponen clasificar los efectos que puede tener la participación de mujeres en las organizaciones en tres niveles: el individual, el organizacional y el ambiental. El programa que aquí se describe se inscribe en el nivel individual.

En este sentido, Eagly y Carli (2007) sugieren que, para llegar a posiciones de alta dirección, las mujeres tienen que recorrer un laberinto en el que

encuentran retos muy distintos a los de los hombres y que deben sortear situaciones muy complejas para avanzar en su carrera profesional; así lo atestiguan también las participantes de nuestros talleres. La profesora Sylvia Maxfield (2005), por su parte, clasifica los objetivos de los programas para mujeres en las siguientes categorías: (1) aumentar el porcentaje de mujeres en las organizaciones; (2) ayudarlas a desarrollar su carrera; (3) definir políticas para atender sus necesidades personales, y (4) cambiar la cultura organizacional y sus estereotipos de género. Hoy en día son muchas las organizaciones que han implementado exitosamente programas con algunos de estos objetivos y ya no se considera “extraño” que existan estos programas.

En la Facultad, apoyar a las mujeres ejecutivas, analizar su trayectoria, sus necesidades e intereses, no era algo nuevo. Ya en los años 1990, la profesora Rosa Bernal había desarrollado talleres con esta finalidad y, con las profesoras Luz Gabriela Arango y Mara Viveros, publicaron un libro (Arango, Viveros y Bernal, 1995) sobre los dilemas que enfrentaban las mujeres ejecutivas. De todas maneras, a comienzos de este siglo, plantear como problema las necesidades e intereses de la mujer ejecutiva seguía siendo algo extraordinario. Y preguntarse por las particularidades del liderazgo femenino era aún más insólito. Las teorías tradicionales sobre este tema no tenían en cuenta la dimensión de género; en general, se hablaba de liderazgo en abstracto (Gaba, 2023). Fue James McGregor Burns (1978), en su libro sobre liderazgo, quien mencionó las características diferenciales entre dos formas de liderar: la transaccional y la transformacional. Años después, la investigación de Rosener (1990), mediante encuestas a hombres y mujeres participantes en el International Women’s Forum, encuentra que las diferencias entre unos y otras no radicaban tanto en sus ingresos o en el manejo del balance hogar-trabajo sino, sobre todo, en el modo de liderar; plantea, entonces, que el liderazgo transaccional suele ser más frecuente en los hombres y el transformacional, en las mujeres.

El liderazgo transaccional está basado en transacciones acordadas entre jefe y colaborador: es el jefe quien define en última instancia la tarea por realizar, cómo desarrollarla, y quien premia y castiga en función del

resultado. El liderazgo transformacional pretende que tanto líderes como colaboradores se transformen durante el ejercicio de su labor, participando activamente en la definición de la tarea, en la manera de llevarla a cabo y fomentando el trabajo en equipo y la mutua comprensión entre jefes y colaboradores.

En la investigación realizada entre el 2009 y el 2012 por Cárdenas *et al.* (2014), para la cual entrevistaron 162 mujeres de la alta dirección en empresas privadas de 17 países latinoamericanos, se encontró que entre ellas predominaba el liderazgo transformacional. Se confirmaron, además, hallazgos previos (Maxfield, 2005) sobre la posición destacada de Colombia como el país con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección, en comparación con otros países de la región, y también con países del llamado primer mundo como Canadá, Gran Bretaña, Francia o Alemania. Estas ejecutivas mencionan, entre los aspectos importantes que contribuyeron a apoyar su avance hacia posiciones de dirección, su estilo de liderazgo, contar con el apoyo del servicio doméstico y de la familia, haber tenido una historia laboral exitosa y sus características de personalidad. Y entre las barreras que superaron mencionan la difícil aceptación de su estilo de liderazgo, los estereotipos de género, y el balance hogar-trabajo.

El programa Conciencia Femenina y Liderazgo

Desarrollo

En el 2002 se llevó a cabo por primera vez en la Facultad de Administración el curso-taller Conciencia Femenina y Liderazgo. Como se ha descrito en otras publicaciones (Cárdenas *et al.*, 2008), el objetivo no era, ni lo es hoy, que las mujeres logaran ejercer uno u otro tipo de liderazgo, o que se ajustaran a las exigencias de su organización. El interés fundamental era llegar a mujeres en posiciones de dirección para que pudieran desarrollar una *conciencia* cada día más clara sobre su modo de liderar, por medio del ejercicio de compartir sus experiencias con las de otras mujeres en posiciones similares. El foco del taller se centró en el crecimiento personal y en contribuir a mejorar su bienestar para que pudieran avanzar en su

carrera profesional de manera consciente y al ritmo que ellas mismas definieran. Se buscaba también que, al avanzar en su autoconocimiento, tomaran conciencia del rol que cumplían como modelo y fuente de inspiración para otras mujeres, y así prestarles su apoyo.

El programa en sí mismo, y sus propósitos, nació de las propuestas identificadas en grupos focales conformados por mujeres profesionales en posiciones de dirección, para que compartieran sus experiencias y aprendizajes como mujeres, en especial por el hecho de trabajar en un mundo en gran parte masculino, en el que a veces sentían que se les veía “fuera de lugar”. A partir de estas experiencias, el equipo de docentes, conformado por Ángela Calvo —profesora de Filosofía de la Universidad Javeriana—, Joanna D’Arc Matías —brasileira experta en Programación Neurolingüística (PNL)—, y María Consuelo Cárdenas y Alejandro Sanz de Santamaría —autores de este capítulo—, diseñó un programa de 24 horas, distribuidas en 8 sesiones de 3 horas cada una, que se impartían en horario laboral cada 15 días. Este esquema se mantuvo en todos los grupos y se realizó con la colaboración del programa de Educación Ejecutiva de la Facultad. En los programas *in house* que se ofrecían a las empresas, el número de horas era menor.

El primer taller se realizó con un grupo de 20 mujeres que en ese momento participaban en el programa de Alta Gerencia. De ahí en adelante se llevó a cabo de maneras distintas: inicialmente se ofreció tres veces al año, después una vez al semestre y, posteriormente, una vez al año. Para su desarrollo se contó con una donación de la Fundación Kellogg para apoyar a mujeres que no tuvieran los medios para inscribirse y para financiar los desayunos mensuales y otras reuniones de seguimiento. El segundo grupo estuvo conformado por 16 mujeres CEO (*Chief Executive Officer*). Luego se realizó con grupos de 20 mujeres en promedio, pertenecientes a diferentes sectores: financiero, de mercadeo, educativo, cultural, entre otros. También se ofreció a grupos de mujeres profesionales de todos los sectores que tuvieran alguna posición de liderazgo con responsabilidad de mando; esto se hizo especialmente en Bogotá, y en una oportunidad, en Barranquilla. A lo largo de 15 años participaron cerca de 480 mujeres.

A partir del 2009 comenzaron a llegar solicitudes de algunas empresas, con directrices y exigencias de su casa matriz, para apoyar el liderazgo y ascenso de las mujeres. Se les propuso organizar talleres tanto para mujeres como para hombres, con sesiones separadas para cada grupo y algunas sesiones conjuntas, para que pudieran tomar conciencia sobre cómo ejercían su liderazgo, sus diferencias con el otro grupo y la importancia de reconocer estas diferencias. El programa pasó entonces a llamarse “Conciencia de género y liderazgo”, con los mismos objetivos de los talleres para solo mujeres.

Los talleres para empresas se realizaron en Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín y Bucaramanga. El trabajo comenzaba por entrevistar a las altas directivas con dos objetivos principales: aclarar que el programa de la Facultad no pretendía “arreglar a las mujeres” para que pudieran liderar, sino generar conciencia sobre cómo ejercían su liderazgo y conocer y comprender las dinámicas de cada organización, con especial énfasis en su cultura y su actitud con respecto a la participación de las mujeres en cargos de dirección. A partir de esta información se diseñaba el taller, con las mismas pautas de los talleres abiertos, teniendo en cuenta, además, que en este caso los participantes se conocían entre sí y seguirían trabajando juntos después del taller.

Objetivos y metodología

Tres han sido siempre los objetivos de este programa: (1) reconocerse como mujeres e identificar las particularidades de los estilos de liderazgo que ejercen *por el hecho de ser mujeres*; (2) identificar los cambios que querían introducir en su vida profesional y personal al avanzar en su autoconocimiento y el desarrollo de su conciencia, y (3) integrar de una manera armoniosa las diferentes dimensiones de su vida, con especial énfasis en el balance hogar-trabajo. En todas las sesiones se desarrollaron actividades y ejercicios relacionados con el cuerpo físico —que es el más concreto que tenemos para tomar conciencia—, el emocional y el mental.

La única sesión que mantuvo un mismo esquema fue la primera. Después de la presentación de los objetivos se hacía algún ejercicio físico —por ejemplo pilates o el método Alexander—, guiados por Elena Sterenberg y

Robert Rosemberg, profesores expertos en estos temas, o alguna actividad de programación neurolingüística. Luego se hacía una meditación sobre los modelos femeninos que recordaban desde su infancia en adelante, seguida de una reflexión escrita para responder las siguientes preguntas: ¿Cómo percibe lo femenino en usted, después de recorrer las distintas etapas de su vida y el impacto que han tenido las mujeres? ¿Qué le llamó la atención sobre sí misma? ¿Qué relación ve entre la escritura, la conciencia y el silencio? Las respuestas se compartían con otra participante. La sesión terminaba con un escrito sobre lo que habían identificado en sí mismas y sobre lo que más les preocupaba tanto en el ejercicio de su trabajo como en otras dimensiones de su vida por el hecho de ser mujeres.

A partir de lo recogido en la sesión, los cuatro docentes principales —que asistían a todas las sesiones— se reunían para organizar la siguiente sesión, la cual incluía, igualmente, actividad física, dinámicas para promover la participación, pruebas escritas para reflexionar y el planteamiento de una pregunta final para recoger sus testimonios.

Entre sesión y sesión se sugería observar con mucha atención lo que ocurría en su mundo interno tras las experiencias vividas, con especial atención en lo que les ocurría por el hecho de ser mujeres, para luego enviar sus escritos al grupo de profesores antes de la siguiente sesión. Para aquellas que realizaban estas tareas —no todas lo hacían—, el efecto en su vida cotidiana fue muy valioso. Muchas desarrollaron el hábito de reflexionar, por escrito, sobre lo que vivían.

Con base en los escritos recogidos en cada sesión, y entre una sesión y otra, cada grupo iba definiendo los temas por trabajar. Para algunas, los dilemas que se les planteaban por las exigencias laborales y familiares eran su principal preocupación. Para otras, lograr que se aceptara su forma de liderar. Algunas lograron identificar que sus temores y su necesidad de valoración y validación no se originaban en una falla personal, sino que eran producto de una estructura cultural que durante tantos años les había obstaculizado, de múltiples maneras, el paso hacia su participación en la toma de decisiones de las organizaciones.

Para cumplir el objetivo de cambio, se les pedía que identificaran dos o tres *acciones* que podrían poner en práctica para avanzar en la solución de los problemas y las dificultades que habían encontrado en sus testimonios. En la siguiente sesión se compartían las ideas en parejas o por grupos, se hacían sugerencias, se definían los tiempos en los que deberían poner en marcha las acciones, y se convenían las formas de hacer un seguimiento respetuoso.

La inmensa mayoría de los testimonios *se compartía* con el resto del grupo, previa autorización de las autoras. Se pudo comprobar que esto contribuía a que se generara muy rápidamente una *solidaridad* cada vez más profunda, algo que un gran número de participantes no había experimentado antes. En muchísimos casos, compartir animaba a otras personas del grupo a que “confesaran” que estaban viviendo, o habían vivido, experiencias idénticas y las tranquilizaba saber que otras personas tenían vivencias similares.

En las últimas sesiones se trabajaba en lograr el objetivo de integración de las diferentes dimensiones de la vida personal, a partir de los cambios internos que se habían logrado.

Una vez finalizado el taller, como parte del programa y como un medio para ayudar a que se siguiera trabajando en el cumplimiento de los objetivos, durante más de quince años se realizaron desayunos mensuales con las exalumnas de los talleres para ayudarles a continuar avanzando en la tarea de tomar conciencia sobre su estilo de ejercer el liderazgo y para atender las diferentes inquietudes que siempre surgían y exigían incorporar ajustes en su modo de liderar. En algunas oportunidades se llevaron a cabo, además, jornadas de seguimiento de un día, que incluían ejercicios de escritura y dinámicas en pareja, en grupos pequeños que permitieran a las participantes identificar los cambios que habían implementado en el cumplimiento de los tres objetivos del programa.

Testimonios ilustrativos

A continuación se transcriben diez de los innumerables testimonios que se recibieron durante los años en los que se desarrolló el programa. Todos ellos fueron escritos por personas que, profundamente inspiradas por lo que aprendieron sobre ellas mismas en los talleres, comenzaron a trabajar

con ahínco en lograr avances en su autoconocimiento y el desarrollo de su propia conciencia mediante la atenta observación de lo que viven en su mundo interior en situaciones que les producen sufrimiento e inconformidad consigo mismas. Son testimonios que ilustran los inmensos beneficios que se pueden obtener, para ellas mismas y para quienes las rodean, de las transformaciones internas que se pueden lograr al avanzar en el autoconocimiento y con el desarrollo de la propia conciencia que este conlleva.

Testimonio 1

Quisiera tomarme un respiro. Quisiera dedicar un día a mí: no levantarme de la cama, no cocinar, no trabajar, no hacer oficio, no tener que cumplir con las visitas a casa de mis padres, de mi novio, y no tener citas médicas ni vueltas bancarias.

Quisiera parar sin sentirme culpable. Pero lo he intentado y no lo he logrado, porque cuando me doy cuenta estoy organizando la casa [...] y siento un gran afán por no perder tiempo.

Este testimonio revela la conciencia que desarrolla esta mujer sobre cómo la sobrecarga de responsabilidades, que con mucha frecuencia tiene la mujer trabajadora, puede convertirse en una prisión esclavizante y la gran dificultad que conlleva liberarse de ella.

Testimonio 2

Me gustaría manejar con más serenidad el momento en que llego del trabajo a compartir con mis hijos y con mi esposo. Mis hijos están pasando por la etapa... ¡quiero pensar que es una etapa!... en la que se molestan y lloran por todo. En mi afán por evitar que se desesperen y estallen en llantos o gritos, y en vista de que mi esposo como que no reacciona, termino alterándome hasta el límite y termino siendo grosera con él, y hasta con mi madre.

He pensado en cómo manejar la situación, y me siento realmente sin el apoyo de mi esposo. Pero no se lo expreso de la forma correcta, y considero que finalmente mi propio comportamiento de soberbia se replica en mis hijos. El mayor tiene tres años, y cuando le llamo la atención me contesta en sus palabras como diciendo: “Ya mamá, ¡no moleste!”.

Este texto ilustra las consecuencias que para una mujer implica la división sexual del trabajo en el hogar, algo que está muy arraigado en la cultura de la que formamos parte. Esta cultura es la que legitima la indiferencia de su esposo.

Testimonio 3

Me gustaría poder controlar mi expresión y comportamiento ante el manejo de situaciones en las cuales tengo que confrontar momentos difíciles al evaluar el trabajo y desempeño del personal a mi cargo. Porque cuando no cumplen los acuerdos, los compromisos, o sus tareas, reacciono de manera negativa y en forma muy notoria. Mis reacciones son de choque por la incomodidad que estas situaciones me generan. Me interesa cambiar para manejar mejor estas situaciones, para poder focalizarlas sin reacciones de mal humor y de confrontaciones fuertes.

Este testimonio ilustra los resultados potenciales del taller en el terreno del autoconocimiento y el desarrollo de la conciencia de esta persona. El siguiente paso tiene que ser *poner en práctica* comportamientos diferentes para que ella misma descubra los grandes beneficios que este cambio puede tener tanto para ella como para sus subalternos.

Testimonio 4

Me han ayudado mucho los ejemplos que hoy ha traído a mi vida este taller de liderazgo y conciencia femenina, porque he visto que un 90 % de la calidad de la comunicación depende de analizar internamente mi actitud frente a los problemas para aprender a adoptar una posición de comunicación que me permita comprender los problemas que me traen mis relaciones, tanto con mis seres queridos como con mis compañeros de trabajo.

El problema que aún no he resuelto es cómo lograr asumir siempre una posición que me lleve a conocer el origen de mi actitud, es decir, a identificar qué es lo que me genera interiormente un problema con otra persona que interactúa conmigo, sea cercana o lejana, y por qué, para evitar el conflicto y el choque de opiniones.

Esta persona hace un ejercicio ejemplar de autoconocimiento que la lleva a tomar conciencia sobre la importancia de este.

Empecemos por el tema de los jefes. Yo llevo muchos años trabajando en banca; mis jefes siempre habían sido hombres desde que empecé mi carrera, hasta hace un año y tres meses en los que mi jefe ha sido una mujer. Y noto una gran diferencia entre depender de un hombre o de una mujer.

Al depender de hombres, siempre encontré que a los caballeros en las reuniones les gustaba que estuviera callada, que no hablara. Y si hablaba mucho se incomodaban, o me salían con una pesadez para que me callara. Yo soy perspicaz y captaba esas cosas. Aunque ellos reconocían que yo era su gran apoyo, no les gustaba que apareciera en público.

Cuando vino uno de los jefes del exterior, se presentó la posibilidad de salir a comer en la noche. Pero mi jefe le comentó que yo no salía a cenar porque tenía que ir a ver a mis hijos, y eso no era verdad. Siempre era así. El mensaje que yo recibía era: “Tú llegas hasta aquí”.

La mujer que es mi jefe hoy me dijo desde el primer día: “Aquí tienes que exponerte. Tú no te dejes opacar por mí”. Algo absolutamente opuesto a lo que mis jefes hombres hacían. Ellos, tal vez por una inseguridad o por machismo, preferían que yo no me diera a conocer. Para mí ha sido una gran diferencia, porque mi jefe actual es todo lo contrario: en lugar de temer que yo la opaque, busca que yo pueda mostrarme, que avance. Ella es una persona muy segura. De todo esto solo me di cuenta cuando tuve como jefe una mujer.

Este testimonio es una ilustración maravillosa de la diferencia tan grande que puede haber entre la manera en que lideran las mujeres y los hombres.

Testimonio 5

Después de escuchar, en el segundo taller de Conciencia Femenina y Liderazgo, que la única forma de cambiar es desarrollando mi conciencia sobre mis propios comportamientos y sobre los efectos que ellos tienen en las demás personas, comencé a hacer la tarea inmediatamente.

No es fácil. Pero al practicarlo en una situación concreta que se me presentó pude observar el cambio que se generó en mí cuando respondo a ciertas situaciones que me molestan de una manera diferente a la que me es habitual. Ahí pude comprobar que yo puedo hacerme la vida mucho mejor.

Pero también he podido darme cuenta de las muchas veces que se me olvida lo aprendido de esas experiencias tan positivas, y me dejo llevar por el antiguo comportamiento. Aunque hoy no puedo decir que tengo el tema resuelto, sí puedo afirmar que lo que más me ayuda a acordarme es recordar el título de nuestro taller: ¡Conciencia femenina! Me sirve porque recuerdo lo positivo que fue compartir en esos dos días nuestras experiencias de vida con todas las participantes y con ustedes los profesores.

No sé si es algo infantil, pero el hecho es que me sirve. Ya en varias ocasiones he logrado centrarme para evitar el conflicto. Esto me ha permitido mejorar mis relaciones con mi jefe y he ido aprendiendo a no dejarme involucrar en luchas por poder.

El solo hecho de haber comprendido que solo yo puedo cambiar mi vida, y que el secreto nunca está en que cambien los otros, me ha permitido dejar atrás el malestar por las situaciones que me producen tensión. Ahora sé que ese malestar solo durará el tiempo que yo lo permita.

Esta persona muestra los beneficios que está devengando de su propia transformación, cuando la logra *en la práctica*, y muestra también lo difícil que es lograr que esos cambios sean permanentes. Un ejemplo muy estimulante y aleccionador.

Testimonio 6

Hoy vi y comprendí que mi problema de comunicación no es solo con los hombres sino también con las mujeres, y que la raíz soy “Yo”. Lo que me angustia y estresa es reconocer que dentro de mí hay miedo: miedo a hablar, a no ser escuchada, a que me critiquen, a no ser aceptada, a equivocarme. Y todo esto se debe a que no fui una buena estudiante, ni fui bonita, ni tuve valor personal, que todos los demás son mejores.

Estos sentimientos han aumentado por los comentarios malintencionados de otras personas que han generado en mí más debilidad y vulnerabilidad. Esto me está llevando a tomar la decisión de dejar mi gerencia. Todos creen en mí, pero yo no.

Este programa busca llenarme de amor propio en mí.

Quizá el descubrimiento más importante que esta participante logró con el ejercicio de autoconocimiento fue el miedo que parecía haberla invadido y los efectos tan nocivos que este podía tener. Es un testimonio muy aleccionador sobre lo pernicioso que es el miedo y sobre el daño que otras personas pueden hacerles a las demás con “comentarios malintencionados”.

Testimonio 7

Toda la sesión fue una experiencia grata, especialmente en lo que se refiere a la identificación con los otros compañeros, porque a veces pienso que mis problemas, mis miedos, mis frustraciones e incertidumbres solo las vivo yo y nadie más. Saber que otros también los viven es consolador y reconfortante.

Sin embargo, lo que más me impactó fue la parte final al conocer y saber que ese mundo externo ¡es eminentemente “masculino”! Algo en lo que no me hubiera puesto a pensar es que en el mundo hubiera antagonismos con mi naturaleza femenina. Esto me ha llevado a empezar a ver una “luz” acerca de uno de los grandes conflictos en que me encuentro: mi meta de éxito y reconocimiento profesional (orgullo para mis hijos, esposo y demás) versus dejar la angustia y presión que esto me produce para dedicarme a hacer lo que me gusta, lo que me produce paz y tranquilidad, lo que realmente disfruto, pero que no lleva tal vez al estrellato.

La verdad es que esa búsqueda del éxito (según se entiende en el mundo externo, claro está) tiene sus raíces en ese condicionamiento masculino del mundo. Y saber esto me ha producido un descanso enorme. Ahora sé que ese otro deseo mío por buscar y hacer lo que me produce tranquilidad (en el servicio a otros y a mí misma), que entra en conflicto con lo profesional, no es algo egoísta sino el camino para encontrarme a mí misma y disfrutar de mi esencia femenina.

Esta persona logró hacer un descubrimiento valiosísimo, gracias a lo que ella misma pudo *ver* en el taller: la *enajenación* a que la condujo la convicción de que, para ella, “lo único que ha existido” ha sido el trabajo, la agitación, la búsqueda de éxito. Es un avance extraordinario en su autoco-nocimiento y en el desarrollo de su conciencia.

Testimonio 8

Siempre imaginé que mis sufrimientos eran un problema estrictamente personal. Pero ahora que me permiten descubrir que existen sentimientos y vacíos colectivos, tengo una nueva luz para tratar de encontrar respuestas que están más cerca de lo que había pensado.

Llegué a este programa creyendo que los tecnicismos serían en cierta forma la solución a parte de mis preguntas. Pero encuentro que, por fin, en algún lugar, después de mucho tiempo, se identifica o trata de entender que lo realmente importante no es el conocimiento sino lo que nunca debimos haber perdido: ser seres humanos, personas sensibles y con errores, pero con virtudes y sensaciones que pueden liberar a otros, sin importar el género.

Esta persona descubre el engaño del que ha sido víctima, que la convenció de que el conocimiento era lo más importante, dejando de lado el desarrollo de la sensibilidad y el autoconocimiento. Comprendió que esta característica, bastante generalizada en los procesos educativos, puede ser muy nociva.

Testimonio 9

En esta sesión tuve un momento de revelación o sorpresa. No sé si lo puedo expresar bien aquí. Necesito más tiempo para poder contarlo bien.

Surgió con la lectura del segundo testimonio y la referencia a la importancia que se le ha dado al mundo externo, al mundo de los resultados, como algo masculino, y la desatención al mundo intero. Tuve un *flashback* rarísimo. Me di cuenta de que en mi día a día interpreto de manera diferente lo del mundo externo e interno, de manera que cuando no estoy en ese mundo de resultados, de acción,

de progreso, siento mucho miedo. ¡No sé muy bien cómo relacionarme con mi mundo interno!

Hace dos años logré algo muy especial. Dado que manejo mi tiempo por ser empresaria, pude acompañar a mi esposo con mis dos hijas a un verano “sabático” en Italia. Era un sueño hecho realidad. Todo el mundo lo envidiaba. Y fue un desastre. En una situación sin afa-nes, sin presiones, donde tenía el tiempo y el espacio para dedicarme al descanso y pasarlo bien con mi esposo e hijas, no sabía cómo operar. Logré más o menos empezar a adaptarme unas tres semanas antes de regresar.

Aún lamento el tiempo perdido y la oportunidad que desaproveché para disfrutar y descansar. Además me sentí muy confundida. Pero gracias a eso comencé un proceso de búsqueda [...] pero hoy vi que debo meditar más sobre lo externo y lo interno.

Esta persona descubre la enajenación en que la educación recibida la ha sumido por la importancia desmedida que se le da al conocimiento. Esta enajenación fue la que no le permitió disfrutar de un ansiado viaje familiar, sino que le produjo el sufrimiento tan intenso que describe.

Testimonio 10

Esta mañana, de manera milagrosa y oportuna, me ha permitido confirmar que hay muchos caminos hacia el interior, que es totalmente necesario y válido recorrerlos, que nunca es tarde, y que no importa cuán solos nos hayamos sentido. El mundo exterior ha tenido una influencia muy importante en mi vida: yo obedecí los mandatos de “usted tiene que salir adelante” y “tiene que ser la mejor”, y por obedecerlos llegué a serlo. Pero en este camino de trabajo, de lucha, de aprendizaje, tuve la oportunidad de ir descubriendo mi mundo interior, mi profundo ser, sin el cual, en este momento, mi propia vida no tendría ningún sentido. Gracias por acompañarme y salir a mi encuentro.

Principales aprendizajes y sugerencias para seguir desarrollando el trabajo en el futuro

Desde que se comenzaron a realizar estos talleres, hasta el día de hoy, ha habido muchos cambios, sobre todo en las organizaciones. En muchas empresas se han creado y desarrollado programas explícitos para apoyar a las mujeres. También se realizaron programas de *coaching* y de mentoría para promover y acompañar su ascenso, se revisaron las políticas de selección, capacitación y remuneración para aumentar el número de mujeres en cargos de dirección, y se hicieron esfuerzos significativos por eliminar las diferencias en la remuneración entre los hombres y las mujeres que ocupan cargos del mismo nivel.

Las condiciones sociales y políticas también han evolucionado para tener en cuenta la equidad de género de diversas maneras y en todos los espacios de la vida social. Ya no es “raro” hablar de género en la cotidianidad. En Colombia hay dos organizaciones que se dedican a medir y premiar la equidad entre géneros y desarrollan instrumentos de medición y programas de apoyo: Equipares, a nivel público, y Aequales, a nivel privado.

No obstante, a nivel del desarrollo de la conciencia, para lograr los objetivos aquí planteados e ilustrados en la pequeña muestra de testimonios, aún hay mucho trabajo por hacer.

Los siguientes son los principales aprendizajes que esta experiencia de trabajo arrojó:

1. Los dos primeros pasos que una persona debe dar para lograr avances en su autoconocimiento y el desarrollo de su conciencia —en este caso de la conciencia de género—, son: (1) identificar ella misma las experiencias que esté viviendo, o haya vivido recientemente, que la perturban y (2) describirlas por escrito con el mayor detalle posible.
2. Es esencial tener una o más personas con quienes sienta la confianza suficiente para compartir el texto que escriba. Esa confianza debe ser de un nivel bastante profundo para que tenga la seguridad de

que quienes lean su testimonio escrito van a *comprender* a profundidad lo que ella ha vivido o está viviendo.

3. Trabajar en conjunto con las personas con quienes comparte su testimonio para (1) *identificar* los cambios que tiene que hacer en sus propias actitudes y comportamientos; (2) *poner en práctica* dichos cambios, y (3) *evaluar* si esos cambios contribuyeron a disminuir el nivel de perturbación que estaba viviendo.
4. Promover reuniones en las que cada persona pueda compartir abiertamente con sus compañeras de trabajo más cercanas todo lo que le hace sufrir internamente tiene un gran poder tranquilizador. Se trata de compartir las situaciones internas —inseguridad, incertidumbre, miedo— y las externas —maltratos de quienes está siendo víctima, errores cometidos en su trabajo, entre otros.

Referencias

- Aequales. (2023). *La equidad de género. Un caso de negocio de la equidad*. Aequales. <https://tinyurl.com/aequales-equidad-de-genero>
- Arango, L. G., Viveros, M. y Bernal, R. (comps.). (1995). *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. Ediciones Uniandes y Ediciones Ecoe.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cárdenas, M. C., Sanz de Santamaría, A., Cuervo, A. y Durana, V. (2008). *Conciencia Femenina*. Serie Monografías Facultad de Administración, n.º 97. Universidad de los Andes.
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jáuregui, K., Galarza Quirós, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M. J., Rocha Sánchez, T. E., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B. H., Darre, S. y Tunqui, R. C. (2014). Latin American Female Business Executives: An Interesting Surprise. *Gender in Management*, 29 (1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.

- Gaba, M. R. (2023). *Cruces entre géneros, feminismos y organizaciones. De las teorías a las prácticas*. RIL Editores.
- Maxfield, S. (2005). *Women on the Verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas*. Inter-American Dialogue. Simmons School of Management. <https://tinyurl.com/32v87r1rd>
- Maxfield, S. (2008). Mejores prácticas para el progreso de las mujeres en las corporaciones de América Latina. En S. Maxfield, M. C. Cárdenas y L. Heller (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas* (pp. 222-254). Ediciones Uniandes. <https://tinyurl.com/2mnbvtcc>
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Sen, A. K. y Metzger, J. E. (2010). Women Leadership and Global Power: Evidence from the United States and Latin America. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(2), 75-84.
- Terjesen, S. y Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55-63.

Capítulo 2

La paz también se construye en las aulas

Juana García Duque

Con su historia de conflicto armado interno de más de cinco décadas, Colombia marca un contexto nacional que no puede ser ajeno a las instituciones académicas, a las universidades ni a las escuelas de negocios. El conflicto, en el que han participado diferentes actores —fuerzas armadas, grupos armados al margen de la ley, guerrilleros, paramilitares y bandas criminales, entre otros—, ha causado cientos de miles de muertes, desplazamientos forzados, violaciones de derechos humanos, desapariciones y efectos económicos y sociales significativos que han impactado a toda la sociedad.

Las causas del conflicto son diversas, entre ellas, la desigualdad social y económica, la falta de oportunidades y de acceso a la tierra, la ausencia y debilidad del Estado en muchas regiones del país y el narcotráfico. Pese a los esfuerzos por resolverlo por medio de negociaciones de paz y confrontación armada con algunos grupos disidentes, ha persistido durante décadas. Si bien se han hecho negociaciones a lo largo de los años, algunos gobiernos han preferido una confrontación directa con los grupos armados. Dichas negociaciones parciales o fallidas, como las celebradas durante los gobiernos de Belisario Betancourt (1982-1986), de Virgilio Barco (1986-1990) y de Andrés Pastrana (1998-2002), marcaron una trayectoria que podía ser un escenario de construcción de paz en el país.

En el 2016, el Gobierno colombiano, en cabeza de Juan Manuel Santos (2010-2018), firmó un acuerdo de paz histórico con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), el grupo guerrillero más grande

del país y el más antiguo de América Latina. El acuerdo de La Habana puso fin a la lucha armada con este grupo y sentó las bases para una transformación social y económica en las regiones más afectadas por el conflicto.

Sin embargo, desde entonces, este acuerdo ha enfrentado grandes desafíos: dificultades para la implementación de lo acordado en La Habana, la participación de otros grupos armados en algunas regiones, el narcotráfico y la resistencia de sectores políticos y económicos, entre otros. A pesar de esto, Colombia sigue avanzando en la construcción de la paz y la superación de los efectos del conflicto armado.

En este contexto, el país se encuentra frente a una oportunidad única de consolidar un proceso —aún frágil— y de apostar por una construcción de paz que involucre a toda la sociedad y a las instituciones. Esa búsqueda permanente de soluciones al conflicto y de construcción de la paz ha llevado a que, desde la academia, investigadores de diversas disciplinas se pregunten cuál es el rol que deben asumir para apoyar el acuerdo y la construcción de la paz. Distintos actores, incluyendo las empresas, han tenido un papel fundamental en esta discusión.

Tradicionalmente, la academia ha centrado muchas de sus investigaciones en el conflicto y sus causas, y a partir del Acuerdo del 2016, las universidades empezaron a enfocar la investigación y los nuevos programas en la construcción de paz. Fue así como la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes empezó una reflexión profunda sobre el rol que podía tener desde sus actividades de docencia e investigación y, sobre todo, del papel que desempeña en la investigación alrededor del conflicto y la construcción de paz, y en la formación de sus estudiantes como futuros empresarios, tomadores de decisiones y formadores de opinión.

Este capítulo pretende analizar y visibilizar el papel que desempeñan las escuelas de negocios en la construcción de paz, con base en la experiencia de la Facultad en términos de docencia, investigación e impacto. Se presentará una revisión de literatura con el fin de identificar los aportes que desde la práctica se pueden hacer y se realizará una descripción del contexto colombiano y de los antecedentes que llevaron a que actores del sector privado y la academia tuvieran un rol en la generación de paz.

Antecedentes

Las empresas pueden contribuir a la paz a largo plazo, pero también pueden promover el conflicto. Lamentablemente, desde principios del siglo XX, diferentes países latinoamericanos que han experimentado conflictos armados y guerras internas han sido testigos de lo que podría ser una potencial relación malsana entre empresas y actores armados (Melin, 2021). Por lo anterior, aparte de que las empresas deben ser conscientes de que a veces sus acciones pueden promover el conflicto, su rol no se limita a evitarlo, sino a generar un impacto positivo y a plantear posibles acciones para prevenirlo y contribuir en la construcción de paz. De hecho, su participación también puede aportarle beneficios a su competitividad. Las empresas multinacionales (EMNC) de América Latina, llamadas a construir su competitividad internacional y a generar ventaja al participar en la construcción de la paz nacional, han aprovechado el trabajo que han hecho en un contexto difícil, pero con alto impacto social. Varios ejemplos muestran cómo algunas empresas colombianas lo han logrado (Andonova y García, 2018).

El rol de las empresas en la construcción de paz es fundamental para promover la estabilidad, el desarrollo sostenible y la resolución de conflictos en una sociedad. Algunas maneras en que las empresas se suman a este propósito son, entre otras, mediante la generación de empleo, que contribuye a la estabilidad económica y social, y a reducir la pobreza y la desigualdad —factores que a menudo están asociados con la violencia y los conflictos—; impulsando el desarrollo económico local e invirtiendo en comunidades afectadas por conflictos, lo cual puede incluir la creación de cadenas de suministro con productores locales; y mediante el apoyo a pequeñas y medianas empresas o la implementación de programas de desarrollo comunitario (Fundación Ideas para la Paz [FIP], 2016). Al fortalecer la economía local, se promueve la estabilidad y se reduce la dependencia de fuentes externas de ingresos. Por otra parte, las empresas pueden adoptar prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que promuevan el bienestar de las comunidades y contribuyan a la construcción de paz. Esto implica que las empresas se responsabilicen de los impactos sociales y ambientales de sus operaciones, respetando los derechos humanos,

fomentando la diversidad y la inclusión, y promoviendo la transparencia y la ética empresarial. Asimismo, mediante el diálogo y la mediación, pueden facilitar el acercamiento entre las partes, incluidos los gobiernos, las comunidades locales y los grupos en conflicto; al utilizar su influencia y recursos, las empresas pueden promover la resolución pacífica de disputas y contribuir a la reconciliación y la cooperación; y por medio de la inversión responsable pueden contribuir a la construcción de la paz, asegurándose de que sus inversiones no fomenten la violencia o los conflictos. Esto supone evaluar con cuidado los riesgos y las consecuencias sociales de las inversiones, evitar la financiación de actividades ilícitas o armamentísticas y promover prácticas comerciales responsables en toda la cadena de valor.

Es importante destacar que el papel de las empresas en la construcción de paz debe ser complementario y coordinado con los esfuerzos de los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes. La paz y la estabilidad son responsabilidad de toda la sociedad y las empresas pueden desempeñar un papel significativo al alinear sus actividades comerciales con principios y prácticas que las promuevan.

Es así como las escuelas de administración entran a desempeñar un papel importante, por cuanto son responsables de formar a los tomadores de decisiones. Las escuelas de negocios pueden proveer experiencias educativas de tal modo que los próximos empresarios integren en su propia conciencia conocimientos, conceptos y métodos relacionados con la construcción de la paz y los apliquen en la práctica. De esta manera, la siguiente generación de líderes será consciente de sus responsabilidades y, por lo tanto, de su papel en la sociedad (Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB], 2006). La asociación de acreditación internacional AACSB, reconocida por tener los estándares más altos para acreditar las escuelas de negocios, les exige a estas demostrar cómo imparten las asignaturas relacionadas con ética y con temas de paz. Igualmente, propone un modelo para integrar la dimensión de paz a la formación en las escuelas (AACSB, 2006).

El DDR —desarme, desmovilización y reintegración— ha sido una herramienta fundamental para el mantenimiento de la paz. El DDR comprende el conjunto de procesos diseñados para desarmar, desmovilizar y reintegrar

a excombatientes de grupos armados ilegales —guerrillas, grupos paramilitares— a la sociedad civil. Estos procesos tienen como objetivo principal lograr una transición exitosa de la violencia a la vida civil, brindándoles a los excombatientes la oportunidad de reintegrarse a la sociedad como ciudadanos pacíficos y productivos.

Aunque Colombia cuenta con una amplia historia de procesos de DDR, fue a finales de la década de 1990 y a principios de la década del 2000 que se llevaron a cabo algunos esfuerzos iniciales de DDR. Uno de los momentos más significativos fue la desmovilización del grupo paramilitar Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), entre el 2003 y el 2006, como parte del proceso denominado Justicia y Paz. Esto implicó la desmovilización de miles de paramilitares y su participación en programas de reinserción.

El proceso de paz con las FARC-EP fue uno de los desarrollos más importantes en la historia reciente de Colombia. El acuerdo contempló un proceso de DDR con algunas modificaciones, una dejación de armas y una reincorporación a la vida civil de carácter colectivo, a diferencia de los procesos anteriores que se habían dado de manera individual.

A pesar de los avances en el proceso de DDR, ha habido desafíos significativos que incluyen la reintegración efectiva en la sociedad, la garantía de su seguridad y la prevención de la reincidencia. Lo anterior, sumado a que otros grupos armados ilegales continúan operando en el país, lo cual ha complicado los esfuerzos de DDR. No obstante, la educación puede ser tanto una fuente de problemas como una fuente de soluciones. Históricamente, la formación en gestión ha reforzado la manera en que las empresas contribuyen a la paz en el largo plazo. Sin embargo, los educadores empresariales también capacitaron a los futuros gerentes para navegar en entornos violentos. Por lo tanto, los educadores de negocios debemos preguntarnos si exacerbamos o mitigamos el conflicto y cómo brindamos las herramientas para prevenir y resolver conflictos.

Como señalan Monnard y Sriramesh (2020), Montanares *et al.* (2022) y Smith (2010), existe amplia evidencia de que la educación tiene un impacto positivo en la consolidación de la paz y la resolución de conflictos. En este sentido, las escuelas de negocios tienen un papel fundamental en

la creación de un mundo más inclusivo y sostenible, mediante la docencia, la investigación y el compromiso cívico y empresarial, al preparar gestores que contribuyan a la consolidación de la paz y el desarrollo sostenible. Por su parte, Acevedo y Báez (2018) señalan que el rol de la educación en la construcción de la paz es fundamental y amplio, pues desempeña un papel crucial en el desarrollo de sociedades pacíficas y sostenibles al promover la comprensión, la tolerancia, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos.

En lo anterior hay varios aspectos importantes sobre el rol de la educación en la construcción de paz por medio de la promoción de la comprensión y la empatía, si se tiene en cuenta que la educación fomenta la comprensión mutua entre las personas y las comunidades, alentando el respeto y la empatía hacia los demás; proporciona conocimientos y oportunidades para aprender sobre diferentes culturas, religiones, valores y perspectivas que contribuyen a reducir los prejuicios y la discriminación; enseña y promueve el pensamiento crítico y la resolución de conflictos, así como a cuestionar suposiciones y examinar diferentes perspectivas; promueve habilidades de resolución de conflictos al capacitar a los individuos para abordar y resolver problemas de manera pacífica y constructiva, apelando al diálogo en lugar de recurrir a la violencia; está en capacidad de promover la ciudadanía activa, la educación en valores democráticos y en derechos humanos, fomentando la participación ciudadana y la construcción de sociedades justas y equitativas, para así demostrar que, al conocer sus derechos y responsabilidades, las personas están mejor preparadas para abogar por la justicia social y luchar contra la violencia, la discriminación y la desigualdad.

Desde la educación también se puede prevenir la violencia y el extremismo al proporcionar a las personas las herramientas necesarias para resistirse a la radicalización y al reclutamiento en grupos violentos. Una educación inclusiva y de calidad brinda alternativas positivas a los jóvenes y promueve su participación constructiva en la sociedad, ayudando así al desarrollo de habilidades para lograr la paz, tales como la comunicación efectiva, la negociación, la mediación y la resolución de conflictos, fundamentales para construir y mantener la paz en diferentes niveles, desde el ámbito interpersonal hasta el profesional.

Revisión de la literatura

En la literatura relacionada con la promoción de paz por parte de las escuelas de negocios, distintos autores han debatido la importancia de tratar este tema en el pregrado y más adelante, y han hecho énfasis en que este constituya un tema central en las escuelas de negocios. Marie A. Dugan (1989), por ejemplo, propone en su artículo “Peace Studies at the Graduate Level” una discusión sobre la evolución de los estudios de paz en el pregrado, los cuales definió como “aquel campo de estudio que identifica y analiza comportamientos violentos y no violentos, así como los mecanismos estructurales detrás de los conflictos sociales con el propósito de entender los procesos para tener una mejor condición humana” (p. 79)*. La autora comenta, además, que los estudios de paz se pueden dividir en tres tipos de programas: (1) programas de resolución de conflictos; (2) programas para entrenar a los profesores, y (3) programas académicos tradicionales. Sin embargo, sugiere que estos estudios no deben ser netamente cualitativos sino, por el contrario, deben contar con un mayor énfasis en el concepto de paz y deben contar con un componente que busque la acción directa en su promoción.

La implementación de los estudios de paz dentro de las escuelas de negocios fue desarrollada directamente por la AACSB Internacional, pionera en plantear la importancia de su promoción a través de la iniciativa “Paz a través del comercio”. Este grupo de trabajo, compuesto por distintos académicos, publicó el reporte “A World of Good: Business, Business Schools and Peace” (AACSB, 2006), en el cual presentan distintas iniciativas de promoción de paz dentro de las escuelas de negocios y algunas recomendaciones para su implementación, las cuales se pueden resumir en cinco puntos: (1) otorgar becas para investigaciones que busquen el vínculo entre las escuelas de negocios y la paz; (2) realizar esfuerzos colaborativos con otras organizaciones que estén fortaleciendo su concepto de paz; (3) utilizar la red de la AACSB para conectarse con otras escuelas que compartan el mismo interés; (4) promocionar dentro de los currículos la discusión de conceptos de paz, y (5) involucrar al sector privado por medio de la creación de

* Todas las traducciones de citas textuales en inglés son propias.

estrategias que permitan conectar comunidades de paz en el sector privado con comunidades académicas. El reporte resalta, además, la necesidad de que las escuelas de negocios “ofrezcan oportunidades a los estudiantes de explorar aquellos aspectos filosóficos y no financieros subyacentes a los negocios”, lo cual permite formar líderes más conscientes, con un entendimiento más profundo sobre el mundo, y los acerca a ser futuros agentes promotores de paz.

La autora Rhea Wessel (2006) también menciona las iniciativas propuestas por la red de la AACSB. En su columna “Business School’s New Mission: Promoting Peace”, de *The Wall Street Journal*, plantea la importancia de que las escuelas de negocios aborden temáticas relacionadas con la promoción de paz, más allá de la responsabilidad social empresarial, y señala algunos casos de universidades de Estados Unidos, como las de Notre Dame, George Washington, Southern California y Case Western Reserve, que han organizado una serie de conferencias en el marco del programa Peace Through Commerce para promover la paz dentro de estas escuelas. Asimismo, describe algunas iniciativas de las universidades de la red de la AACSB, como el programa de desarrollo y educación para gerentes jóvenes del Garvin School of International Management, que trabajó en conjunto con quince mujeres de Afganistán para enseñarles sobre *networking*, comunicación y emprendimiento, o el programa de la Escuela de Negocios Dolan en Connecticut, en el cual los estudiantes trabajaron en conjunto con residentes de Haití para abrir una panadería. Por otro lado, señala la existencia de programas que se enfocan en aspectos más sociales como, por ejemplo, el de la Escuela de Administración Weatherhead de la Universidad Case Western Reserve, que estableció el Center for Business as an Agent of World Benefit, centro especializado en documentar y analizar casos de empresas que generan valor económico y social; y el de la Universidad de Duke, que opera el Centro para el Avance en Emprendimiento Social, donde, en conjunto con otras facultades, se ofrecen electivas como estrategias de emprendimiento, gerencia de organizaciones no gubernamentales, y filantropía, entre otras. Según la autora, este tipo de iniciativas —que son

parte del currículo de las escuelas de negocios— es lo que aspira lograr la AACSB con la iniciativa de “Paz a través del comercio”.

Por otro lado, la literatura también señala algunos cambios que deben hacerse en los currículos de las escuelas de negocios para cumplir con las demandas de un mundo más globalizado, que requiere de aspectos comunes para mantener la armonía y la paz, y la necesidad de que estos currículos incluyan dichos aspectos para formar líderes globales comprometidos con la promoción de paz.

Además, Fernando Reimers (2022), en su artículo “A Global Movement to Educate for Peace”, analiza el papel de las escuelas de negocios frente a la educación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su relación con la construcción de ciudadanía. Reimers presenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Declaración de Derechos Humanos en un modelo de aprendizaje y habilidades de 13 pasos, para su implementación dentro de las escuelas de negocios. El autor defiende el argumento de que implementar este modelo en los currículos de las escuelas es uno de los elementos más importantes de cualquier reforma educativa y señala algunos obstáculos que conlleva la educación global ciudadana, tales como la pobreza, la inequidad y la falta de confianza en las instituciones y en los gobiernos.

En el mismo sentido, Bashir Ahmad y Ahmed Saeed (2019), en el artículo “Business Schools for Global Harmony and Coexistence: Curriculum, a Common Language for Developing Relationships”, plantean la necesidad de contar con un currículo común dentro de las escuelas de negocios que contribuiría al logro de una armonía mundial. Para los autores, un mundo más conectado, en el cual la educación no tenga barreras físicas, implica un esfuerzo común para poder vivir en armonía entre distintos actores. A su vez, contar con una red de *networking* educativo a nivel global toma relevancia para el progreso. Por tanto, el desarrollo de distintos elementos dentro de las escuelas de negocios, tales como un lenguaje y estándares comunes, así como una red de las distintas escuelas, podría facilitar una coexistencia social armoniosa y relaciones sociales más pacíficas y prósperas.

Los mismos autores proponen, además, un rediseño de los currículos de las escuelas de negocios en los que se logre un grado de estandarización

a nivel mundial. Para ellos, un primer paso para alcanzar un currículo común es lograr la internacionalización de las escuelas. Para esto sería fundamental contar con una acreditación internacional que permita tener una red en la que se puedan establecer políticas y estándares comunes de calidad, excelencia académica y de investigación, y desarrollar programas que incluyan distintos grupos de interés (*stakeholders*) de los sectores públicos y privados a nivel mundial.

Finalmente, la literatura también hace referencia a la importancia de contemplar una relación más directa entre las escuelas de negocios y el sector privado como una manera de construir paz. En el reporte “Private Sector Actors and Peacebuilding”, Anderson, Eevers y Sjöstedt (2011) formulan, a partir del estudio de cinco casos¹, un marco de referencia para analizar cómo las actividades del sector privado se conectan a los procesos de creación de paz, y proponen seis actividades principales que este sector debe considerar: (1) la interacción gobierno-empresa; (2) la interacción empresa-sociedad; (3) la inversión, (4) el aprovisionamiento; (5) la contratación, y (6) las ventas. Muestran, además, cómo a partir de estas actividades pueden desarrollarse procesos de construcción de paz como el diálogo, el crecimiento económico, la implementación de acuerdos de paz, la integración, las reformas políticas, la reconciliación, la distribución de recursos, la transformación estable y la seguridad.

¿Qué ha hecho la Facultad?

Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP, 2016), uno de los factores esenciales para el éxito del posconflicto y la construcción de la paz en el país es la participación activa de la empresa privada. La inversión y la creación de oportunidades en las zonas afectadas por el conflicto deben ser una prioridad, ya que son el motor de cambio y la implementación de condiciones favorables para la sostenibilidad de las comunidades (p. 47). De modo más específico, una de las líneas de trabajo en las que debería participar la empresa

1 Los siguientes fueron los casos estudiados: Bombardier Aerospace, en Irlanda del Norte; Heineken, en Ruanda; ABB en Sudáfrica; Palestine International Business Forum, en Israel/Palestina, y Ericsson en Sudán.

privada es en la *inclusión económica* (p. 51). Las regiones afectadas por la guerra, tradicionalmente campesinas, no han tenido condiciones que permitan la creación de proyectos productivos. Si bien la política pública intentó generar condiciones por medio de subsidios temporales o asistenciales, estos no permiten generar condiciones estructurales que aseguren la sostenibilidad económica de estas regiones (Ocampo, 2014).

Al entender la importancia de generar condiciones estructurales para los proyectos productivos, el Gobierno nacional, en el marco de la Misión para la Transformación del Campo Colombiano², indicó que el camino para el desarrollo eficaz del campo debía ser “una estrategia ambiciosa de inclusión productiva, que permita que los pequeños productores y los trabajadores del campo accedan a recursos productivos, se integren a lo largo de toda la cadena de producción y comercialización y perciban ingresos remunerativos” (Ocampo, 2014, p. 20). En este sentido, el acceso a recursos productivos y la integración a cadenas de suministro o producción son fundamentales para asegurar el éxito de estos proyectos. En el contexto nacional, donde las zonas más afectadas por el conflicto necesitan nuevas oportunidades y reactivación económica, las escuelas de negocios tienen un papel fundamental que desempeñar al desarrollar en sus estudiantes una sensibilidad hacia la coyuntura nacional y orientar sus proyectos de investigación e impacto hacia estas zonas y su población vulnerable.

En el mismo sentido, los organismos internacionales demandan cada vez más un rol activo de las empresas en la construcción de la paz y, de manera más reciente, las acreditadoras internacionales de escuelas de negocios (AACSB) valoran el impacto que estas escuelas pueden ejercer sobre la sociedad.

En un contexto con demandas internacionales y nacionales, la Facultad de Administración, de manera proactiva, ha venido trabajando en varios frentes de docencia, investigación y de impacto directo en la sociedad.

2 Iniciativa del Gobierno nacional que tuvo como objetivo la definición de políticas públicas e instrumentos orientados a mejorar la toma de decisiones de inversión pública para el desarrollo rural y agropecuario del país con miras a la transformación del campo colombiano. Las versiones finales de los informes de esta Misión se entregaron entre el 2014 y el 2015.

Y aunque desde hace algunos años varios profesores han investigado de manera individual temas relacionados con el conflicto y la construcción de la paz, y han incorporado en sus clases temáticas relacionadas, la coyuntura frente al Acuerdo del 2016 hizo que se crearan sinergias y se visibilizaran más los esfuerzos individuales, con el fin de aglutinar y lograr un impacto colectivo.

En términos de docencia, varios cursos han incluido estudios sobre el conflicto y la construcción de paz de diferentes modos; por ejemplo, desde el 2009, para las clases de Gestión de lo Público y Gerencia de la Sostenibilidad, se invitan personas reintegradas después de los procesos de desmovilización y se han planteado trabajos para apoyarlas en sus procesos productivos. El objetivo de estos encuentros, además de sensibilizar a los estudiantes, es discutir directamente en clase y entender la realidad del país frente a los procesos de reintegración y reincorporación, así como apoyar las apuestas productivas de los excombatientes. El impacto de estos espacios ha sido visible en los estudiantes, puesto que para muchos el conflicto era algo vivido en regiones apartadas del país y no dimensionaban sus efectos. A raíz de estos encuentros, se abrió la posibilidad de que los estudiantes acompañaran los emprendimientos de los desmovilizados. En cursos como Colombia y sus Instituciones y Análisis del Entorno Colombiano se ha estudiado el impacto del conflicto y los dividendos de la paz, así como el rol que tienen los empresarios en la construcción de país.

Para las maestrías de Gerencia de Práctica del Desarrollo y de Gerencia Ambiental, en el 2015 se creó la electiva sobre Organizaciones y Construcción de Paz, con el fin de entender el papel de diferentes organizaciones del sector público y privado, la academia, las ONG y la misma cooperación internacional frente a la construcción de la paz. Hoy en día la electiva continúa como Organizaciones y Problemáticas Globales, con un especial énfasis en la construcción de paz y en cómo diferentes organizaciones han trabajado en ella.

Por otra parte, el programa Presidentes de Empresa³ ha dedicado varias sesiones a la construcción de paz. En el 2016, por ejemplo, con la asistencia del comandante del Ejército Nacional de Colombia y el director de la Policía Nacional, el debate giró alrededor de “¿Cuál debe ser el papel de las Fuerzas Militares (Ejército Nacional, Fuerza Aérea, Armada Nacional) y el de la Policía Nacional en la etapa del posconflicto?” Ese mismo año también se debatió el tema “Plebiscito, ¿por qué sí, por qué no?” con los actores que promovían una y otra posición. En estos y otros programas de Educación Ejecutiva, y en charlas dentro y fuera de la Universidad, la temática de la construcción de paz ha estado siempre presente.

En lo que respecta a la investigación, se ha avanzado en comprender la negociación de La Habana y los procesos previos, en entender el rol de las empresas colombianas en la construcción de la paz, y en analizar el emprendimiento como una vía para la reintegración o reincorporación de excombatientes. Teniendo en cuenta que uno de los grandes retos para la implementación exitosa del Acuerdo firmado en el 2016 es la reincorporación efectiva de excombatientes, poder aportar a la política pública desde la academia, por medio de trabajos de investigación con evidencia de los procesos de reintegración y reincorporación, ha sido importante.

La literatura mostró, además, que uno de los principales retos de los acuerdos de paz se centra, por un lado, en las barreras que encuentran los excombatientes para participar en el mercado formal de trabajo y garantizar una sostenibilidad a largo plazo (Subedi, 2014; González-Peña y Dorussen, 2021) y, por otro, en el riesgo de reincidir (Daly, 2017; Themnér, 2019) y en la estigmatización que conlleva estar en ese proceso (Muggah, 2010). Trabajos de investigación relevantes, como el de acompañamiento al proceso de reincorporación⁴, brindaron elementos para entender más a fondo el proceso y dar

3 Este programa reúne una vez al mes a un grupo de destacados actores y expertos nacionales e internacionales a fin de compartir su visión sobre un tema en discusión, bajo la moderación y coordinación académica de un profesor de Uniandes y, además, convoca a importantes empresarios del país.

4 Proyecto financiado por el Economic and Social Research Council (ESRC), en el cual se aplicó una encuesta a más de 4500 excombatientes y que siguió con detalle el proceso de implementación del

al mismo tiempo recomendaciones de política pública (Arjona *et al.*, 2020; Fergusson Talero *et al.*, 2022; Fergusson *et al.*, 2022).

En este sentido, el proyecto sobre emprendimiento que dio herramientas a los excombatientes para su efectiva reincorporación económica ha sido un aporte fundamental para alimentar la política pública y para crear recursos que facilitan la reincorporación (García y Barrios, 2019). Margarita Canal, profesora de la Facultad y experta en negociación, también ha publicado varios artículos y capítulos de libros sobre el tema y recientemente lanzó “Trato Hecho”, una iniciativa para promover la investigación y formación en negociación, con la que ha mostrado resultados de sus investigaciones sobre perfiles negociadores y las negociaciones de paz en Colombia. Estas son tan solo algunas de las publicaciones de los profesores de la Facultad de Administración.

Por otra parte, desde el 2016, la Facultad consolidó un semillero de investigación sobre Organizaciones y Construcción de Paz, al cual se han vinculado varios estudiantes de pregrado y maestría; desde allí se han podido desarrollar trabajos y tesis de grado, y se han producido artículos académicos, capítulos de libros y artículos de divulgación que se han publicado en medios nacionales e internacionales.

En lo que se refiere al impacto en la sociedad, la academia ha apoyado emprendimientos de excombatientes y de víctimas por medio de cursos y trabajos de grado. Asimismo, desde el 2016 se celebra el “Día Paíz”, un día en que la Universidad reemplaza las clases tradicionales por jornadas de reflexión alrededor de la construcción de paz y de país; el campus se convierte en un espacio abierto al público de conversación, discusión y crítica en torno a temas relacionados con el conflicto y la violencia en Colombia: conversatorios, talleres, exposiciones, muestras artísticas y clases abiertas (Comité de Paz Universidad de los Andes, 2022).

El propósito de “Día Paíz” es abrir espacios a la comunidad para que conozca y reflexione sobre las condiciones económicas, políticas y sociales

Acuerdo de Paz, con registro en varios productos académicos (capítulos de libros, notas de política y artículos).

de nuestra historia y las realidades coyunturales que vive el país; para concientizar y sensibilizar a los miembros de la comunidad uniandina —estudiantes, profesores y empleados— sobre la realidad colombiana y el papel que cada uno tiene en ella; fomentar la comprensión de la diferencia, la tolerancia y el valor de entender que relacionarse con el otro desde la divergencia no necesariamente debe resultar en conflicto, y para propender hacia una comunidad uniandina comprometida de un modo activo con el establecimiento de una paz sólida, poniendo en marcha acciones concretas siempre basadas en el respeto y la reflexión. Estos objetivos se han ido adaptando a las nuevas versiones de la jornada, pero se mantiene el sentido de un espacio respetuoso de reflexión y construcción.

Desde el 2013, un grupo de profesores empezó a reunirse de manera informal para discutir el rol de la Facultad de Administración en el proceso de negociación que se adelantaba con las FARC-EP. Como fruto de esas reuniones, entre el 2014 y el 2015, se llevaron a cabo algunos conversatorios relacionados y se convocó a toda la comunidad universitaria para que participara en ellos. En esos años la Facultad formó parte del Comité Académico —del cual aún es miembro activo— que creó la maestría en Construcción de Paz, en la que imparten cursos algunos de sus profesores. Esta maestría cubre temas de conflicto, paz, transición, memoria histórica y postconflicto desde diferentes áreas del conocimiento, y en diálogo entre ellas, para ofrecer una visión interdisciplinaria sobre el tema. La maestría es el único programa interdisciplinario en Colombia que permite examinar, desde una perspectiva tanto nacional como internacional, los retos que presenta la construcción de paz (Maestría en Construcción de Paz, s. f.).

A partir del 2016 el grupo inicial de profesores avanzó con trabajos y proyectos que se realizaron con cada uno de nuestros *stakeholders*. En primer lugar, en lo que respecta a la Universidad, la Facultad participó en el desarrollo del MOOC de Paz, curso *online* desarrollado con Coursera, un curso masivo, abierto y en línea, que tiene como propósito aproximar a los estudiantes a una visión y reflexión interior sobre la paz desde su cotidianidad. También ayudó a coordinar, con la Vicerrectoría de Investigaciones, el Portafolio de Paz, un repositorio de toda la producción académica de la

Universidad sobre la paz y ha liderado varias convocatorias internacionales. Asimismo, participó en un observatorio con la London School of Economics (LSE), donde lideró dos de las siete mesas temáticas: “Dimensiones internacionales” y “Empresas y paz”.

Más allá del círculo educativo, la Facultad estableció alianzas y convenios con instituciones que le han permitido tener un rol activo en la construcción de paz; por ejemplo, coordina el convenio que tiene la Universidad con la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN). Esta agencia reconoció a la Universidad de los Andes como una de sus aliadas por su compromiso con la vinculación de los excombatientes a la vida civil, específicamente por

[...] promover la educación superior para los excombatientes por medio de becas estudiantiles; por liderar y documentar procesos de sistematización y documentación de experiencias emblemáticas para posicionar el trabajo de la ARN a nivel académico y empresarial, y, adicionalmente, por ser vocera y difusora de la reintegración en diferentes entornos académicos que tratan los temas de construcción de paz. (Universidad de los Andes, 2017)

Además, desde la Facultad se lideró la publicación de un libro sobre casos empresariales y su trabajo con personas en proceso de reintegración, en el que se analiza el papel que el sector privado ha desempeñado en la construcción de paz en el país y describe cinco iniciativas productivas para la reintegración de excombatientes, desarrolladas por empresas con el apoyo de la ARN (García y Barrios, 2019).

Las escuelas de negocios frente a la estabilidad y promoción de la paz

Con base en lo anterior, la agenda de trabajo futuro en la Facultad consistirá en consolidar la labor que se ha venido desarrollando: escalar y liderar una agenda con escuelas de negocios de América Latina que, si bien tienen un contexto diferente, se han preocupado por el papel que pueden desempeñar en una sociedad desigual, polarizada y con una estabilidad frágil.

Si bien la probabilidad de guerra y los esfuerzos de consolidación de la paz en diferentes países de la región se ha reducido, los desafíos globales actuales amenazan con socavar, deshacer o incluso revertir gran parte del progreso alcanzado (Wachholtz y Soeters, 2022). La creciente polarización política y social y el creciente miedo mutuo están en una trayectoria que podría causar un daño sin precedentes. Las singulares condiciones sociales, culturales y económicas de América Latina ofrecen a los investigadores de negocios internacionales valiosas oportunidades para investigar fenómenos específicos que desafían los supuestos implícitos, a menudo presentes en países desarrollados (Aguinis *et al.*, 2020).

El futuro de las escuelas de negocios está sujeto, entonces, a una serie de cambios y evoluciones que reflejan las demandas cambiantes del entorno empresarial y la sociedad en general. Cada vez más, las escuelas de negocios están integrando la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en sus programas educativos y existe una creciente conciencia sobre el impacto de las empresas en el medio ambiente y en la sociedad; es aquí donde encaja el tema de paz.

En este sentido, las escuelas de negocios están adoptando y enseñando las últimas herramientas y tecnologías empresariales. Esto incluye el análisis de datos, la inteligencia artificial, la transformación digital y la gestión de la innovación. Las habilidades relacionadas con la tecnología son cada vez más importantes en el entorno empresarial actual y futuro, y son herramientas necesarias para los proyectos que apuntan a la construcción de paz. Además de las áreas de conocimiento, a medida que el mundo empresarial se vuelve más interconectado y global, las habilidades blandas —como la comunicación efectiva, el liderazgo, la colaboración y la resolución de problemas o conflictos— se vuelven cruciales; y estas son habilidades que harán que los empresarios sean más sensibles frente al ambiente y la sociedad. En cuanto a la docencia, las metodologías tienden a explorar enfoques de aprendizaje basados en la experiencia y la aplicación práctica, como proyectos empresariales reales, pasantías, simulaciones y colaboraciones con organizaciones; y, a su vez, los estudiantes buscan oportunidades para aplicar sus conocimientos en situaciones empresariales reales

y desarrollar destrezas prácticas que sean relevantes para el mundo laboral y que tengan un impacto positivo en la sociedad. La diversidad y la inclusión se han vuelto prioridades importantes en el mundo empresarial y, por lo tanto, también en las escuelas de negocios. Se espera que las escuelas de negocios promuevan la diversidad en términos de género, etnia, origen socioeconómico y otros aspectos, y fomenten un ambiente inclusivo que valore y aproveche las diferentes perspectivas, a fin de abrir las posibilidades para que los estudiantes sean más compasivos y resilientes.

Frente a los temas de paz, las escuelas de negocios se posicionan como actores claves para la preparación, formación e investigación desde las organizaciones y su impacto en la sociedad, y para la promoción de la paz, ya que las empresas pueden desempeñar un papel importante en la construcción de sociedades más pacíficas y sostenibles. Tradicionalmente se han centrado en enseñar habilidades para la gestión, pero en la actualidad hay una creciente conciencia sobre la necesidad de considerar el impacto social y ambiental de las empresas y de la gestión empresarial en la sociedad. Por tanto, las escuelas de negocios han adaptado sus programas para incluir la formación en ética empresarial, responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible, trabajo que viene desarrollando la Facultad de Administración desde hace varios años. Además, las escuelas de negocios pueden ofrecer programas especializados en gestión de conflictos, y resolución de conflictos y negociación, lo que permitiría a los estudiantes adquirir habilidades y conocimientos para la prevención de conflictos y la construcción de la paz; esto incluye la enseñanza de habilidades para la gestión de crisis y la toma de decisiones en situaciones complejas y conflictivas.

En definitiva, el impacto del trabajo que realiza la Facultad es escalable en el país y en la región, no solo porque guía a otras escuelas de negocios, sino porque prepara a los futuros líderes empresariales y organizacionales del país y la región.

Referencias

- Acevedo Suárez, A. y Báez Pimiento, A. (2018). La educación en cultura de paz. Herramienta de construcción de paz en el postconflicto. *Reflexión Política*, 20 (40), 68-80. <https://doi.org/10.29375/01240781.3455>
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E. y Allen, D. G. (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? *Journal of Management*, 46 (5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Ahmad, B. y Saeed, A. (2019). Business Schools for Global Harmony and Coexistence: Curriculum, a Common Language for Developing Relationships. *International Journal of Higher Education Management*, 6 (1), 9-20. https://www.researchgate.net/publication/364165401_Business_Schools_for_global_harmony_and_coexistence_Curriculum_a_common_language_for_developing_relationships
- Anderson, J. J., Eevers, T. y Sjöstedt, G. (2011). *Private Sector Actors and Peacebuilding*. The Swedish Institute of International Affairs (UI). International Council of Swedish Industry. <https://nir.se/wp-content/uploads/2021/01/nir-private-sector-actors-and-peacebuilding.pdf>
- Andonova, V. y García, J. (2018) How Can EMNCs Enhance Their Global Competitive Advantage by Engaging in Domestic Peacebuilding? The Case of Colombia. *Transnational Corporations Review*, 10 (4), 370-385. <https://doi.org/10.1080/19186444.2018.1556520>
- Arjona, A., Fergusson, L., Garbiras-Díaz, N., García Duque, J. G., Hiller, T., Polo, L. y Weintraub, M. (2020). *Actitudes de exintegrantes de las FARC-EP frente a la reincorporación*. Serie Documentos de Trabajo, n.º 75. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes.
- Comité de Paz (2022). *Día Paíz 2022*. Universidad de los Andes. <https://comitedepaz.uniandes.edu.co/dia-paiz-2022/>
- Daly, S. Z. (2014). The Dark Side of Power-Sharing: Middle Managers and Civil War Recurrence. *Comparative Politics*, 46 (3), 333-353.
- Dugan, M. A. (1989). Peace Studies at the Graduate Level. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 504 (1), 72-79. <https://journals.sagepub.com/toc/anna/504/1>

- Fergusson Talero, L., Garbiras-Díaz, N., García Duque, J. C., Suescún Salazar, C. y Weintraub, M. L. (2022). *¿Cómo va la implementación del Acuerdo Final? Evidencia de una encuesta remota con exintegrantes de las FARC-EP*. Documento CEDE-CESED, n.º 39. Facultad de Economía, Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/62882>
- Fergusson, L., Garbiras-Díaz, N., Duque, J. G. y Weintraub, M. (2022). *Participación de exintegrantes de las FARC-EP en programas de reincorporación. Evidencia tras tres años de atenciones*. Documento CEDE-CESED, n.º 38. Facultad de Economía, Universidad de los Andes. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4256955>
- Fundación Ideas para la Paz, FIP. (2016). *La oportunidad de la paz. Una propuesta de transformación*. Fundación Ideas para la Paz. <https://storage.ideaspaz.org/documents/57052cf83314e.pdf>
- García Duque, J. y Barrios Fajardo, A. (2019). *Construcción de paz: las empresas en la reintegración de excombatientes*. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes y Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).
- González-Peña, A. G. y Dorussen, H. (2021). The Reintegration of Ex-Combatants and Post-Conflict Violence. An Analysis of Municipal Crime Levels in Colombia. *Conflict Management and Peace Science*, 38 (3), 316-337.
- Lehmann, K. E. (2017). Is Regionalism Still a Viable Option for the Creation and Maintenance of Peace and Security in Latin America? En M. Suárez, R. Villa y B. Weiffen (Eds.), *Power Dynamics and Regional Security in Latin America* (pp. 149-172). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-57382-7-7>
- Maestría en Construcción de Paz (s. f.). Programa Maestría en Construcción de Paz. Universidad de los Andes. <https://paz.uniandes.edu.co/programa/>
- Melin, M. M. (2021). *The Building and Breaking of Peace*. Oxford University Press.
- Monnard, I. y Sriramesh, K. (2020). Public Relations for Peacebuilding: Case Study from Colombia. *Corporate Communications: An International Journal*, 25 (1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0085>
- Montanares, E., González-Marilicán, M., Llancavil, D. y Vásquez-Leyton, G. (2022). Enseñanza de la Historia, y el conflicto. Una revisión teórica. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 11 (1), 119-131. <https://doi.org/10.15366/riejs2022.11.1.007>

- Muggah, R. (2010). *Innovations in Disarmament, Demobilization and Reintegration Policy and Research. Reflections on the Last Decade*. NUPI Working Paper, n.º 774. Norwegian Institute of International Affairs.
- Ocampo, J. A. (2014). *Saldar la deuda histórica con el campo: marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo*. Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Reimers, F. (2022, 11 de noviembre). A Global Movement to Educate for Peace. *FOCUS*, 1-8. https://www.researchgate.net/publication/367041026_A_Global_Movement_to_Educate_for_Peace
- Smith, A. (2010). *The Influence of Education on Conflict and Peace Building. Background Paper Prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2011, The Hidden Crisis: Armed Conflict and Education*. Unesco.
- Subedi, D. B. (2014). Conflict, Combatants, and Cash: Economic Reintegration and Livelihoods of Ex-Combatants in Nepal. *World Development*, 59, 238-250.
- The Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB International (2006). *A World of Good: Business, Business Schools, and Peace. Report of the AACSB International Peace Through Commerce Task Force*. The Association to Advance Collegiate Schools of Business.
- Themnér, A. (2019). Wealth in Ex-Combatants: Examining the Resilience of Ex-Command Structures in Postwar Liberia. *Journal of Global Security Studies*, 4 (4), 526-544.
- Universidad de los Andes (2017, 27 de enero). *Los Andes recibe reconocimiento como aliada del proceso de reintegración*. Universidad de los Andes. <https://unian-des.edu.co/es/noticias/desarrollo-regional/los-andes-recibe-reconocimiento-como-aliada-del-proceso-de-reintegracion>
- Wachholtz, M. F. y Soeters, J. (2022). Multinational Military Cooperation in the Global South. *Armed Forces and Society*, 50 (1). <https://doi.org/10.1177/0095327X221114928>
- Wessel, R. (2006, 2 de junio). Business Schools' New Mission: Promoting Peace. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB114918067881868806>

Capítulo 3

Enfoque transdisciplinar para la formación de gerentes líderes de cambios sociales: el caso de Consultandes

Vinciane Servantie y Bart van Hoof

Este capítulo muestra cómo el enfoque transdisciplinar contribuye a la formación integral del gerente para liderar un cambio social. Se propone la transdisciplinariedad como un enfoque para integrar conocimientos disciplinares con habilidades gerenciales mediante metodologías de aprendizaje en la práctica y reflexiones permanentes entre teoría y práctica. El enfoque transdisciplinar aplicado a la educación genera un triple impacto: (1) aporta a la formación del gerente; (2) genera conocimiento, y (3) contribuye a cambios sociales en las organizaciones y en el entorno. El triple resultado de este enfoque se analiza a partir del estudio del caso de Consultandes, un programa académico de consultoría gerencial ofrecido por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. La experiencia de Consultandes permite analizar el proceso de adquisición de competencias gerenciales, las prácticas operativas para el diseño e implementación de ambientes de aprendizaje en la formación académica gerencial y la escalabilidad del enfoque transdisciplinar en este ámbito. El análisis del caso identifica el método de “aprender haciendo”, la gestión del conocimiento y la comunidad de práctica como mecanismos esenciales de Consultandes en la implementación del modelo transdisciplinar. Las conclusiones del capítulo brindan reflexiones sobre el enfoque transdisciplinar como modelo académico para la formación en escuelas de Administración interesadas en fortalecer su formación de calidad, desarrollar conocimiento de relevancia local, e impactar los desafíos estructurales de su entorno.

Formación de gerentes líderes de transformación social

Las escuelas de Administración tienen como vocación preparar futuros gerentes capaces de tomar decisiones y generar conocimiento sobre cómo transformar organizaciones e instituciones (Snelson-Powell *et al.*, 2016). No obstante su vocación de impacto, estas escuelas han recibido en la última década críticas por su presunta ineficacia en la formación de gerentes que respondan a las necesidades del mercado laboral y que demuestren capacidad para responder a las dinámicas de transformación de la sociedad (Bennis y O'Toole, 2005; Datar *et al.*, 2010). Las críticas se centran en la atención desproporcionada que se da a la transferencia de conocimiento científico riguroso en temáticas disciplinares, en lugar de construir una práctica gerencial, lo cual resulta en programas de enseñanza desconectados de la realidad (Bennis y O'Toole, 2005; Varela *et al.*, 2013).

A lo anterior se suma el llamado a que las escuelas de Administración jueguen un papel central y contribuyan de manera tangible a construir soluciones que permitan enfrentar los retos globales de la sociedad, tales como el cambio climático, la transición energética, la desigualdad y las crisis derivadas de conflictos sociales (Global Business School Network [GBSN], 2013). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) resalta la urgencia de contribuir a estos desafíos sociales, con base en los principios para la Educación en Gerencia Responsable (PRME, por sus siglas en inglés), los cuales buscan la formación de gerentes capaces y comprometidos que contribuyan y participen en debates públicos y políticos (Gröschl y Gabaldon, 2018; Hoffman, 2016). Al mismo tiempo, esquemas de acreditación como los de AACSB, EQUIS y AMBA instan a las escuelas de Administración para que publiquen en revistas científicas de alto impacto y ofrezcan educación de calidad, localmente relevante, que contribuya al desarrollo de impacto para las comunidades empresariales locales y las instituciones públicas (Miles *et al.*, 2010; Urgel, 2007).

El enfoque transdisciplinar se ha propuesto como un modelo que combina la investigación y la enseñanza en la formación de competencias gerenciales y reduce la dicotomía entre teoría y práctica (Vermuelen y Witjes, 2021; Balsiger, 2015; Lang *et al.*, 2012; Kolb y Kolb, 2009). El método

transdisciplinar en el salón de clase parte de un problema real y construye soluciones a partir de la interacción permanente entre estudiantes, académicos y profesionales de las organizaciones (Servaes *et al.*, 1996). A su vez, esta interacción genera capacidades, actitudes y conocimientos específicos para todos los actores involucrados, especialmente cuando la colaboración arroja resultados positivos tangibles en las organizaciones y sus entornos (Servaes *et al.*, 1996). De esta manera, el enfoque transdisciplinar genera un triple impacto para las escuelas de Administración: (1) desarrollo de capacidades gerenciales; (2) generación de conocimiento, y (3) generación de valor frente a los desafíos estructurales a la transformación de la sociedad (Laasch *et al.*, 2020; Miles *et al.*, 2010).

Según Valenzano (2021), en América Latina la literatura sobre el modelo transdisciplinar se conecta con el trabajo de grandes autores como Pablo Freire —pedagogo y filósofo brasileño—, quien propone la pedagogía crítica como método que invita a los actores que viven a diario los problemas sociales a discutirlos y enfrentarlos en el aula de clase, en diálogo con estudiantes y profesores (Freire, 2005). Otro pensador latinoamericano, Manfred A. Max-Neef (2004), hace hincapié en la importancia de los pequeños y apasionados esfuerzos humanos por alcanzar un desarrollo económico y ambiental con “trascendencia”. Las metodologías propuestas por Freire y Max-Neef, enfocadas hacia la integración de comunidades de aprendizaje como mecanismo central para avanzar hacia cambios sociales, aportan una dimensión ideológica y política a la literatura sobre transdisciplinariedad. También, diversas escuelas en América Latina, incluida la Universidad de los Andes, han adoptado el enfoque del “aprendizaje por problemas” (PBL, por sus siglas en inglés; David Cañizares, 2017).

El enfoque transdisciplinar incluye el mecanismo de “aprender haciendo”, conocido dentro de los campos de la Administración, la Educación y la Psicología como un proceso holístico de acción/reflexión basado en la experiencia aplicada (Kolb y Kolb, 2009). Como metodología de enseñanza, al aprender haciendo se enfatiza el proceso de aprendizaje complementario al contenido de la formación de competencias y conocimientos esenciales de la gerencia, como el liderazgo, el trabajo en equipo, la

comunicación y la gestión del cambio. Los resultados de aprender haciendo se conectan con el triple impacto, con beneficios para estudiantes, académicos, profesionales de la práctica, organizaciones y la sociedad (Kolb y Kolb, 2009).

A pesar de sus bondades, la adaptación de la transdisciplinariedad como enfoque académico para la formación gerencial enfrenta barreras para su apropiación en las escuelas de Administración debido al requerimiento de los recursos involucrados. Su desarrollo implica mayor compromiso y disponibilidad por parte de académicos y administrativos, en comparación con los procesos académicos tradicionales. Además, el modelo transdisciplinar desafía la cultura académica tradicional disciplinar, en la que las agendas de investigación de los profesores y de las publicaciones académicas priman sobre los esfuerzos colectivos de generar impacto más allá del salón de clase (Hoffman, 2021).

Son pocos los casos en que se ha logrado escalar este enfoque dentro de escuelas de Administración (Vermeulen y Witjes, 2021); por ejemplo, algunas de ellas adelantan programas de prácticas en consultoría en los que se les enseña a los estudiantes metodologías y, con base en experiencias aplicadas, también asesoría a organizaciones (Briner *et. al.*, 2022; Sroufe y Ramos, 2011; Southern, 2002). La mayoría de ellos se limita a programas de corta duración o a cursos electivos, con poca escalabilidad y modestas contribuciones a cambios en la sociedad.

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes ha escalado un programa de formación en competencias gerenciales para estudiantes por medio de una práctica de consultoría en organizaciones: el programa Consultandes, desarrollado como curso académico de tres créditos a lo largo de un semestre para todos los estudiantes de la Facultad tanto de pregrado como de MBA y maestrías. La experiencia de Consultandes representa un caso destacado, por lo cual se convierte en un objeto de estudio pertinente (Rowley, 2002) para deducir conocimiento generalizable (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Las preguntas de investigación que rigen el desarrollo de este capítulo buscan, a partir del caso Consultandes, reducir los vacíos en conocimiento

y experiencia en el escalamiento de la transdisciplinariedad para la formación de gerentes: ¿En qué medida favorece el enfoque transdisciplinar el desarrollo de competencias gerenciales para la transformación social? ¿Cómo gestionar el escalamiento de este enfoque para la formación de gerentes en escuelas de Administración? La metodología de investigación utilizada para responder a estas preguntas incluye la revisión crítica de literatura, el análisis de la base de datos de Consultandes, la recopilación de investigaciones académicas elaboradas por diversos estudiantes investigadores del caso y la reflexión crítica de los autores vinculados como profesores al programa.

Este capítulo prosigue con una revisión de la literatura sobre el modelo transdisciplinar y el método de aprender haciendo, como lente para el análisis del caso. La tercera sección proporciona evidencia para un análisis del caso Consultandes. En la cuarta sección se extraen los aprendizajes del análisis del caso que responden a las preguntas de investigación, y en la quinta se presentan las conclusiones.

Transdisciplinariedad y aprender haciendo

El enfoque transdisciplinar se recomienda para universidades y escuelas de Administración como principio académico para integrar la investigación, la formación y la contribución a la sociedad (Doornbos y de Laat, 2012; Macintyre *et al.*, 2021; McGregor y Volckmann, 2013; Oosterlinck, 2004; Vermeulen y Witjes, 2021; Witjes y Vermeulen., 2020). Este enfoque académico se define como “un principio científico reflexivo e integrador, basado en métodos que apuntan a la solución de problemas sociales y al mismo tiempo generan conocimiento científico mediante la diferenciación e interacción de cuerpos de conocimiento científicos y sociales” (Lang *et al.*, 2012; traducción propia). La definición de este enfoque destaca sus tres características centrales: (1) foco en problemas sociales relevantes; (2) un proceso de aprendizaje mutuo entre actores académicos y de la práctica desde diversas disciplinas, y (3) la generación de conocimiento para la solución de problemas con aplicaciones en la práctica, con validez y relevancia académica (Vermeulen y Witjes, 2021).

El origen de la transdisciplinariedad se remonta a la década de 1970, ante la necesidad de generar colaboraciones entre diversas disciplinas y ciencias, para contribuir a los desafíos sociales e involucrar a las universidades en aumentar la capacidad de autorrenovación de la sociedad (Jantsch, 1972). En principio, el enfoque transdisciplinar era una práctica intraacadémica y unilateral: los científicos con conocimientos de más alto nivel proporcionaban lo necesario para el cambio social (Cornell *et al.*, 2013). Después de estas primeras visiones, el discurso sobre la interdisciplinariedad evolucionó en dos direcciones para abordar los desafíos sociales (Lang *et al.*, 2012): por un lado, hacia la solución de problemas sociales y, por el otro, hacia la producción de conocimiento científico. Como su nombre indica, la transdisciplinariedad se da por medio de una investigación basada en la colaboración y la integración de conocimientos entre diferentes disciplinas. El interés por el enfoque transdisciplinar aumentó en el nuevo milenio; no obstante, su estudio ha sido sobre todo teórico y son pocas las investigaciones sobre experiencias aplicadas (Ergene, *et al.*, 2020; Gröschl y Gabaldon, 2018).

El valor del enfoque transdisciplinar radica en su capacidad para trascender las fronteras disciplinares y las brechas entre la academia y la práctica. En la literatura se pueden distinguir tres tipos de transdisciplinariedad: (1) la intraacadémica, enfocada en la naturaleza compleja de los problemas, la cual busca construir una teoría unificadora que permita una mayor comprensión de un fenómeno y en la que la participación de las partes interesadas es aún limitada e instrumental; (2) la impulsada por soluciones, cuya perspectiva se centra en encontrar soluciones a los problemas y acompañar la implementación, y en la que la participación de las partes interesadas es más frecuente, y (3) la impulsada por la equidad, que enfatiza el empoderamiento y la necesidad de abordar problemas sociales urgentes, al tiempo que afirma que es necesaria la coproducción con actores no académicos (Vermeulen y Witjes, 2021).

El desarrollo del enfoque transdisciplinar como proceso académico-práctico consta de tres fases que aplican las tipologías mencionadas (Lang *et al.*, 2012).

1. La primera fase se enfoca en *identificar y conceptualizar un problema real*, lo cual se enmarca tanto en la ciencia como en la práctica organizacional y el contexto social. En esta fase también se conforma el equipo de investigación colaborativa, que incluye a académicos de diversas disciplinas relevantes y a profesionales con un particular interés en resolver la problemática.
2. La segunda fase consiste en la *creación conjunta de conocimiento transferible*, orientada hacia la solución por medio de la investigación colaborativa. La investigación incluye el levantamiento de información y datos, y su posterior procesamiento, en el que los diferentes cuerpos de conocimiento seleccionados se unen en el proceso. Para una ejecución exitosa, es importante definir los diferentes niveles de participación de los integrantes del equipo colaborativo; es decir, lo que aporta cada uno de los actores, con qué medios y con qué propósito. En un proceso de cocreación del conocimiento, el equipo propone y analiza diversos escenarios de solución.
3. La tercera y última fase se enfoca en la *reintegración y aplicación del conocimiento cocreado en la práctica científica y social*. Esto implica el uso, la aplicación y la implementación de los resultados, y la generación de productos específicos para los actores científicos y prácticos. La evaluación del impacto social y científico se lleva a cabo dentro de esta fase.

El mecanismo transversal para desarrollar este modelo transdisciplinar es reconocido como “aprender haciendo”. Se trata de un proceso de apropiación de conocimiento mediante la inmersión en situaciones reales y el trabajo en equipo para la resolución de problemas (Robinson *et al.*, 2010). El método de aprender haciendo permite que los participantes reflexionen en un ciclo iterativo permanente entre los aportes de la teoría (aprendizaje explícito) y su aplicación a la práctica (aprendizaje tácito; véase Lam, 2000). Los espacios físicos en el proceso de estos aprendizajes pueden alternarse entre salón de clase (para discusiones y reflexiones de

conocimiento explícito) y visitas de campo con entrevistas, observaciones y participaciones (Robinson *et al.*, 2010).

Un elemento clave del aprendizaje haciendo es que los participantes analizan su experiencia —de manera individual, colectiva o ambas (Li, Greenberg y Nicholls, 2007)— para extraer significado de ella a la luz de su experiencia previa y de sus fortalezas y debilidades. Esta reflexión puede conducir a acciones adicionales e induce un cambio fundamental en el pensamiento y en el comportamiento (Armstrong y Mahmud, 2008; Andresen *et al.*, 2000; Kosnik, *et al.*, 2013).

Por su parte, la consultoría gerencial, como modelo de aprendizaje por medio del servicio profesional, conecta los principios del enfoque transdisciplinar con los del método de aprender haciendo. En primera instancia, atiende problemas relevantes, urgentes y complejos en organizaciones y en la sociedad. El servicio parte de un conocimiento interdisciplinario y contempla un proceso de interacción y colaboración permanente entre el equipo consultor y los clientes. También incluye el uso de conocimientos sistematizados para analizar problemas y contribuye al nuevo conocimiento con el diseño de metodologías. En la mayoría de los casos, la consultoría gerencial involucra un proceso de aprendizaje mutuo entre el equipo consultor y el cliente en el que el conocimiento sobre modelos y metodologías se aplica a la práctica organizacional. A su vez, los resultados de la consultoría gerencial entregan información que sustenta la toma de decisiones estratégicas y complejas.

En la educación en Administración, el enfoque transdisciplinar se convierte en una novedosa forma de docencia y aprendizaje memorable, al acompañar a los estudiantes en su proceso de adquisición de conocimiento y de competencias (Park y Son, 2010). La formación en consultoría gerencial a partir de este enfoque se considera ideal para fortalecer habilidades como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la comunicación, la ética, y la capacidad de reflexión (Bevan y Kipka, 2012; Kolb y Kolb, 2009). La resolución de problemas y la toma de decisiones forman parte de las responsabilidades de los gerentes. En este sentido, ubicar a los estudiantes en un entorno centrado en el problema crea conocimiento para actuar

en diferentes contextos y generar impacto en el entorno organizacional y de la sociedad. La figura 3.1 resume el marco de análisis desarrollado con base en la literatura sobre el enfoque transdisciplinar y el método aprender haciendo para la enseñanza de metodología de consultoría gerencial en escuelas de Administración.

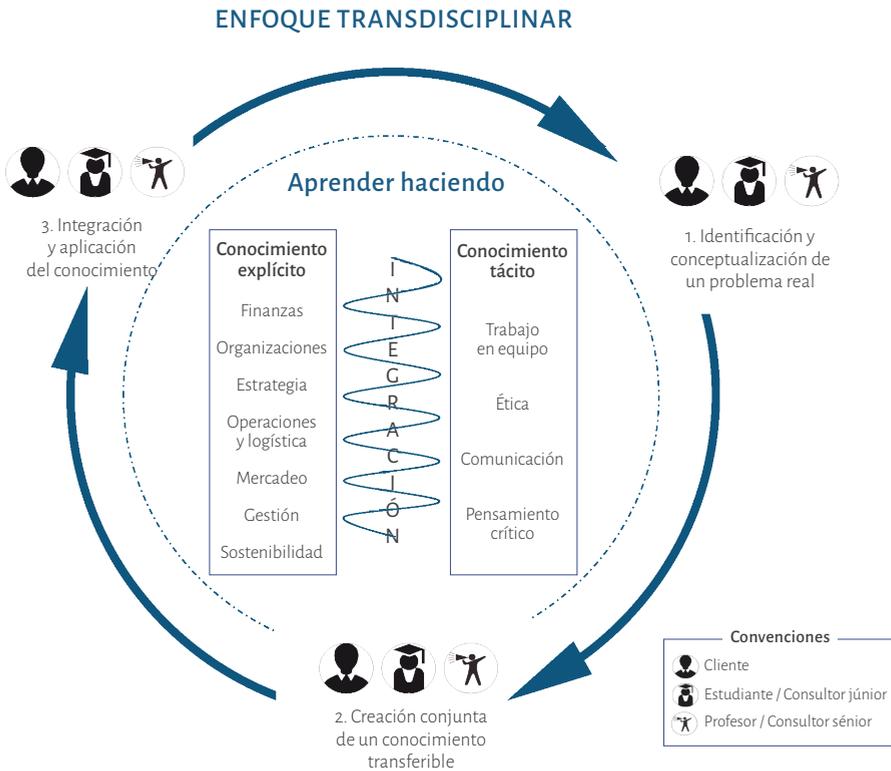


Figura 3.1. El enfoque transdisciplinar y el método aprender haciendo para la enseñanza de la metodología de consultoría gerencial en escuelas de Administración

Fuente: Elaboración propia.

El caso Consultandes

Para entender en qué medida el enfoque transdisciplinar contribuye al desarrollo de competencias gerenciales y a la transformación social, y analizar las buenas prácticas en el escalamiento de la transdisciplinariedad en escuelas de Administración, la metodología de investigación selecciona un estudio de caso apto para deducir conocimiento generalizado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

El caso de análisis en esta investigación es Consultandes, un programa de formación en Consultoría Gerencial de la Facultad de Administración. El programa académico se inició como un curso en el programa de pregrado en Administración y ha escalado a tres programas de maestría y al MBA de la Facultad. A la fecha, Consultandes cuenta con una historia de dieciocho años, durante los cuales impactó a cerca de mil organizaciones y ofreció soluciones tangibles a problemas estructurales, procesos en los que participaron más de cincuenta profesores de diversas áreas disciplinares y cerca de 5000 estudiantes que han pasado por el programa.

De acuerdo con el marco del enfoque transdisciplinar expuesto en la figura 3.1, el modelo pedagógico de Consultandes sigue los tres pasos del proceso sistémico de la transdisciplinariedad.

El proceso se inicia con la *identificación y conceptualización de los problemas que tengan las diversas clases de organizaciones* (empresas, fundaciones o entidades públicas). Las organizaciones —en el argot de Consultandes, “los clientes”— son invitadas por medio de una convocatoria de participación al programa dos meses antes del inicio del semestre académico. La postulación contempla la presentación de las características generales de la organización; incluye el número de empleados, las ventas o el presupuesto anual, el año de fundación, el nombre del representante legal, los años en el cargo, el número de Cámara de Comercio, entre otros. Por su parte, el “cliente” propone una necesidad concreta que será atendida por el equipo consultor. La oficina central de Consultandes prepara la convocatoria de clientes para todos los programas de pre y posgrado. La figura 3.2 presenta los diversos tipos de organizaciones postuladas a Consultandes en el periodo de 2006-2023.

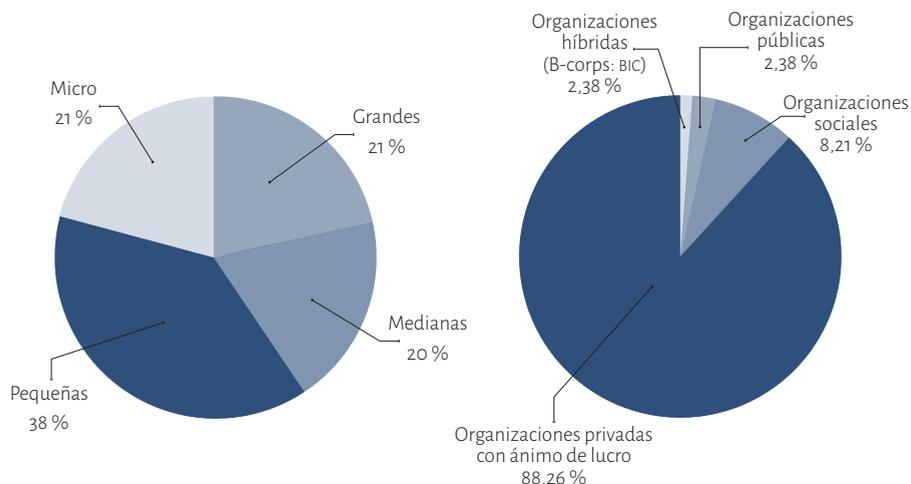


Figura 3.2. Tipología de los clientes que participaron en Consultandes (2006-2023)

Fuente: Elaboración propia.

Los perfiles de proyectos postulados son revisados y retroalimentados por los consultores sénior de Consultandes para ajustar su alcance y revisar su campo de experticia. Además, se revisan los antecedentes de la organización para asegurar su compatibilidad con el código de ética de Consultandes y se monitorea su trayectoria de participación en el programa. Como regla, cada cliente puede participar dos veces en el programa, para evitar que Consultandes represente una competencia para las empresas consultoras del mercado o se vuelva parte de la operación de la organización.

Para enmarcar la necesidad dentro del conocimiento académico y en la práctica organizacional y de la sociedad, cada cliente participa en dos talleres de preparación. En el primero se le explica la metodología de Consultandes y se calibran las expectativas de las partes. Así mismo, en este espacio, el cliente recibe retroalimentación sobre el perfil y alcance del proyecto presentado, como parte de la conceptualización conjunta del problema real. Con base en las revisiones y los ajustes, el cliente y su proyecto se asignan a un programa académico de pregrado o posgrado. Al entregar las fichas de proyecto a los equipos, se invita al cliente a participar en un segundo taller “de bienvenida”, en el cual se enfatiza la dinámica de

trabajo con los equipos consultores durante el semestre académico con el fin de que el cliente se apropie de las dinámicas de relacionamiento esperadas para lograr un adecuado desarrollo de los proyectos. Los proyectos de campos funcionales de la administración como mercadeo, contabilidad, sistema organizacional, o de operaciones y logística se asignan a equipos de pregrado, mientras que los perfiles de proyectos orientados a estrategias de innovación o de modelos de negocios se asignan a programas de maestría o MBA. La figura 3.3 presenta los proyectos desarrollados entre el 2006 y el 2023, según sus campos de conocimiento.

Los equipos de investigación colaborativos se forman con la intención de maximizar la diversidad y la multidisciplinariedad de sus miembros. La asignación de los proyectos se realiza a partir del análisis de los perfiles individuales de estudiantes y de consultores sénior, y su conexión con el perfil del proyecto. Aquellos estudiantes o consultores sénior con relaciones

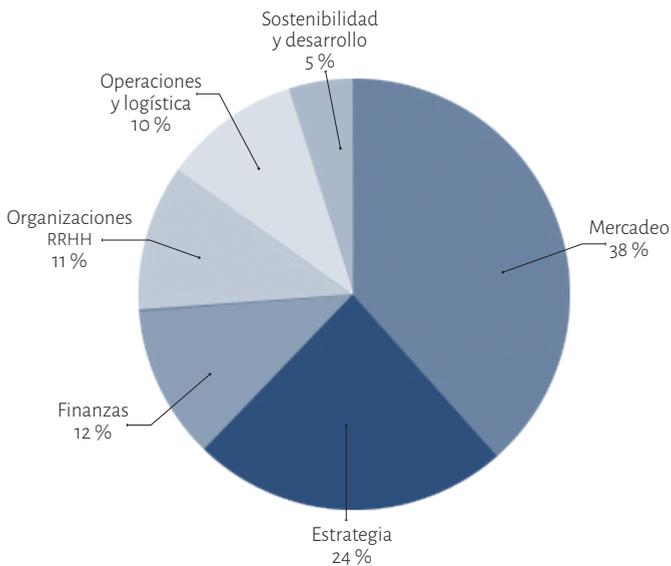


Figura 3.3. Campos de conocimiento de la gerencia atendidos por los proyectos de Consultandes en el periodo 2006-2023

Fuente: Elaboración propia.

previas con el cliente son ubicados en otros proyectos para asegurar la independencia del equipo de investigación colaborativa.

La segunda fase tiene que ver con la *creación conjunta de conocimiento transferible* y orientado a la solución por medio de la investigación colaborativa. De acuerdo con la metodología descrita en el *Manual del consultor* (Consultandes, 2020), el equipo de estudiantes —supervisado por un consultor sénior— desarrolla una propuesta detallada para atender la necesidad del cliente. Para conceptualizar colaborativamente la problemática y estimular la discusión desde diversas perspectivas, la propuesta se debate entre el cliente, el equipo de estudiantes, el consultor sénior y los invitados independientes de otros proyectos.

Tras un contacto semanal entre el equipo de estudiantes y el cliente —que puede durar entre una y tres horas, dependiendo de las necesidades—, se profundiza la comprensión del problema y se identifican posibles escenarios de solución alternativos. De manera complementaria, el equipo de estudiantes se reúne con el consultor sénior para recibir retroalimentación y recomendaciones sobre cómo abordar el proceso de consultoría gerencial y para mantener la reflexión crítica sobre los avances. Algunas actividades magistrales fortalecen la perspectiva amplia del proceso de consultoría y el uso de herramientas y metodologías. La dinámica iterativa de observaciones, discusiones y toma de datos en la práctica (conocimiento tácito) se analiza de una manera crítica, con modelos teóricos y experiencias previas (conocimiento explícito) —identificado como “aprender haciendo” en la figura 3.1.

El proceso de formación de gerentes de Consultandes cuenta con diversos espacios de evaluación y retroalimentación para el equipo de estudiantes; entre ellos, ensayos individuales sobre la ética del consultor y la reflexión crítica sobre aprendizajes a lo largo del proceso de consultoría. Asimismo, se desarrollan tres comités directivos del proyecto en los que se presentan y discuten avances y resultados entre el cliente, el equipo de estudiantes, el consultor sénior y los expertos invitados. En los comités directivos se evalúan las competencias de comunicación escrita, verbal y de pensamiento crítico (gestión de proyectos y propuestas de soluciones en la tabla 3.1).

Tabla 3.1. Mecanismos de evaluación a lo largo del proceso de formación de gerentes

	Ponderación	Ética profesional	Pensamiento crítico	Comunicación	Trabajo en equipo
Ensayo: Ética del consultor	5%				
Parcial: Reseña crítica	10%	●			●
Ensayo final	15%	●			
Propuesta consultoría	10%				
Comité directivo e Informe de avance	15%				
Comité directivo final	15%				
Informe final	15%				
Contribución 1	5%				
Contribución 2	5%				
Contribución 3	5%				

■ Nota individual ■ Nota individual ■ Nota individual con poder de cambiar la nota grupal para los *free riders*
 ● Actividad que tiene un impacto en el desarrollo del objetivo de aprendizaje, pero no lo mide

Fuente: Elaboración propia.

Los comités directivos del proyecto incluyen un mecanismo formal de la construcción colaborativa de conocimiento, dado que se toman decisiones sobre el alcance del proyecto, los escenarios de análisis de la temática y las alternativas de solución.

La tercera y última fase del proceso se enfoca en la *reintegración y aplicación del conocimiento*, cocreado a partir del proyecto de consultoría gerencial avanzado a lo largo de un semestre (16 semanas). En la metodología del *Manual del consultor* de Consultandes (2020), esta etapa se denomina “venta de resultados”. La venta de resultados busca que el cliente se apropie de las alternativas propuestas por el equipo consultor a la necesidad expresada en la primera etapa del proceso. La apropiación implica: (1) entender la estrategia propuesta a la luz del conocimiento nuevo; (2) haber participado

en el desarrollo de este nuevo conocimiento —saber de dónde proviene—, y (3) estar convencido de que el nuevo conocimiento implica la toma de decisiones para implementar cambios en su organización.

La satisfacción del cliente sobre el proceso de consultoría y el valor agregado de las alternativas propuestas se evalúa con un instrumento de medición aplicado al final del proceso. Como muestra del alto nivel de satisfacción del programa, 94 % de los clientes calificaron de “excelente” o “muy bueno” el trabajo realizado y 90 % consideraron “muy probable” su recomendación del programa (figura 3.4). Así mismo, destacaron el valor agregado del proceso —que genera un nuevo conocimiento a partir de las reflexiones críticas realizadas con el equipo de estudiantes— y lo definieron como intensivo, constante y claro en los roles y la metodología. “Es un proceso serio y de rigor”, expresaron varios clientes en las entrevistas de retroalimentación. El alto grado de satisfacción también se confirma con la recurrencia de su participación en los cursos de Consultandes. Entre el 2006 y el 2022, el 70 % de los clientes participó en Consultandes al menos dos veces.

Otro conocimiento cocreado es el sistema de gestión de conocimiento Project-Pedia, un sistema automatizado que funciona con un motor de

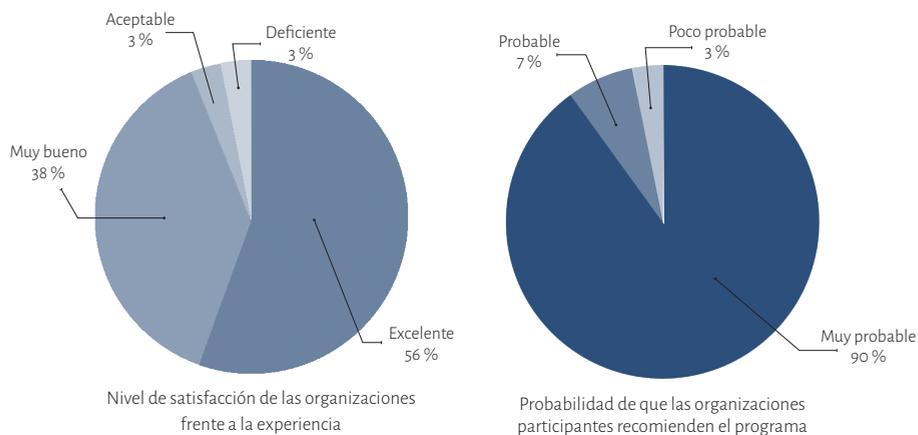


Figura 3.4. Niveles de satisfacción según los clientes de los proyectos de Consultandes en el periodo 2006-2022

Fuente: Elaboración propia.

búsqueda donde se encuentran depositados los 1133 proyectos realizados desde su creación en el 2006. En el sistema cada proyecto cuenta con la siguiente información: propuesta inicial, informe final y presentación final; se cambian los nombres de los clientes para asegurar la confidencialidad. La plataforma Project-Pedia forma parte de la metodología Consultandes que utilizan los equipos de estudiantes y consultores sénior para asegurar la calidad del servicio de consultoría académica.

En complemento a la herramienta Project-Pedia, la metodología Consultandes cuenta con un *Manual del consultor* que sistematiza el proceso de consultoría que se ha de seguir, incluyendo formatos y plantillas para presentar propuestas, protocolos para organizar los comités directivos de los proyectos, presentación de informes y herramientas para la evaluación de competencias. El manual se ha actualizado cada semestre a lo largo de los dieciocho años de funcionamiento de Consultandes con base en las experiencias y conocimientos generados en las dinámicas de los procesos de consultoría. Para su actualización se realizan, de forma sistemática, reuniones de planeación y entrenamiento con los consultores sénior para velar por el cumplimiento de las buenas prácticas. Para los equipos de estudiantes, el manual estipula la metodología de interacción con el cliente y de la aproximación del proyecto.

La apropiación del conocimiento también se refleja en la formación que los estudiantes adquieren por medio de Consultandes como programa académico formativo. Los objetivos de aprendizaje de Consultandes ponen énfasis en:

- orientar sus acciones desde la ética profesional del consultor gerencial;
- aprender a plantear soluciones y a tomar decisiones para resolver problemas;
- consolidar las habilidades de comunicación verbal y escrita;
- trabajar efectivamente en equipo;
- liderar proyectos de forma ágil, enfocados en resultados que agreguen valor.

Las competencias gerenciales que miden estos objetivos de aprendizaje son la comunicación tanto verbal como escrita, la ética profesional, el trabajo en equipo —que incluye la flexibilidad, la integridad y la empatía para colaborar con otros— y el pensamiento crítico. La figura 3.5 presenta resultados de medición de competencias de los estudiantes que tomaron el curso de Consultandes durante un semestre. Los resultados ilustran la evolución de sus competencias con base en las evaluaciones hechas por los profesores-consultores sénior a lo largo del semestre.

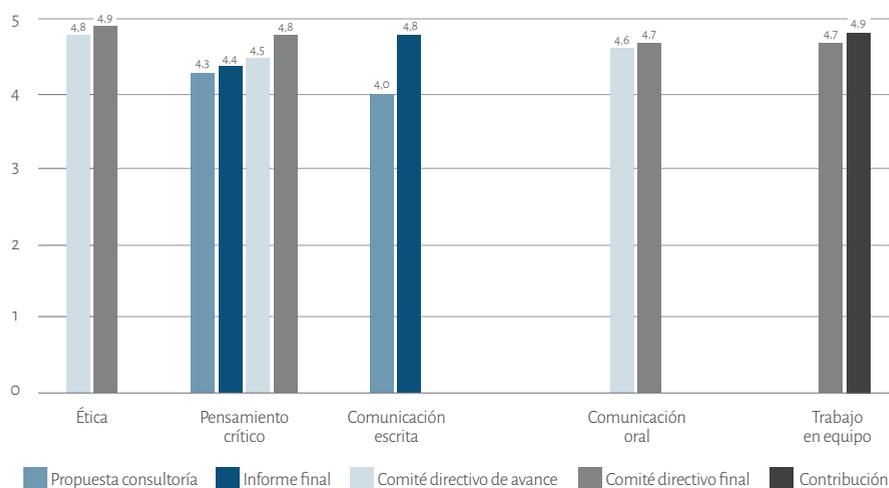


Figura 3.5. Fortalecimiento de las competencias gerenciales según la participación en Consultandes

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que los estudiantes, los consultores sénior y los clientes señalaron cómo su participación en el programa fortaleció sus propias competencias gerenciales. Con base en entrevistas realizadas como parte de las investigaciones de seguimiento a Consultandes, Solano y Estévez (2019) identificaron competencias tales como el desarrollo de habilidades de liderazgo, mentoría y gestión de equipos, mejoras en las destrezas de relacionamiento con nuevas generaciones, pensamiento crítico y desarrollo de la creatividad. Las encuestas de evaluación de cierre del curso muestran

un nivel de satisfacción sobresaliente (más del 84 % de las respuestas), sobre lo cual los estudiantes destacan la orientación recibida, la ética profesional de su consultor sénior, la confianza que este les inspira y el valor aportado a su proyecto y a su proceso de aprendizaje.

Aprendizajes de Consultandes como enfoque transdisciplinar

El caso Consultandes corresponde al enfoque transdisciplinar impulsado por soluciones (Vermeulen y Witjes, 2021). Esta perspectiva se centra en encontrar soluciones a los problemas y acompañar la implementación. Aquí, la participación de las partes interesadas —representantes de organizaciones, estudiantes y profesores-consultores sénior— es frecuente. El análisis del caso de Consultandes muestra cómo el programa contribuye a tres campos de conocimiento: (1) conocimiento para resolver necesidades de la práctica de las organizaciones y de la sociedad; (2) conocimiento basado en la integración de competencias y modelos gerenciales para la formación de gerentes, y (3) conocimiento sobre la metodología de la consultoría gerencial.

Los tres campos se apalancan entre sí por medio de diversos mecanismos. Primero, aprender haciendo, como metodología pedagógica basada en problemas de la práctica, facilita la integración de conocimientos y competencias como objetivo de aprendizaje en la formación gerencial. La exposición de los estudiantes a situaciones nuevas, en ambientes desconocidos y con personas que hablan otro *argot*, genera espacios de aprendizaje desde lo diferente. Además, el ambiente profesional de trabajo en equipo, con recursos de tiempo limitado y con una supervisión permanente durante un periodo prologando, crea un ambiente de trabajo y estudio complejo. Es un ambiente propicio que confronta con dilemas éticos, pone a prueba la integridad sobre lo aprendido y genera oportunidades para practicar la comunicación con actores externos.

Aprender haciendo en la práctica implica participar y contribuir a ello. Por lo tanto, Consultandes genera un relacionamiento profundo entre estudiantes, consultores sénior (los profesores) en representación de la academia y representantes de organizaciones como empresas, fundaciones e instituciones públicas (los clientes). Este relacionamiento es la base para la

cocreación de un nuevo conocimiento que tenga impacto en la sociedad. De esta manera, Consultandes, como metodología transdisciplinar, responde a las críticas que tachan a las escuelas de Administración de no reaccionar lo suficiente ante las dinámicas de transformación en la sociedad (Bennis y O'Toole, 2005; Datar *et al.*, 2010; Varela *et al.*, 2013).

La metodología de consultoría gerencial de Consultandes, según el *Manual del consultor* —que incluye herramientas, guías y formatos—, conjugada con el *coaching* del consultor sénior y el desarrollo de los comités directivos, genera un ambiente de soporte que orienta el proceso de aprendizaje en la práctica. Asimismo, esta metodología asegura la generación del valor agregado para el cliente externo a través de impactos en la toma de decisiones sobre asuntos pertinentes a las organizaciones y la sociedad. La suposición principal del modelo de Consultandes es asumir el valor agregado del proyecto para el cliente como un principio que asegura el proceso de formación.

La segunda pregunta de investigación de este capítulo busca entender la gestión del escalamiento del enfoque transdisciplinar para la formación de gerentes en escuelas de Administración. En este sentido, el caso Consultandes muestra un escalamiento que cubre diversos programas de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración. En el programa participan más de 200 estudiantes, 10 profesores, 14 monitores y 50 clientes externos por semestre. El número de proyectos de consultoría gerencial impactados, desde su fundación en el 2006, supera los 1100 e incluye la formación gerencial de cerca de 5000 estudiantes y la participación de más de 50 profesores y 250 monitores.

El escalamiento de Consultandes implica un proceso de administración y gerencia para la alineación de los diferentes actores, para afianzar el rigor del proceso académico y para asegurar calidad y homogeneidad en los servicios prestados. Este proceso administrativo y gerencial sigue una dinámica propia y continua, diferente de las agendas académicas aplicadas a los cursos tradicionales de una escuela de Administración. Por ejemplo, la identificación y selección de proyectos requiere una planeación adelantada de varios meses con relación al inicio del semestre académico, como medida de aseguramiento de la calidad. Igualmente, las actividades

de planeación de equipo, la supervisión de estudiantes y las respuestas a los clientes externos, requieren de una dedicación diferenciada por parte de profesores, monitores y coordinadores de Consultandes.

Por otra parte, la creciente demanda y las expectativas de los clientes, la acumulación de la información y de experiencias generadas, requieren una respuesta institucional continua y alineada con el profesionalismo. Las perspectivas de crecimiento planeado de Consultandes, dentro del marco de la reforma y el aumento de los programas académicos, se suman a la responsabilidad de mantener la excelencia del programa. Para ello, desde el 2015, Consultandes cuenta con un Centro Académico con estructura administrativa propia, que institucionaliza su operación al servicio de los programas académicos de la Facultad de Administración y apalanca su operación en las diferentes oficinas y centros de apoyo tanto de la Facultad como de la Universidad —Equipo de Mercadeo, Centro de Servicios Logísticos, Centro de Ética Aplicada, Centro de Español y Conéctate.

La dirección académica de Consultandes centraliza la operación y la logística del proceso transdisciplinario, cuida los valores y actualiza la gestión de conocimiento que genera el programa, superando así la complejidad de la administración de cursos tradicionales en las escuelas de Administración. La figura 3.6 resume los factores críticos para el escalamiento del enfoque transdisciplinar como el de Consultandes en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

La evaluación del impacto de metodologías transdisciplinarias como la que se implementó en Consultandes es aún un reto debido a sus múltiples contextos, alcances en el tiempo y dimensiones de análisis (Brandt *et al.*, 2013). Para una apropiada evaluación del impacto, después de una revisión exhaustiva de literatura, Klein (2008) recomienda tomar en cuenta los siguientes principios: (1) variabilidad de objetivos; (2) variabilidad de criterios e indicadores; (3) apalancamiento de la integración de actores; (4) interacción de factores sociales y cognitivos; (5) gestión y liderazgo; (6) iteración del aprendizaje, y (7) efectividad e impacto.

Documentar casos y fortalecer la evaluación de impacto del enfoque transdisciplinar son herramientas esenciales para multiplicar y escalar

Enfoque transdisciplinar para la formación de gerentes líderes de cambios sociales: el caso de Consultandes

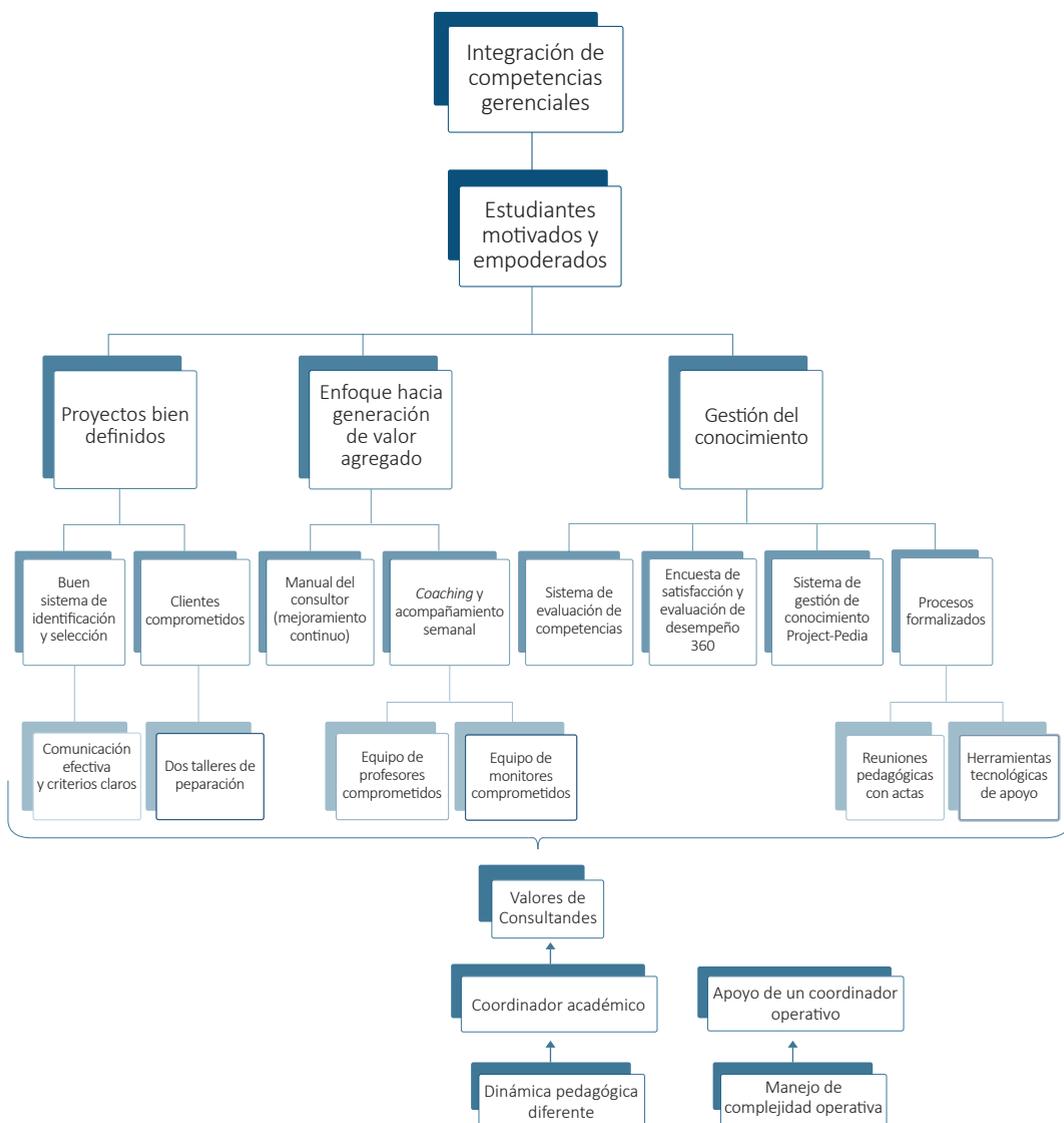


Figura 3.6. Factores críticos para el escalamiento de programas transdisciplinarios como Consultandes

Fuente: Elaboración propia.

este enfoque en otras escuelas de Administración. El escalamiento requiere que las escuelas evalúen y ajusten diversas dimensiones en la planeación académica de profesores y cursos y, además, que desarrollen relaciones de confianza con organizaciones y actores de la sociedad. El enfoque transdisciplinar requiere planeación de mediano y largo plazo (5-10 años) para madurar una asignación de recursos diferente a la de los cursos tradicionales. Especialmente en su etapa de planeación este enfoque puede requerir mayor asignación de recursos en tiempo y en capacidad de profesores (Wall y Shankar, 2008).

Conclusiones

El enfoque transdisciplinar es un modelo académico que surgió hace más de 50 años como respuesta a la fragmentación del conocimiento y la separación entre la academia y la práctica profesional. Dichas fragmentación y separación han sido el centro de las críticas a las escuelas de Administración acerca de su función de contribuir a cambios en la sociedad y a la necesidad de ser más efectivas y propositivas en lo que respecta a la formación de los gerentes y al impacto de estos en las organizaciones y en la sociedad.

A pesar de sus bondades como perspectiva sistémica que integra diversos campos de conocimientos disciplinares por medio de la colaboración entre académicos y practicantes, la implementación y el escalamiento del enfoque transdisciplinar en escuelas de Administración aún son limitados y la literatura es principalmente conceptual. En este sentido, el análisis del caso Consultandes ofrece aprendizajes y buenas prácticas acerca de cómo aplicar el enfoque transdisciplinar en dichas escuelas para potencializar la calidad de la formación gerencial y ejercer impacto sobre los problemas urgentes que enfrentan las organizaciones y la sociedad.

Si bien el análisis del caso cuenta con limitaciones en cuanto a indicadores de impacto tanto sobre aprendizajes de competencias gerenciales como en las organizaciones y la sociedad, la mayoría de la evidencia analizada en este capítulo proviene de encuestas de autorreporte por parte de estudiantes, clientes y evaluaciones de profesores, medidas a lo largo de un semestre. Mediciones de impacto en plazos más largos y con instrumentos

independientes fortalecerán el entendimiento real de los beneficios de un programa transdisciplinar como Consultandes.

Referencias

- Andresen, L., Boud, D. y Cohen, R. (2000). Experience-Based Learning. En G. Foley (Ed.), *Understanding Adult Education and Training* (pp. 225-239). Allen & Unwin.
- Armstrong, S. J. y Mahmud, A. (2008). Experiential Learning and the Acquisition of Managerial Tacit Knowledge. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 189-208.
- Balsiger, J. (2015). Transdisciplinarity in the Classroom? Simulating the Co-Production of Sustainability Knowledge. *Futures*, 65, 185-194.
- Bennis, W. G. y O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96-104.
- Bevan, D. y Kipka, C. (2012). Experiential Learning and Management Education. *Journal of Management Development*, 31(3), 193-197
- Brandt, P., Ernst, A., Gralla, F., Luederitz, C., Lang, D. J., Newig, J., Reinert, F., Abson, D. y von Wehrden, H. (2013). A Review of Transdisciplinary Research in Sustainability Science. *Ecological Economics*, 92, 1-15.
- Briner, R. B., Capezio, A. y L'Espoir Decosta, P. J. (2022). Evidence-Based Management Education. En M. R. Fellenz, S. Hoidn y M. Brady (Eds.), *The Future of Management Education* (pp. 127-149). Routledge.
- Cornell, S., Berkhout, F., Tuinstra, W., Tàbara, J. D., Jäger, J., Chabay, I., de Witt, B., Langlais, R., Mills, D., Moll, P., Otto, I. M., Petersen, A., Pohl, C. y van Kerkhoff, L. (2013). Opening up Knowledge Systems for Better Responses to Global Environmental Change. *Environmental Science & Policy*, 28, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2012.11.008>
- Consultandes (2020). *Manual del consultor. Guía de buenas prácticas* (manuscrito inédito preparado por Servantie, V., Van Hoof, B., Triana, A., Jaramillo, S., López, P., Castañeda, M., Reina, C. y Velásquez, L.). Facultad de Administración, Universidad de los Andes. <https://tinyurl.com/2p86c7t2>
- Datar, S. M., Garvin, D. A., Cullen, P. G. y Cullen, P. (2010). *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Harvard Business Press.

- David Cañizares, P. J. (2017). *El aprendizaje basado en problemas: una estrategia de enseñanza y aprendizaje para promover la comprensión lectora en inglés* [tesis de maestría en Educación, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia]. <https://tinyurl.com/2mf95fw9>
- Doornbos, A. y de Laat, M. (2012). *De waarde van Communities of Practice (CoPs) in het Groene Onderwijs*. Groene Kennys Coöperatie. <https://edepot.wur.nl/242447>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5571/v15/timeplan/ar-docs/eisenhardt-1989.pdf>
- Ergene, S., Banerjee, S. B. y Hoffman, A. J. (2021). (Un)sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319-1335.
- Freire, P. (2005). *Educación y mudanza*. Editorial La Mano. <http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/cd2/index/assoc/azoo11.dir/azoo11.pdf>
- Global Business School Network, GBSN. (2013). *Education, Employment and Entrepreneurship: A Snapshot of the Global Jobs Challenge. A Report by the Global Business School Network*. Global Business School Network.
- Gröschl, S. y Gabaldon, P. (2018). Business Schools and the Development of Responsible Leaders: A Proposition of Edgar Morin's Transdisciplinarity. *Journal of Business Ethics*, 153 (1), 185-195. https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v153y2018i1d10.1007_s10551-016-3349-6.html
- Hoffman, A. J. (2016). Reflections: Academia's Emerging Crisis of Relevance and the Consequent Role of the Engaged Scholar. *Journal of Change Management*, 16(2), 77-96. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1128168>
- Hoffman, A. J. (2021). *The Engaged Scholar. Expanding the Impact of Academic Research in Today's World*. Stanford University Press.
- Jantsch, E. (1972). Inter- and Transdisciplinary University: A Systems Approach to Education and Innovation. *Higher Education*, 1, 403-428.
- Klein, J. T. (2008). Evaluation of Interdisciplinary and Transdisciplinary Research: A Literature Review. *American Journal of Preventive Medicine*, 35 (2), S116-S123.

- Kolb, A. Y. y Kolb, D. A. (2009). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. En S. J. Armstrong y C. V. Fukami (Eds.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (pp. 42-68). SAGE Publications.
- Kosnik, R., Tingle, J. y Blanton, E. (2013). Transformational Learning in Business Education: The Pivotal Role of Experiential Learning Projects. *American Journal of Business Education*, 6(6), 613-630.
- Laasch, O., Moosmayer, D., Antonacopoulou, E. y Schaltegger, S. (2020). Constellations of Transdisciplinary Practices: A Map and Research Agenda for the Responsible Management Learning Field. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 735-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04440-5>
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., Swilling, M. y Thomas, C. J. (2012). Transdisciplinary Research in Sustainability Science: Practice, Principles, and Challenges. *Sustainability Science*, 7(1), 25-43.
- Li, T., Greenberg, B. A. y Nicholls, J. A. F. (2007). Teaching Experiential Learning: Adoption of an Innovative Course in an MBA Marketing Curriculum. *Journal of Marketing Education*, 29(1), 25-33.
- Macintyre, T., Witjes, S., Vildåsen, S. S. y Ramos-Mejía, M. (2021). Embracing Transdisciplinary Tensions on the Road to 2030. En W. J. V. Vermeulen y M. Keitsch (Eds.), *Transdisciplinarity for Sustainability. Aligning Diverse Practices* (pp. 179-199). Routledge.
- Max-Neef, M. A. (2004). *Fundamentos de la transdisciplinariedad*. Universidad Austral de Chile. <https://ecosad.org/phocadownloadpap/otropublicaciones/max-neef-fundamentos-transdisciplinariedad.pdf>
- Mcgregor, S. L. T. y Volckmann, R. (2013). Transversity: Transdisciplinarity in Higher Education. En G. Hampson y M. Rich-Tolsma (Eds.), *Leading Transformative Higher Education* (pp. 58-81). Palacký University Press.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Fjeldstad, O. D., Miles, G. y Lettl, C. (2010). Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges. *Organizational Dynamics*, 39(2), 93-103. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261610000215?via%3Dihub>

- Oosterlinck, A. (2004). The Modern University and its Main Activities. En L. Weber y J. Duderstadt (Eds.). *Reinventing the Research University* (pp. 119-126). Economica.
- Park, J. Y. y Son, J. B. (2010). Transitioning Toward Transdisciplinary Learning in a Multidisciplinary Environment. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 6(1), 82-93.
- Robinson, D. F., Lloyd Sherwood, A. y DePaolo, C. A. (2010). Service-Learning by Doing: How a Student-Run Consulting Company Finds Relevance and Purpose in a Business Strategy Capstone Course. *Journal of Management Education*, 34(1), 88-112.
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Servaes, Jacobson y White. (1996). *Participatory Communication for Social Change*. SAGE Publications. <https://books.google.nl/books?id=Ars3VKWo3rgC>
- Snelson-Powell, A., Grosvold, J. y Millington, A. (2016). Business School Legitimacy and the Challenge of Sustainability: A Fuzzy Set Analysis of Institutional Decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703-723. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0307>
- Solano, S. y Estévez, M. (2019). *Medición del impacto generado en consultoría: Una aproximación desde el caso Consultandes* (documento de trabajo) [Proyecto de grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes].
- Southern, G. (2002). From Teaching to Practice, via Consultancy, and then to Research? *European Management Journal*, 20(4), 401-408.
- Sroufe, R. y Ramos, D. (2011). MBA Program Trends and Best Practices in Teaching Sustainability: Live Project Courses. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 9(3), 349-369.
- Urgel, J. (2007). EQUIS Accreditation: Value and Benefits for International Business Schools. *Journal of Management Development*, 26(1), 73-83. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710710721698/full/html>
- Valenzano, N. (2021). Influencias marxistas y personalistas en la antropología pedagógica de Paulo Freire. *Tendencias Pedagógicas*, 38, 68-82. <https://doi.org/10.15366/tp2021.38.007>

- Varela, O., Burke, M. y Michel, N. (2013). The Development of Managerial Skills in MBA Programs: A Reconsideration of Learning Goals and Assessment Procedures. *Journal of Management Development*, 32 (4), 435-452.
- Vermeulen, W. J. V. y Witjes, S. (2021). History and Mapping of Transdisciplinary Research on Sustainable Development Issues: Dealing with Complex Problems in Times of Urgency. En W. J. V. Vermeulen y M. Keitsch (Eds.), *Transdisciplinarity for Sustainability. Aligning Diverse Practices* (pp. 6-26). Routledge.
- Wall, S. y Shankar, I. (2008). Adventures in Transdisciplinary Learning. *Studies in Higher Education*, 33 (5), 551-565.
- Witjes, S. y Vermeulen, W. J. V. (2020). Transdisciplinary Research: Approaches and Methodological Principles. En M. M. Keitsch y W. J. Vermeulen (Eds.), *Transdisciplinarity for Sustainability: Aligning Diverse Practices* (pp. 27-52). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429199127>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Method* (4.^a ed.). SAGE Publications.

Cultura y sostenibilidad: una articulación necesaria en un contexto global

Jaime Ruiz y Mónica Muñoz

Antecedentes

La cultura incluye las creencias, valores, costumbres y tradiciones que caracterizan a un grupo humano e influye en la manera en que las personas ven el mundo y en cómo se relacionan con su entorno. La cultura es fundamental en la dimensión social de la sostenibilidad, ya que influye en el modo en que las personas interactúan y se relacionan entre sí y con su entorno, y en la forma en que se gestionan los recursos naturales.

La sostenibilidad, por su parte, se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la de las generaciones futuras. Esto incluye el cuidado del medio ambiente, la gestión responsable de los recursos naturales y el desarrollo económico sostenible. La sostenibilidad se entiende, entonces, como un concepto que abarca no solo la dimensión ambiental sino también la dimensión social y la económica.

La relación entre sostenibilidad y cultura ha evolucionado con el tiempo. En el pasado, la cultura no se consideraba una parte importante de la sostenibilidad; actualmente, en cambio, se reconoce el papel fundamental que esta juega en la promoción de prácticas sostenibles. Para algunas culturas, la naturaleza es considerada sagrada y se promueve su cuidado y protección. En otras, por el contrario, se ve como un recurso por explotar y se fomenta el uso excesivo de los recursos naturales, lo cual influye en cómo las personas conciben el desarrollo económico. Algunas culturas valoran más la calidad de vida y el bienestar de la comunidad que el crecimiento

económico, y otras ven el crecimiento económico como el objetivo principal, sin considerar las consecuencias ambientales y sociales.

En resumen, la relación entre sostenibilidad y cultura ha evolucionado hasta el punto de reconocer la importancia de esta última en la promoción de prácticas sostenibles. Ella puede influir en la manera de ver el desarrollo económico y de gestionar los recursos naturales; esto implica tener en cuenta las dimensiones social y cultural de la sostenibilidad.

El objetivo de este capítulo es describir la evolución y la relación que han tenido estos dos conceptos, lo que da lugar a establecer al menos tres perspectivas con las cuales se intenta sintetizar esta relación. Con este propósito, el capítulo se estructura de la siguiente manera: en la introducción se describe la problemática que ha condicionado el surgimiento de esta relación; después se muestran los principales momentos en los que se ha estructurado su evolución y, posteriormente, se proponen tres perspectivas desde las cuales se sugiere su relación, estas son: (1) cultura en la sostenibilidad; (2) cultura para la sostenibilidad, y (3) cultura es sostenibilidad y la sostenibilidad es cultura. A continuación, se incluye un caso específico en el cual se operacionalizó esta relación, y por último se presentan las conclusiones y se sugieren algunas vías que podrían enriquecer el estudio de esta relación en el futuro. A modo de complemento, se describe cómo la Facultad de Administración ha venido estructurando el tema de la *gestión cultural*, con lo cual se podría enriquecer la reflexión sobre la temática tratada en el presente capítulo.

Introducción

La relación entre los conceptos de *cultura* y *sostenibilidad* no ha estado libre de controversias. La primera de ellas, vigente y notablemente manifiesta, es la ausencia del tema cultural en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el contexto de las Naciones Unidas, los tres pilares del desarrollo sostenible considerados son el social, el ambiental y el económico, sin establecer de manera explícita y concreta el cuarto pilar correspondiente a la cultura. Existen diferentes explicaciones sobre este vacío, lo cual hace “necesario establecer estrategias y acuerdos para fortalecer una alianza mundial

que incluya, como dice el ODS 17, la visión de la cultura en la agenda para el desarrollo” (Martinell, 2020, p. 9).

Es importante aclarar que los ODS, consagrados por las Naciones Unidas en el 2015, ajustan los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos igualmente por las Naciones Unidas en el 2010. En el 2015, estos fueron modificados con base en la agenda para el 2030, denominada de “Desarrollo sostenible”. En los Objetivos del Desarrollo del Milenio tampoco se incorporó la cultura, por las presuntas dificultades que esta presenta a la hora de establecer indicadores medibles que demuestren su impacto en el desarrollo (Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS], 2020).

Resulta paradójica esta situación, ya que en 1968 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en una primera conferencia intergubernamental, fue una de las primeras organizaciones internacionales que propuso la relación entre cultura y entorno. Con esta misma perspectiva, y de forma pionera, la conferencia de Unesco en 1972 se denominó “Convención sobre la protección del patrimonio mundial cultural y natural”. Estas iniciativas se ratificaron de una manera más específica diecinueve años después, mediante la proposición de una nueva relación del concepto de desarrollo en términos de “desarrollo sostenible”, coincidente con la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (Bandarin *et al.*, 2011).

Con el fin de tener clara la profunda relación existente, se incluye a continuación la declaración de Irina Bokova, directora general de la Unesco, quien, en el preámbulo de la publicación *Cultura y desarrollo*, en el 2013 señaló:

La cultura es un motor del desarrollo, impulsado por el crecimiento del sector cultural y de las industrias creativas y los beneficios derivados de la salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial. Asimismo, la cultura es un facilitador del desarrollo sostenible —el entorno donde las políticas de desarrollo pueden avanzar, mediante la apropiación local, con eficacia y efectos positivos—. En este contexto, el diálogo intercultural es esencial para sacar el máximo provecho a la diversidad, profundizar en las raíces del desarrollo y compartir sus beneficios. [...] La cultura, en toda su diversidad, puede fomentar un sentimiento de identidad y cohesión en las sociedades en un momento de

incertidumbre. Es también una poderosa fuente de creatividad e innovación. No puede haber desarrollo sostenible sin ella. (Unesco, 2013, p. i)

Cultura y desarrollo, conceptos en evolución

El concepto de *desarrollo* y su relación con la cultura ha sido un tema frecuente. Desde la Primera Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales, realizada por la Unesco en 1970, su director general, René Maheu, afirmaba:

El centro de gravedad de la noción de desarrollo se ha desplazado, pues, de lo económico hacia lo social y hemos llegado ya a un punto en que esta evolución desemboca en lo cultural. Hasta los economistas reconocen ya que, o bien el desarrollo es total, o no es tal desarrollo y que no es una metáfora hablar de desarrollo cultural. Este desarrollo es parte integrante y dimensión propia del desarrollo total. (Maheu, citado en Mejía Arango, 1997)

Si bien la anterior afirmación hace referencia a su relación con el concepto de *desarrollo* en general, esta continuó acompañando la evolución que ambos conceptos —*cultura* y *desarrollo*— han tenido a lo largo de los años; evolución que, en ambos casos, se ha alimentado de diferentes disciplinas en las que se encuentran presentes los dos conceptos en esta mutua convergencia.

En el caso de la cultura, en la Conferencia Mundial Unesco Mondiacult, celebrada en México en 1982, la propia Unesco enriqueció formalmente el concepto bajo una visión ante todo humanista, en la cual incluyó, además del significado tradicional de cultura relativa al arte y sus diferentes manifestaciones —literatura, música, pintura, entre otras—, una visión holística que abarca los modos de vida, valores, tradiciones, creencias y el conjunto de elementos que identifican al ser humano. En esta ampliación del concepto se incluyeron también las denominadas *industrias culturales*.

Con respecto al concepto de *desarrollo*, con el paso del tiempo, y de manera permanente, ha surgido una preocupación por el “desarrollo económico”. Sin embargo, a partir del siglo XX esta preocupación empezó a manifestarse bajo una múltiple perspectiva de análisis —especialmente de

los países denominados del tercer mundo, donde la visión de desarrollo económico era insuficiente—, que invitaba a enriquecer la visión no solo desde un punto de vista cuantitativo, sino más bien desde lo cualitativo, con referencia a un “desarrollo sostenible” (Aguado, 2008). En cuanto a lo cuantitativo, se introdujeron índices, parámetros y mediciones que de alguna manera permitían establecer niveles y jerarquías entre los países o las comunidades estudiadas. Esta tendencia se ha ido perfeccionando para incluir aspectos que se consideraban puramente cualitativos. Es así como se empieza a hablar en términos de un “desarrollo humano sostenible” —en concordancia con la concepción de cultura antes descrita por las Naciones Unidas—, que intenta integrar las dos visiones de desarrollo mencionadas: desarrollo económico y desarrollo sostenible.

Esta evolución conceptual es fruto de un conjunto de estudios empíricos que pasan de enfoques basados en las teorías del “crecimiento económico” a convertirse en estudios sobre “economía del desarrollo” (Aguado, 2008). Estos estudios fueron realizados por un conjunto de economistas pioneros —entre quienes figuran Robert Schuman, Tibor Scitovsky, Charles Perroux, Walt Rostow, Hla Myint, Gunnar Myrdal, Raúl Prebisch y Celso Furtado, entre otros—, que consideraban la industrialización como un prerrequisito para el desarrollo. Sin embargo, por esta misma época —inicios de la década de los sesenta del siglo xx— ya aparecían los primeros trabajos que planteaban los límites del crecimiento económico y abordaban, por primera vez, las dimensiones ambientales (Meadows *et al.*, 1972).

La dimensión ambiental se integró a estos modelos bajo dos perspectivas: por un lado, la *economía ambiental*, en la cual la tecnología puede en cierta medida resolver los problemas que surgen como consecuencia del crecimiento y, por el otro, la denominada *economía ecológica*, que enfatiza el carácter finito de los recursos. Es en este contexto que se puede circunscribir el debate sobre el desarrollo sostenible que dio como resultado el *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* —más conocido como el Informe Brundtland—, publicado el 4 de agosto de 1987 (Naciones Unidas, 1987).

En el prefacio de este informe se establece “un programa global para el cambio”, el cual se le pidió a la Comisión que elaborara. Se trataba de un llamado urgente de la Asamblea General de las Naciones Unidas a “proponer unas estrategias medioambientales a largo plazo para alcanzar un desarrollo sostenido para el año 2000 y allende esta fecha” (Naciones Unidas, 1987, p 10).

En este informe se sugiere iniciar una importante discusión para lograr una definición apropiada de desarrollo sostenible: “Llegar a una definición de ‘desarrollo duradero’ comúnmente aceptada sigue siendo un reto que hemos de aceptar todos los que participamos en el proceso del desarrollo” (Naciones Unidas, 1987, p. 61). Sin embargo, plantea algunas consideraciones clave: “El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 59). Igualmente plantea las interacciones que este concepto implica en su operación y que le confieren una notable complejidad: “La interdependencia no es solamente un fenómeno local. El rápido crecimiento de la producción la ha extendido al plano internacional, y sus manifestaciones son físicas y económicas. Los efectos mundiales y regionales de la contaminación aumentan” (p. 64). En este aspecto puede afirmarse que el concepto de *desarrollo sostenible*, desde esta perspectiva, implicaba dimensiones económicas, ecológicas y sociales. A partir de esta definición se introdujo igualmente el concepto de *desarrollo humano sostenible*, en el cual el ser humano es el foco central de sus objetivos, encaminados a satisfacer sus necesidades. Este énfasis desplaza la dimensión económica e incorpora la dimensión ambiental, mostrando así la “incompatibilidad del modelo de desarrollo que se da en los países ricos con la satisfacción del conjunto de necesidades de la población mundial” (Aguado, 2008, p. 105). En este sentido, el desarrollo está encaminado al incremento de las capacidades del individuo y no al aumento de sus capacidades de consumo.

Desde esta perspectiva, un aporte importante lo constituyen los elementos sugeridos por Amartya Sen (2004) en sus reflexiones sobre la relación entre la cultura y el desarrollo, los cuales cobijan, entre otras cosas, las siguientes temáticas: la cultura como una parte constitutiva del desarrollo;

los factores culturales que influyen sobre el comportamiento económico; los parajes culturales y la rememoración de la herencia histórica, y las influencias culturales en la formación y evolución de los valores que contribuyen al enriquecimiento y fortalecimiento de las interacciones que resultan de esta relación conceptual.

Si se observa la evolución de los dos conceptos en conjunto, se hace evidente una importante convergencia: por un lado, el concepto de *cultura* extiende su definición bajo una perspectiva humanista, que articula una visión operativa a partir de los servicios y objetos que surgen de su producción y, por otro lado, la perspectiva de naturaleza humanista, que abarca las dimensiones correspondientes a la definición e identidad de carácter individual y social.

En lo que respecta al concepto de *desarrollo sostenible*, su definición abarca variables de carácter económico, ambiental y social, cuya interacción hacen complejos sus aspectos operativos —los cuales tienen como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades humanas—, que desde una perspectiva humanística más integral rebasan la dimensión económica.

Cultura sostenible o sostenibilidad cultural

La convergencia descrita en la sección anterior plantea serios interrogantes a la hora de poner en práctica estos conceptos por medio de la propuesta y el establecimiento de políticas e incentivos, con el objeto de lograr su operatividad. Cada vez es más evidente la notable diferencia entre la narrativa y su implementación; en este sentido, es labor del administrador o del gestor lograr que las acciones se lleven a cabo, es decir, hacer que las cosas sucedan en las condiciones que se establecen.

Una observación inicial permite afirmar que el concepto de *desarrollo* estaba privilegiado por una visión de carácter económico, en la cual la dimensión cultural era irrelevante; quizás una visión marginal permitía asociar la cultura con el desarrollo. Inclusive, durante largo tiempo se planteó que esta era una especie de obstáculo para el desarrollo. En el caso de las poblaciones autóctonas, por ejemplo, se consideraba necesario que entraran a la “modernidad” para lograr adecuados niveles de desarrollo, argumentando

que sus características culturales eran las causas del atraso y del subdesarrollo (Pueblos indígenas en sus propias voces, s. f.).

Una primera dificultad, de carácter más conceptual, es independizar la omnipresencia de la dimensión cultural de los aspectos económicos, ambientales y sociales correspondientes a la sostenibilidad. En ese aspecto, una analogía con el concepto de *capital* puede ayudar a independizar estas relaciones y comprender mejor sus múltiples interacciones (Parameswara y Utama, 2020).

Cuando se habla de *capital*, se alude al conjunto de recursos existentes que permiten la realización de un producto o servicio específico y, cuando se habla de *capital económico* o *financiero*, se hace referencia al conjunto de recursos monetarios que hacen posible la realización de un producto o bien específico; son recursos que, básicamente, permiten el acceso a insumos técnicos y tecnológicos que facilitan los procesos productivos. El *capital ambiental*, por su parte, remite al conjunto de recursos existentes en el entorno ambiental que hace posible un sistema productivo, principalmente a materias primas y a las condiciones físicas y medioambientales que se encuentran en la base de los procesos productivos. El *capital social*, a su vez, se refiere a las redes individuales y colectivas de carácter social que son indispensables para la producción de bienes y servicios; y, para el *capital cultural*, se pueden establecer dos niveles: por un lado, aspectos de carácter simbólico que singularizan los comportamientos de los diferentes grupos humanos y que se relacionan con un segundo nivel que consiste en el conjunto de conocimientos —explícitos e implícitos, simbólicos o concretos—, que explican el comportamiento individual, colectivo y diferencial a nivel comunitario. Esta primera distinción permite identificar la contribución de la dimensión cultural a la sostenibilidad.

Una segunda dificultad consiste en considerar la cultura como una parte de las dimensiones sociales de la sostenibilidad, en lugar de concebirla como una dimensión independiente, con su propias especificidades y limitaciones (Soini y Dessein, 2016). Finalmente, la sostenibilidad depende en gran medida de los comportamientos humanos, que están claramente definidos por medio de la cultura.

Con el fin de superar estas limitaciones y proponer una visión más integral de la relación entre cultura y sostenibilidad, la investigación académica propone tres perspectivas: (1) cultura en la sostenibilidad; (2) cultura para la sostenibilidad, y (3) cultura es sostenibilidad y la sostenibilidad es cultura. Estos tres puntos de vista intentan describir de una manera consistente las posibles relaciones y sus implicaciones prácticas. Para la definición de cada una de ellas se incluirán los siguientes parámetros: definición de cultura, relación entre cultura y sociedad, y formas de gobernanza (Soini y Dessein, 2016).

Cultura en la sostenibilidad

Bajo esta primera acepción, la cultura contribuye de manera independiente a la sostenibilidad basada en sus potencialidades como capital cultural. Como se mencionó, esta aproximación correspondería a la cultura como cuarto pilar de la sostenibilidad. En este sentido, la preservación, la protección y el mantenimiento del capital cultural en sus manifestaciones artísticas, patrimoniales, de diversidad y conocimientos corresponden a sus formas de gestión indispensables: su papel es complementario a la vida social y sus modos de gobernabilidad se dan por medio de estructuras formales correspondientes a organizaciones o redes debidamente estructuradas y jerarquizadas.

Un ejemplo podría ser el caso de las industrias creativas o culturales, las cuales corresponden a los servicios y productos cuyos factores de creación son el arte y la cultura. Es bien conocido que los modelos tradicionales para las industrias creativas en el mundo digital actual no son viables: se han convertido en insostenibles y han tenido que cambiar radicalmente sus formas de gestión. En el caso de la música ya es una realidad claramente establecida que “durante los 15 años que han pasado desde el lanzamiento de Napster [en 1999], la industria musical se ha transformado por completo y el modelo que gobernó la industria durante la mayor parte del siglo pasado ha sido abandonado en gran medida”¹(Wikström, 2013, p. 428; traducción

1 “During the 15 years that has passed since Napster was launched, the music industry has been

propia). La industria de la música en vivo ha asimilado innovaciones lanzadas previamente por la digital, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la tecnología financiera, la realidad virtual, los macrodatos, los servicios de *streaming* y las redes sociales, transformando así la industria de la música en vivo en una “industria de la música de conciertos en *streaming*”, que permite aún más la creatividad participativa de sus partes interesadas de manera sostenible (Naveed *et al.*, 2017).

En el caso, por ejemplo, de la industria editorial —la más antigua de las industrias culturales—, su sostenibilidad implica cambios fundamentales, como dejar de considerarla una industria de productos para verla como una industria de servicios, cuyo objetivo final es la creación de comunidades en las que se cambian y redefinen los agentes en la cadena de valor. Sus participantes no se denominan lectores, sino agentes que participan en una conversación activa alrededor de un proyecto de publicación (Conservas/Xnet *et al.*, 2013).

Cultura para la sostenibilidad

En esta segunda perspectiva, los elementos correspondientes a la cultura, descritos en la definición del *capital cultural*, se consideran indispensables para lograr las dimensiones social, ambiental y económica que integran la sostenibilidad. A diferencia de la dimensión anterior, tanto los elementos tangibles como los intangibles de la cultura no solo contribuyen, sino que son indispensables para lograr el desarrollo sostenible. En esta dimensión, la definición de cultura no se entiende como capital cultural, sino como modo de vida que lo refuerza y enriquece. Y en sus formas de gestión, tanto la cultura como la sostenibilidad son igualmente importantes.

Esto implica una reflexión sobre los componentes culturales a partir de la sostenibilidad. En este caso, son procesos de autogestión en los cuales las poblaciones, las comunidades y los individuos definen sus características como sociedad, desde una perspectiva de sostenibilidad. ¿En qué medida

completely transformed and the model that ruled the industry during most of the past century has been largely abandoned”.

una tradición o comportamiento cultural va a garantizar a la comunidad su mantenimiento y sostenibilidad en el largo plazo?

Cabe señalar que los elementos no son variables culturales que contribuyen a la sostenibilidad, sino elementos que definen el comportamiento cultural que debe garantizar el mantenimiento multidimensional de la comunidad. La identidad y su reconocimiento, así como la hegemonía de lo cultural, son los ejes predominantes que garantizan la preservación de la comunidad, con sus definiciones, características y comportamientos. La heterogeneidad y diversidad como sociedad serán su sello distintivo y su garantía de permanencia.

Un ejemplo lo constituyen las comunidades indígenas, que a partir de la Constitución de 1991 recuperaron un papel fundamental en la definición de la nacionalidad colombiana y se legitimaron como sujetos de su propio destino, al reivindicar los elementos identitarios simbólicos y propios de sus culturas ancestrales que garantizan su sostenibilidad en el largo plazo y la permanencia de la diversidad cultural, la cohesión social y la definición de Colombia como un país multiétnico y cultural (Grueso, 2013).

Cultura es sostenibilidad y la sostenibilidad es cultura

En este tercer nivel, la cultura es vista como el fundamento de la sostenibilidad; no puede entenderse la sostenibilidad si no está inscrita en la cultura y forma parte de ella. Se podría hablar de una ecocultura. La cultura es un paradigma de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible se entiende como un proceso cultural: en este caso, cultura y sostenibilidad son inseparables, lo cual implica un proceso de transformación social basado en este paradigma y corresponde a formas de autogobernanza. Con esta concepción de cultura podría decirse que tanto los valores como los comportamientos y las formas de vida están moldeados por el concepto de *sostenibilidad o desarrollo sostenible*.

Un ejemplo de esta perspectiva corresponde a una ONG internacional como Greenpeace International, que define su accionamiento así: “En Greenpeace trabajamos para defender el medio ambiente, promover la paz y estimular a la gente para que cambie actitudes y comportamientos que

ponen en riesgo a la naturaleza” (Greenpeace, 2023). Es así como en su propia definición está inscrito el concepto de sostenibilidad.

En síntesis, en esta tercera perspectiva se asume el desarrollo sostenible como un proceso cultural, lo cual implica que los aspectos relacionados con la concepción de cultura —simbólicos o concretos—, sus productos y servicios, sus elementos patrimoniales, valores, comportamiento y tradiciones, deben ser pensados y reconfigurados a partir de la sostenibilidad. Es decir, es necesario redefinir el desarrollo en términos culturales, alejado de las visiones economicistas ligadas al crecimiento y al consumo.

Sostenibilidad y el Festival Cordillera

En esta parte del capítulo se presenta un caso concreto del sector cultural para ilustrar algunos de los elementos anteriormente descritos. Si bien, como se ha planteado, la relación entre cultura y sostenibilidad encierra múltiples perspectivas, identificarlas en una producción cultural se hace necesario. A continuación, se hace referencia a una de las programadoras-realizadoras de eventos artísticos y culturales más importantes del país, Páramo Presenta, que llevó a cabo, junto con Ocesa —también promotora de entretenimiento—, el Festival Cordillera los días 24 y 25 de septiembre del 2022, en el parque Simón Bolívar de Bogotá. Este festival musical, que por primera vez se realizó en Colombia, tiene por objetivo promover los ritmos latinoamericanos. Sin embargo, lo más llamativo de esta versión del festival fue la dimensión de sostenibilidad incluida en su gestión, la cual se promocionó como “La campaña del Festival Cordillera para recuperar los páramos” (Kienyke, 2022). Es destacable que en la planeación de este evento el tema de sostenibilidad se incluyó mediante acciones concretas con resultados tangibles, los cuales se describen a continuación y que de alguna manera corresponden a las dimensiones ya mencionadas.

Páramo Presenta es una de las promotoras de festivales, conciertos y eventos más destacadas de Colombia que organiza cerca de 300 eventos artísticos al año. Como productora de “entretenimiento en vivo” ha organizado festivales de gran relevancia como Estereopicnic, Baum Festival, Knotfest y el Festival Cordillera, entre otros. Ha fomentado el interés por

la sostenibilidad y los temas ambientales desde hace más de cinco años, con el fin de que estos festivales sirvan de plataforma para apoyar temas medioambientales; en coordinación con la iniciativa de “Aldea verde” han apoyado emprendimientos con impacto socioambiental. Esta estrategia se sustenta, en primer lugar, en la sensibilización de los asistentes a los eventos y, en segundo lugar, en el impacto mediático que estos festivales proporcionan (comunicación personal con Laura Cardona, coordinadora ambiental de Páramo Presenta, 12 de diciembre 2022).

Tras la pandemia, Páramo Presenta estructuró e integró en mayor medida esta actividad, al establecer un grupo de trabajo permanente —conformado por una coordinadora y dos funcionarios— enfocado en estos temas. En el marco de esta iniciativa sostenible, Páramo se ha propuesto en los últimos años trabajar cinco pilares: energía, contaminación, compensación, mitigación y aspectos socioculturales, abarcando así la sostenibilidad de manera holística, con iniciativas que se convierten en acciones concretas para la operatividad y la gobernanza misma de los eventos que produce. En esta medida, podemos afirmar que estas estrategias coinciden con las categorías propuestas en el marco teórico inicialmente formulado.

En relación con la *energía*, por ejemplo, buscan entender y cuantificar el impacto, teniendo en cuenta el alto consumo energético que demanda la realización de los eventos. A partir de esta comprensión, iniciaron algunas iniciativas de mitigación y compensación. De igual manera, en torno a la movilidad, y para disminuir el impacto en la huella de carbono, se incentivó el uso de medios de transporte más sostenibles o maneras de compartir vehículos.

En cuanto a la disminución de la *contaminación*, han realizado iniciativas que permiten una separación adecuada de los residuos, pero que, más allá de esto, buscan generar una conciencia ciudadana sobre su uso y manejo. Como parte de esta iniciativa, el Festival Cordillera contaba con “guardianes ecológicos” que orientaban a los asistentes en la separación del material residual. Como parte también de estas estrategias se incentivó el uso de termos y la reducción del uso del plástico.

En lo que se refiere a la *compensación* y *mitigación*, con el apoyo de una fundación aliada especializada en el tema se hizo la medición de huella de carbono del festival. Para *compensar* el impacto, por cada boleta vendida se compró un árbol para plantarlo y cuidarlo a perpetuidad.

Para los *aspectos sociales* se desarrollaron varias estrategias. En lo que respecta a los asistentes, desde hace algunos años están implementando iniciativas, como el “Punto mínimo de agua vital” y “Échele cabeza”, dirigidas a reducir y/o controlar el consumo de drogas durante el evento. Estas son dos iniciativas que buscan el bienestar de las personas asistentes; acciones de responsabilidad y gobernanza sostenible que tiene Páramo Presenta hacia su comunidad. También se ha promovido un trabajo muy interesante con los recicladores por medio de una alianza en la cual, además de pagarles por su trabajo, se les da el material reciclado como donación. Igualmente, se les proporciona carretas y triciclos para facilitarles el traslado de los residuos. Esto demuestra una clara conciencia sobre la responsabilidad frente a las condiciones laborales de los recicladores.

Este conjunto de iniciativas se puede ubicar en lo que al principio de este capítulo se denominó *cultura en la sostenibilidad* —dimensión en la cual se considera la cultura un pilar de la sostenibilidad—, entendiendo que, para generar un verdadero cambio en el comportamiento del consumidor, se requiere antes un proceso de educación y concientización. En este sentido, las estrategias culturales son un vehículo para educar y generar estos procesos de cambio comportamental. En síntesis, estas iniciativas van encaminadas a rechazar y reinventar las maneras en que las personas consumen y se relacionan con los diferentes productos, para que se puedan tener festivales con impacto positivo en la sostenibilidad y la sociedad.

Un elemento adicional en la planeación del Festival Cordillera consistió en que su realización se llevó a cabo en el Parque Simón Bolívar, el cual viene desarrollando una estrategia de “carbononeutralidad”, la cual le permitió ser declarado el primer parque urbano carbono cero en América Latina y, al Festival Cordillera, el primer evento cultural carbono cero realizado en este parque (“Simón Bolívar, el primer parque urbano en Latinoamérica declarado carbono cero”, 2022). La carbononeutralidad consiste

en compensar la huella de carbono gracias a medidas sostenibles que contribuyan a la mitigación del cambio climático en la ciudad.

En resumen, en este festival —que reunió cerca de 65.000 personas— se llevaron a cabo las siguientes acciones: medición de huella de carbono; uso total de material biodegradable; recolección apropiada y correcto procesamiento de residuos; cuantificación del material usado y establecimiento de “ecoguardianes” para trabajo con la comunidad de asistentes (“Simón Bolívar, el primer parque urbano en Latinoamérica declarado carbono cero”, 2022). En este sentido, se puede considerar que lo desarrollado por Páramo Presenta ha sido un proceso de aprendizaje con una importante evolución que ha mantenido una visión pragmática para garantizar la sostenibilidad de sus eventos y que empieza a dar pasos que implican una mayor interiorización de la dimensión de sostenibilidad para el manejo general de la organización.

Con el ánimo de articular los elementos descritos en esta sección con las tres visiones de la relación entre sostenibilidad y cultura planteadas, se podría afirmar que la mayoría de las estrategias y los elementos relacionados con el Festival Cordillera corresponden a la perspectiva denominada “Cultura en la sostenibilidad”. Una dimensión que se observa en el manejo de residuos, el uso de material biodegradable y las actividades de sensibilización y educación del público. Aspectos que permitirían concebir la cultura como el cuarto pilar de la sostenibilidad. Sin embargo, se puede considerar que tiende a abordar el segundo nivel, el de la “Cultura para la sostenibilidad”, ya que estructura un área específica en la organización encargada de este tema. Una dependencia organizacional con asignación de recursos humanos especializados en esta temática y focalizados en la búsqueda de innovación y estrategias que permitan que la sostenibilidad se convierta en un elemento inseparable en la planeación y realización de cada uno de sus productos y servicios artísticos y culturales.

Conclusiones

En este texto se ha querido enfatizar, desde un punto de vista académico y con un caso práctico, la importancia de entender la interrelación entre las industrias creativas, la cultura y los objetivos de desarrollo sostenible.

Como se ha visto, el sector de las industrias creativas y culturales aportan a un mundo más sostenible de diferentes maneras, desde la transformación de actitudes y comportamientos para adoptar medidas más sostenibles hasta la contribución que hace el consumo de productos artísticos y culturales con características de consumo hedónicas, que contribuyen al bienestar y la salud de los individuos. Es por esto que se requiere que tanto académicos como tomadores de decisión ahonden en estas temáticas y en las posibles interrelaciones con otros sectores para el cumplimiento de los ODS.

En este aspecto es importante enfatizar la importancia que a nivel académico debe tener la investigación sobre temas relacionados con la gestión cultural en la Facultad de Administración. El presente capítulo resalta un elemento crucial en relación con la relevancia de la gestión de la cultura y el desarrollo sostenible, cuyas actividades de investigación son recientes y han contribuido a fortalecer el liderazgo que la Facultad debe continuar desarrollando a través del estudio de nuevos temas de investigación de notable importancia para el futuro.

La actividad de gestión cultural a nivel de docencia, investigación y proyección institucional se desarrolla desde hace más de diez años y se ha ido estructurando y consolidando con los cursos específicos en esta temática, con la creación y el funcionamiento, desde hace ya seis años, de la Opción en Gestión del Arte y la Cultura, y desde hace una década, con la participación anual en el Master in International Arts Management (MMIAM), en coordinación con HEC Montreal, South Methodist University de Dallas, y SDA Bocconi School of Management de Milán (Italia).

A nivel de organizaciones culturales y artísticas nacionales, la Facultad mantiene actividades de investigación y consultoría de carácter permanente, con la participación de estudiantes de pregrado y posgrado. Asimismo, participa activamente en las organizaciones internacionales AIMAC (The International Association of Arts and Cultural Management) y ENCATC

(The European Network on Cultural Management and Policy). Por último, presenta trabajos de investigación en congresos y seminarios, y publica en revistas académicas nacionales e internacionales.

Referencias

- Aguado, I., Echebarria, C. y Barrutia, J. (2008). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, (21), 87-110. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf>
- Bandarin, F., Hosagrahar, J. y Albernaz, F. (2011). Why Development Needs Culture. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 1 (1), 15-25. https://www.academia.edu/9067641/Why_Development_Needs_Culture
- Conservas/Xnet, Fundación Kennisland, Instituto de Información Mundial, Fundación Nacional de Investigación Helénica/Centro de Documentación Nacional (NHRE/EKT). (2013). Policy Recommendations. Public Access to Publicly Funded Works. En *Sustainable Models for Shared Culture Case Studies and Policy Issues* (p. 52). Free Culture Forum. <https://ia803207.us.archive.org/27/items/BibliotecaDeArtica/SustainableModelsFor-SharedCulture.pdf>
- Greenpeace. (s. f.). Sobre nosotros. <https://www.greenpeace.org/colombia/sobre-nosotros/>
- Grueso, D. (2013). Constitución de 1991, identidades étnicas y política transformativa. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 15 (29), 117-135. <https://tinyurl.com/4ffx276e>
- Kienyke.com. (2022, 5 de mayo). *La campaña del Festival Cordillera para recuperar los páramos*. <https://tinyurl.com/3bxdm2cr>
- Los pueblos indígenas en sus propias voces. (s. f.). *Los pueblos indígenas: desarrollo con cultura e identidad*. <https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/desarrollo%20con%20cultura%20e%20identidadS.pdf>

- Martinell, A. (2020). ¿Por qué los Objetivos de Desarrollo Sostenible no incorporan la cultura? En A. Martinell (Ed.), *Cultura y desarrollo sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030* (pp. 8-15). Red Española de Desarrollo Sostenible (REDS) y Ministerio de Cultura y Deporte. https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2020/04/REDS_Cultura-y-desarrollo-sostenible-2020.pdf
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. y Behrens, W. (1973). *Los límites del crecimiento. Informe del Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Mejía Arango, J. L. (1997). *Balance de las políticas culturales latinoamericanas, 1960-1997* [ponencia]. Seminario Las políticas culturales en América Latina y la Unión Europea: balance y perspectivas para el año 2000. Centro Español de Estudios de América Latina, Madrid. <https://studylib.es/doc/558560/balance-de-las-politicas-culturales-latinoamericanas>
- Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. "Nuestro futuro común"*. Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://tinyurl.com/bde8aan6>
- Naveed, K., Watanabe, C. y Neittaanmäki, P. (2017). Co-Evolution Between Streaming and Live Music Leads a Way to the Sustainable Growth of Music Industry. Lessons from the US Experiences. *Technology in Society*, 50 (C), 1-19.
- Parameswara, A. y Utama, S. (2020). Exploring the Approaches of Culture on Sustainable Development. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 21 (5), 177-185.
- Red Española para el Desarrollo Sostenible, REDS. (2020). La cultura y el desarrollo sostenible. Presentación. En A. Martinell (Ed.), *Cultura y desarrollo sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030* (pp. 4-7). Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS) y Ministerio de Cultura y Deporte.
- Sen, A. (2004). ¿Cómo importa la cultura para el desarrollo? (Trad. Marianela Santoveña). *Letras Libres*. <https://letraslibres.com/revista/como-importa-la-cultura-en-el-desarrollo/>

- Simón Bolívar, el primer parque urbano en Latinoamérica declarado carbono cero. (2022, 26 de noviembre). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/simon-bolivar-primer-parque-urbano-en-latinoamerica-declarado-carbono-cero-720835>
- Soini, K. y Dessein, J. (2016). Culture-Sustainability Relation: Towards a Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(2), 167. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/2/167>
- Unesco. (2013). Mensaje de Irina Bokova, directora general de la Unesco. *Revista Cultura y Desarrollo*, (9). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221297>
- Wikström, P. (2013). The Music Industry in an Age of Digital Distribution. En *Change: 19 Key Essays in How Internet Is Changing our Lives* (pp. 422-444). BBVA. <https://tinyurl.com/ywnv225k>

Segunda parte

Aportes a la investigación

Capítulo 5

El rol de los “unicornios” en la transformación de los ecosistemas de emprendimiento*

Veneta Andonova, Juana García Duque, Andrés Guerrero y Rafael Vesga

Introducción

Los “unicornios” se caracterizan por ser emprendimientos de base tecnológica y crecimiento exponencial que ocurren con poca probabilidad, pero transforman profundamente el ecosistema de emprendimiento en el que han surgido. El término fue acuñado en el 2013 por Aileen Lee — fundadora de Cowboy Ventures— para referirse a las 39 nuevas empresas que eran de propiedad privada y obtuvieron una valoración de más de USD 1000 millones en un periodo de diez años. La evolución en el número de unicornios ha sido drástica alrededor del mundo: de 39 en el 2013 a más de 1200 en el 2023 (CB Insights, 2023).

La capacidad de los unicornios para transformar industrias y sistemas económicos y sociales, como consecuencia de sus modelos de negocio y sus capacidades de innovación y acumulación de conocimiento especializado, los ha puesto a la vanguardia del interés académico e inversionista, con la dificultad de que se trata de un fenómeno de números reducidos sobre el cual la información no es pública. Por lo general, los modelos de negocio de los unicornios se basan en el crecimiento exponencial que la innovación tecnológica y la digitalización ofrecen a sus procesos o productos, así como en el respaldo financiero de inversionistas de capital de riesgo. Se les puede

* Partes de este capítulo han sido publicadas en productos académicos que los autores han escrito solos o en conjunto, y reflejan su línea de investigación. Se agradece el apoyo de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

etiquetar como unicornios digitales y en muchos casos es difícil anclarlos en un territorio geográfico claramente definido.

Los unicornios tienden a exhibir una serie de rasgos comunes (De Massis *et al.*, 2016; Werner, 2020). En primer lugar, mantienen estructuras organizacionales relativamente pequeñas y planas que les permiten una toma de decisiones ágil y rápida. Muchos gestionan sus operaciones con una metodología *lean startup* (Ries, 2011), que enfatiza la creación rápida de prototipos y la mejora continua del ajuste del producto al mercado, en busca de una adaptación y crecimiento rápido.

En segundo lugar, los unicornios están dirigidos o respaldados por emprendedores en serie que han experimentado múltiples fracasos comerciales en sus vidas profesionales y han aprendido desde la experiencia personal en el proceso de creación de nuevos negocios. Por lo tanto, se benefician de una cultura empresarial consciente de la importancia de anticipar las limitaciones que hay detrás de una idea innovadora y un culto al “fallo rápido y barato”.

En tercer lugar, los unicornios están respaldados por firmas de capital de riesgo. La fuerte presencia de inversionistas de fondos de capital de riesgo entre sus accionistas mantiene una enorme presión para desarrollar negocios exitosos con rapidez, con la vista puesta en el logro de rendimientos que multipliquen la inversión inicial en magnitudes significativas por medio de una salida a bolsa o venta de la compañía a una empresa más grande.

La cuarta característica de los unicornios es la tendencia a centrarse estrechamente en el apalancamiento de innovaciones digitales. Los modelos de negocio digitales, ligeros en activos físicos y muy intensivos en información y analítica de datos, permiten un escalamiento de alta velocidad con costos marginales muy inferiores a los que enfrentan empresas tradicionales, que desarrollaron sus capacidades estratégicas en un mundo de “ladrillos y cemento”.

La quinta característica es dicho crecimiento rápido, en el que la gestión se focaliza en “moverse rápido y romper cosas”, como lo expresó Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, en la carta que escribió a los inversionistas con ocasión de la salida a bolsa de la empresa (Zuckerberg,

2012). Este modelo de crecimiento fue propuesto en detalle por Reid Hoffman —quien acuñó el término *blitzscaling*— (Hoffman y Yeh, 2018), que plantea la necesidad de priorizar la velocidad sobre la eficiencia como condición para crecer con la celeridad necesaria para adquirir liderazgo en un mundo caracterizado por alta incertidumbre y rápido cambio tecnológico. *Blitzscaling* implica (1) crecimiento muy rápido, (2) a nivel internacional, y (3) rápido escalamiento con el objetivo de obtener ventaja al ser el primero en moverse. Si bien la experiencia ha demostrado que este modelo puede propiciar falencias importantes en los emprendedores, relacionadas con la arrogancia y los vacíos éticos (Kuratko *et al.*, 2020), el modelo ganó amplia aceptación entre los emprendimientos de alta aspiración de crecimiento y fue adoptado de manera general por los unicornios. Al priorizar el crecimiento sobre la rentabilidad, el logro de retorno sobre las inversiones para muchos unicornios con frecuencia supera la expectativa básica de siete años que tienen los fondos de inversión, como ha ocurrido en Colombia en el caso de Rappi (Wang, 2021). Además, el efecto de la pandemia sobre la disponibilidad de recursos ha empezado a orientar la prioridad de la inversión de riesgo en indicadores claves de rendimiento sobre los indicadores de crecimiento.

En la literatura, el concepto de *ecosistema* se entiende como una metáfora según la cual las organizaciones empresariales pueden operar no solo como componentes de industrias, sino también como nodos interrelacionados de una red que atraviesa los límites de la industria, generalmente asociados a un espacio geográfico particular (Isenberg, 2016; Neumeyer y Corbett, 2017). La relación entre el desarrollo de unicornios y los ecosistemas empresariales en los que se originan no ha sido explorada en detalle en la literatura sobre el tema, entre otras cosas por la limitación de información precisa y comparable que rodea el fenómeno en muchas partes del mundo. Los unicornios tienen su origen en un número limitado de países y regiones. ¿Son los unicornios los que transforman los ecosistemas empresariales en los que operan? O, por el contrario, ¿son los ecosistemas los que determinan que una empresa se convierta en un unicornio? Este capítulo aspira a aportar a esta discusión, a partir de un análisis comparativo de

la evolución de los unicornios en América Latina, en un contexto global que aporta pistas sobre el rol de los unicornios en espacios geográficos que impactan, sean estos países o ciudades.

Los unicornios se han desarrollado en un número relativamente pequeño de ecosistemas regionales a través del mundo. El informe de Startup Genome (2022) destaca 20 ciudades líderes en emprendimiento y creación de unicornios en los Estados Unidos y la región de Asia-Pacífico. Estados Unidos y China lideran la tendencia, pero la distribución tiene una larga cola, de manera que economías pequeñas, como Estonia con Skype, o economías emergentes, como Colombia con Rappi y recientemente Habi, se convierten también en actores en este escenario global (Salazar, 2022). La región en donde nace un unicornio recibe importantes beneficios para su ecosistema de emprendimiento, ya que amplía el número de trabajos tecnológicos bien remunerados, moviliza el interés de los inversionistas globales, visibiliza la ubicación en el mapa para los inversionistas, atrae talento emprendedor nómada, e impulsa el espíritu emprendedor local por cuanto da forma tangible a modelos exitosos que otros emprendedores pueden seguir.

Comprender la dinámica de este proceso es necesario para crear iniciativas y políticas orientadas a generar empleos de calidad y elevar el bienestar de los ciudadanos que residen en los lugares de impacto de los unicornios. En esta dinámica, las universidades, y en particular la Universidad de los Andes, pueden llegar a desempeñar un papel importante dentro del ecosistema y para la creación de unicornios en el país. Según el informe Colombia Tech, para el 2021, el 60 % de los emprendedores fundadores de las *startups* de base tecnológica en el país son egresados de esta universidad.

El fenómeno es muy heterogéneo, sin embargo, es posible identificar patrones generales de desarrollo. En las economías del Sur Global los unicornios en ocasiones replican modelos creados en ecosistemas de países más avanzados y los adaptan a las condiciones específicas determinadas por la ubicación, el idioma, la cultura o las reglas institucionales. No obstante, ese patrón no es una regla absoluta. Existen unicornios en países

emergentes que deben su éxito a modelos de negocio, propuestas de valor, o tecnologías que aportan innovación a nivel global.

Según la firma de investigación CB Insights (2020), entre el 2015 y el 2019 hubo un promedio anual de 370 acuerdos de financiación por un valor medio de operación de USD 145 millones en el mundo del emprendimiento tecnológico. El año 2018 tuvo el más elevado número de acuerdos pre-pandemia de covid-19 —407 acuerdos— con un valor promedio de USD 215 millones. En el 2020, Estados Unidos albergaba 228 unicornios, seguido de China con 122, Reino Unido con 25, India con 21, Alemania con 13 y Corea del Sur con 10 (CB Insights, 2020). En resumen, casi la mitad de los unicornios del mundo estaban radicados en Estados Unidos, mientras que cuatro de cada diez eran chinos. Fuera de los seis países mencionados, el resto del mundo albergaba 60 en el 2020 y 291 en el 2022, de acuerdo con el listado de CB Insights.

La evolución de la economía mundial después de la pandemia ha motivado una nueva reflexión sobre los unicornios. Se ha señalado que el modelo, con su intenso foco en crecimiento extraordinario, indiferencia ante la rentabilidad y necesidad de lograr valoraciones crecientes durante periodos no definidos, podría ser característico de una época que llegó a su fin. La desaparición de las tasas de interés reales negativas que predominaron antes del 2022 y la reducción del dinamismo de la economía mundial podrían indicar también el fin de los unicornios como modelo para nuevas *startups* (Chapman, 2023; *The Economist*, 2020).

Sin embargo, la importancia de comprender las conexiones entre los unicornios y los ecosistemas de emprendimiento no depende de que se repliquen exactamente las condiciones de entorno que predominaron en la economía global en la segunda década de este siglo. Más allá de las valoraciones elevadas o de los excesos en los que han incurrido algunos de sus fundadores, estos han demostrado la importancia que tienen los modelos de gestión orientados a la innovación y caracterizados por un intenso foco en los dolores del consumidor, la construcción de marcas que retan el *statu quo* a partir del diseño de experiencias, la gestión integral que supera

los silos organizacionales, y la presencia de inversionistas dispuestos a ser pacientes y asumir riesgos.

Este capítulo está organizado de la siguiente manera. La segunda sección destaca el papel de los ecosistemas de emprendimiento en relación con la aparición de unicornios, enfatiza la importancia de diferentes condiciones de contexto en economías emergentes y desarrolladas, y caracteriza a los unicornios que surgen en estas últimas. La tercera sección presenta evidencia sobre la creación de valor en los ecosistemas de emprendimiento en América Latina y sus relaciones con la presencia de unicornios. La última sección se refiere a las posibilidades de evolución de este fenómeno en Colombia y América Latina y sintetiza los posibles aportes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en estos procesos.

El contexto afecta la aparición de unicornios y viceversa

Los unicornios nacen dentro de ecosistemas de emprendimiento y, por ende, el éxito empresarial no es solo el resultado de un esfuerzo individual aislado, sino consecuencia de la coordinación y el trabajo colectivo de varios actores, como los emprendedores en serie, inventores, inversionistas, formuladores de políticas públicas, educadores, entre los principales. El modelo empresarial de Silicon Valley se ha convertido en el paradigma dominante que influye en las agendas políticas, la programación de medios de comunicación y entretenimiento, y las estrategias de las corporaciones y los inversionistas (Acs *et al.*, 2009; Audretsch, 2009; Audretsch y Keilbach, 2004; Lehman *et al.*, 2019). Todos quieren descifrar cómo estos elementos influyen en la creación de los unicornios, vistos como el último indicador de éxito de un ecosistema emprendedor.

El concepto de *ecosistema emprendedor* surgió para definir a “un conjunto de actores y factores interdependientes coordinados de tal manera que posibiliten el emprendimiento productivo dentro de un territorio determinado” (Isenberg, 2010; traducción propia). El análisis de los ecosistemas de emprendimiento se centra en las motivaciones empresariales, la financiación y el apoyo de empresas (Brown y Mason, 2017), y en el rol de

actores centrales, como incubadoras, mentores, universidades y centros de investigación (Alvedalen y Boschma, 2017), considerados los principales generadores y facilitadores de la cultura emprendedora (Mason y Brown, 2014). Sin embargo, el desarrollo tecnológico está dificultando cada vez más la labor de demarcar los límites geográficos de los ecosistemas que generan emprendimientos digitales.

La investigación ha concebido el ecosistema de emprendimiento como una arquitectura emergente, en la que las decisiones se toman de modo acelerado, con actores autoorganizados y autosuficientes. Esta arquitectura surge de las interacciones entre diferentes componentes del ecosistema de emprendimiento, como lo son: (1) los programas gubernamentales y mecanismos para impulsar la eficacia del sector público; (2) las instituciones académicas de investigación y de transferencia de investigación y desarrollo (I+D); (3) el funcionamiento del mercado y sofisticación del sector privado; (4) la infraestructura; (5) la cultura para el emprendimiento, y (6) la financiación empresarial (Isenberg, 2010; Andonova *et al.*, 2019). Los países desarrollados y emergentes difieren en términos de estas dimensiones.

CB Insights (2022) identificó 1206 unicornios en el mundo, creados entre el 2007 y el 2022. Según CBI, para el año 2015 solamente existían 56 de estas empresas. El 65 % de los unicornios registrados hasta el 2023 no existían en el año 2020. El origen geográfico se hizo más diverso en los últimos años del periodo considerado. Para el 2015, el 92 % de los unicornios se originaron en Norteamérica o Asia (Estados Unidos y China fundamentalmente). Para el 2022, Norteamérica fue el origen del 56 % del total y Asia, del 25 %, mientras que Europa aportó el 13 % hasta el 2023. América Latina logró figurar en este escenario, aunque con una participación muy pequeña: 3 % de los unicornios identificados entre el 2007 y el 2022.

La valoración también muestra una fuerte concentración. En el grupo de unicornios creados en el 2022, el 55,7 % de la valoración corresponde a Norteamérica, el 25,9 % a Asia y el 12,8 % a Europa. América Latina únicamente aportó 1,9 % de la valoración total de los unicornios creados en ese año. Dentro del total de las valoraciones generadas en América Latina en

el 2022, Brasil aportó 33,2 % y México 26,5 %. En el periodo, el grueso de las valoraciones en la región fue aportado por estos dos países.

Al centrarse en las 21 principales economías emergentes del mundo (China, India, Brasil, Rusia, Corea del Sur, México, Indonesia, Arabia Saudita, Arabia, Turquía, Polonia, Argentina, Tailandia, Irán, Nigeria, Sudáfrica, Malasia, Filipinas, Colombia, Pakistán y Chile), estudiamos la base de datos de CB Insights y también descubrimos una distribución sesgada según los datos disponibles. Solo 8 de las 21 economías emergentes más grandes han creado al menos un unicornio (China —Hong Kong incluida—, India, Corea del Sur, Indonesia, Filipinas, Sudáfrica, Brasil y Colombia), con China dominando el mapa (figura 5.1).

En cuanto a los sectores, los ecosistemas de emprendimiento ofrecen ventajas distintivas que podrían determinar el surgimiento de cierto tipo de unicornios en algunos de ellos. Por ejemplo, los ecosistemas de

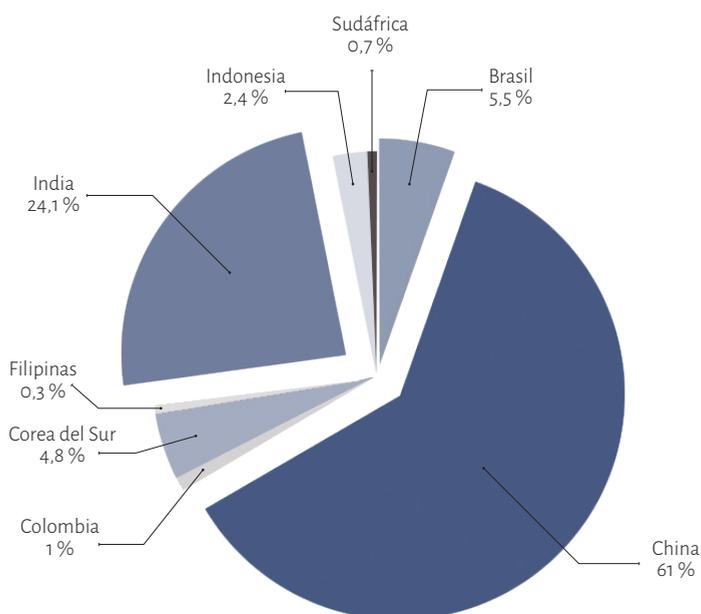


Figura 5.1. Total de unicornios en economías emergentes

Fuente: Estimación de los autores basada en CB Insights (2023).

emprendimiento en los países desarrollados tienden a generar unicornios en *fintech*, ciberseguridad, gestión y análisis de datos, *software* y servicios de Internet, salud e inteligencia artificial. Por otro lado, los ecosistemas de emprendimiento en las economías emergentes crean unicornios en el comercio electrónico, la tecnología educativa, la cadena de suministro, la logística y el comercio. Tanto en países desarrollados como emergentes se crean unicornios enfocados en servicios móviles y de telecomunicaciones, automóviles y transporte, *hardware*, viajes, y bienes de consumo y comercio (tabla 5.1). El caso de China es particular, porque, aunque se considera un país emergente, está empezando a presentar un desarrollo en sectores que son característicos de países no emergentes.

Tabla 5.1. Unicornios por sector. Países emergentes frente a los no emergentes, 2023

Sector	PAÍSES EMERGENTES		PAÍSES NO EMERGENTES	
	Unicornios creados	Valor total (USD miles de millones)	Unicornios creados	Valor total (USD miles de millones)
Inteligencia artificial	20	\$ 259	72	\$ 190
Automoción y transporte	17	\$ 57	17	\$ 45
Consumo y <i>retail</i>	12	\$ 34	18	\$ 41
Ciberseguridad	1	\$ 1	57	\$ 151
Administración de datos y analítica	3	\$ 4	42	\$ 131
<i>E-commerce</i> y directo-a-consumidor	59	\$ 259	49	\$ 142
Edtech	18	\$ 55	13	\$ 30
Fintech	44	\$ 104	212	\$ 706
Hardware	18	\$ 60	22	\$ 51
Salud	12	\$ 26	85	\$ 210
<i>Software</i> de Internet y servicios	32	\$ 65	196	\$ 592

(continúa)

(viene)

Sector	PAÍSES EMERGENTES		PAÍSES NO EMERGENTES	
	Unicornios creados	Valor total (USD miles de millones)	Unicornios creados	Valor total (USD miles de millones)
Móvil y telecomunicaciones	19	\$ 32	20	\$ 54
Otros	15	\$ 38	53	\$ 282
Cadena de suministro, logística domicilios	28	\$ 77	38	\$ 103
Viajes	6	\$ 18	8	\$ 22
Total	304	\$ 1089	902	\$ 2750

Fuente: Estimación de los autores basada en CB Insights (2023).

La tendencia ilustra que los sectores con las mayores inversiones totales en unicornios son inteligencia artificial, automoción y transporte, y *fintech*, con la mayor participación en estos sectores a manos de China y Estados Unidos. El dominio de China en inteligencia artificial era absoluto en el 2020, con 12 de 13 unicornios radicados allí. Veintitrés (70 %) de los 33 unicornios de inteligencia artificial en las economías desarrolladas en el 2020 tenían su sede en Estados Unidos, seguidos por el Reino Unido e Israel, con 4 y 3 respectivamente. El avance al 2023 consolida esta tendencia.

Incluso con datos tan gruesos e imperfectos, es posible identificar un patrón: mientras en las economías emergentes los unicornios se dedican a proporcionar soluciones en dominios masivos de tecnología relativamente menos sofisticada —comercio electrónico, servicios directos al consumidor, logística, optimización de la cadena de suministros, entrega y educación—, en las economías desarrolladas y de China dominan los aspectos tecnológicos intensivos en conocimiento —ciberseguridad, inteligencia artificial y analítica—. Parece que las condiciones naturales y heredadas de las economías emergentes, tales como las de grandes poblaciones, junto con la falta de infraestructura y servicios básicos, ofrecen excelentes oportunidades para los unicornios que pueden dar soluciones e incluso impulsar el salto tecnológico en servicios como la banca o la educación. Por otro lado, nuevos dominios de conocimiento y las áreas de rápido desarrollo como la

ciberseguridad constituyen un territorio reservado para los ecosistemas de emprendimiento, que producen o atraen suficiente talento humano capacitado y especializado para ampliar la frontera del conocimiento.

En comparación con la impresionante cantidad de unicornios en Asia-Pacífico y China en particular, los ecosistemas de emprendimiento emergentes en América Latina parecen estar en sus etapas tempranas de desarrollo. Por ejemplo, en el *ranking* Startup Genome (2022) de los 30 principales ecosistemas globales de emprendimiento, Sao Paulo es la única ciudad de América Latina clasificada después de los ecosistemas de la región Asia-Pacífico.

A pesar de los números más bajos, en estos últimos años América Latina se erige como un referente para el emprendimiento global, principalmente debido al aumento de las inversiones y al creciente grupo de desarrolladores. El volumen de inversión en la región ha aumentado de USD 143 millones en el 2011 a USD 1976 millones en el 2018, según datos de Statista. Por otro lado, CB Insights reporta que en el 2022 se invirtió un estimado de USD 19.500 millones en la región, más del triple que el año anterior que ya estaba en niveles récord, y hubo un 300% más de salidas por encima de USD 50 millones en el 2021 que en el 2020. *Fintech*, transporte, logística y el comercio electrónico impulsaron en gran medida este crecimiento. El grueso de este crecimiento se concentra en el mercado brasileño, que en el 2022 representó casi el 56%. Le siguen Chile, Colombia y Argentina. Esta tendencia sectorial está acompañada por el componente socioeconómico, también muy importante, ya que la región cuenta con una clase media que goza de mayor poder adquisitivo que hace una década, lo cual lleva a una creciente demanda de productos innovadores y de calidad y servicios.

En este contexto, Colombia es uno de los países que ha experimentado un creciente interés de los inversionistas por el emprendimiento tecnológico y ha visto la aparición de algunas empresas unicornios, o empresas que se están acercando a este estatus, que han impactado profundamente el ecosistema de emprendimiento. Entre estas, las más destacadas son: Rappi, una plataforma de entrega de alimentos y productos con potencial de convertirse en super app, esto es, una app sombrilla que reúne todos los

servicios que el usuario necesita; Platzi, una plataforma educativa en línea; y Habi, una empresa de compraventa inmobiliaria. Sin embargo, aunque la valoración del ecosistema en Bogotá está cercana a los USD 10.000 millones, todavía enfrenta desafíos importantes, como la falta de inversión en etapas tempranas, infraestructura y acceso a talento especializado. Además, la pandemia de la covid-19 y la subida generalizada de las tasas de interés a nivel global han tenido un impacto significativo en la economía colombiana y en el ecosistema emprendedor, secando el capital disponible para financiación de nuevas empresas.

Tabla 5.2. Unicornios de América Latina

UNICORNIO	PAÍS
Uala	Argentina
Autho	
Despegar	
Globant	
Mercado Libre	
OLX	
Prisma Medios de Pago	
Tiendanube	
Arco Educación	
QuintoAndar	
Frete.com	
C6 Bank	
Gympass	
Creditas	
iFood	
Nuvemshop	
Wildlife Studios	
Loft	
Unico	

(continúa)

El rol de los “unicornios” en la transformación de los ecosistemas de emprendimiento

(viene)

UNICORNIO	PAÍS
CloudWalk	Brasil
Stone	
TOTVS	
Loggi	
Olist	
Dock	
Nubank	
Neon	
Movile	
EBANX	
MadeiraMadeira	
CargoX	
NotCo	
Betterfly	
Cornershop	
Rappi	Colombia
LifeMiles	
Habi	
Kushki	Ecuador
Kavak	México
Bitso	
Clip	
Konfio	
Merama	
Stori	
Nowports	
Clara	
dLocal	Uruguay

Fuente: CB Insights, 2023; Contxto Staff, 2022.

Ecosistema emprendedor y unicornios

El impacto de los unicornios en las economías locales, nacionales y regionales apenas se está empezando a medir de manera sistemática y la calidad de los datos es uno de los retos grandes para llegar a conclusiones robustas. Los unicornios son un fenómeno que apareció apenas hace diez años. La transformación de sus entornos tiene múltiples aspectos, que van desde el ajuste de la cadena de valor hasta transformaciones completas en los sectores económicos en los que participan, con implicaciones institucionales y sociales que deben ser comprendidas para garantizar la generación de valor en la sociedad y los inversionistas.

Dos aspectos que se resaltan son el regulatorio y el de disponibilidad de recursos. En el primer aspecto, se identifica que con frecuencia los nuevos modelos de negocios tienen implicaciones que no están consideradas en la regulación existente y retan a los gobiernos a tomar decisiones que tienen impactos diversos sobre actores en la sociedad. Los casos más conocidos y polémicos de unicornios globales que operan en Colombia son Uber y Airbnb, cuyos modelos de intermediación han generado beneficios para los consumidores, al favorecer la participación de nuevos proveedores de servicios de transporte, pero también generan presión sobre los proveedores tradicionales —como los hoteles y las compañías de servicios de taxi— y sobre personas afectadas negativamente por estas innovaciones —como los habitantes de los barrios que se convierten en destinos populares en Airbnb y se ven perjudicados por los aumentos de precios que acompañan los procesos de gentrificación—. Los grupos afectados por estas dinámicas pueden crecer muy rápidamente. En Colombia, por ejemplo, en el 2023 había más de 100.000 personas que generaban ingresos para ellos y sus familias por medio de las plataformas digitales de movilidad (Quiceno, 2023). Retos regulatorios análogos a los que trajeron Uber y Airbnb se hicieron evidentes con los debates sobre legislación laboral para los Rappitenderos —nombre asignado a las personas que prestan sus servicios de domicilios en Rappi— y sus condiciones de trabajo.

El cambio tecnológico trae transformaciones sociales y económicas que a su vez inducen cambios institucionales y políticos. Esta no es una

característica única de la época actual, sino que ha sucedido en todos los periodos de transformación tecnológica, incluyendo la revolución agrícola y la revolución industrial. Sin embargo, la velocidad del proceso y la alta visibilidad de los unicornios añaden intensidad a la tensión entre actores en la sociedad. El proceso ha hecho evidente la lentitud y la baja capacidad de los actores regulatorios e institucionales para articular un balance entre los beneficios y costos sociales que traen estas transformaciones.

El segundo aspecto, el de disponibilidad de recursos en los ecosistemas de muchos lugares del Sur Global, trae consecuencias igualmente trascendentales. Hoy se identifican entre 31 y 47 unicornios en siete países de América Latina (tabla 5.2). La creación de emprendimientos que se convierten en unicornios implica la disponibilidad de capital de riesgo. Este dinero se enfoca principalmente en la penetración de mercado, el desarrollo tecnológico y el soporte operativo y administrativo asociado al crecimiento impulsado por la financiación del capital de riesgo. La presencia de unicornios en una ciudad, país o región implica necesariamente recursos financieros significativos. Cuando se registra la aparición de una empresa de este tipo por primera vez en un territorio, podemos inferir que los capitales internacionales han analizado las condiciones de riesgo y han decidido que es ventajoso construir inversiones allí. La información difundida de esta manera pasa a ser un bien público que actúa a favor de la ocurrencia de nuevos flujos de inversión que financiarán operaciones de nuevas *start-ups* en el mismo territorio. La tabla 5.3 muestra el caso latinoamericano.

En América Latina el fenómeno es reciente y no es posible establecer patrones nítidos entre países con pocas observaciones. Si bien Colombia reporta el primer unicornio latino reconocido, Brasil ha sido el país que tiene más avances. En diez años el fenómeno de unicornios en la región ha logrado inversiones superiores a los USD 11.000 millones, siendo Brasil el país protagonista en el que se ha concentrado la cuarta parte de las inversiones, en su mayoría en la ciudad de Sao Paulo. También se ha incentivado la aparición de nuevos ecosistemas locales en Río de Janeiro, Belo Horizonte y Curitiba. El impacto económico agregado de los unicornios en América

Tabla 5.3. Ecosistemas de emprendimiento en Latinoamérica con presencia de unicornios

País	Ecosistemas con unicornios	Cantidad de unicornios	Valor del impacto económico de los unicornios en el ecosistema (USD miles de millones)	Valor promedio de fondos obtenidos* (USD miles de millones)
Argentina	1	12	\$ 9,33	\$ 0,22
Brasil	4	23	\$ 116,40	\$ 0,43
Colombia	1	3	\$ 9,77	\$ 0,29
Chile	2	3	\$ 4,26	\$ 0,36
Ecuador	1	1	\$ 3,53	\$ 0,19
México	1	8	\$ 21,50	\$ 0,92
Uruguay	1	1	\$ 3,35	\$ 0,2
Total	11	51	\$ 168,13	\$ 0,24

* Valor promedio de fondos obtenidos en rondas semilla y serie A

Fuente: Estimaciones de los autores. CB Insights, 2023; Startup Genome, 2023; Contxtto Staff, 2022.

Latina se estima en USD 165.000 millones, equivalentes al 4 % del PIB, el cual varía dependiendo de la cantidad gestada en cada territorio.

Los unicornios generan diferentes dinámicas económicas asociadas a su inserción en las cadenas de valor existentes. Colombia cuenta con el ejemplo de Rappi, que ha transformado la cadena de valor de los servicios domiciliarios. También a Rappi se le atribuye la aparición de más de 322 emprendimientos *fintech* entre el 2018 y el 2022, varios de los cuales están en la categoría de centauros (previa a la de unicornios), lo cual hace crecer exponencialmente a esta cadena de valor en el país y la convierte en un referente latinoamericano (KPMG, 2021). De ahí que, a pesar de la menor cantidad de unicornios en Colombia, su impacto sea el segundo entre los países latinos, con el 3,7 % del PIB, después de Brasil, con el 7 %. Por su parte, México, Chile y Argentina, aunque tienen mayor cantidad de unicornios que Colombia, no logran superar el impacto equivalente a 2 % del PIB.

Finalmente, Ecuador y Uruguay son recientes y el impacto a nivel agregado de los unicornios sobre sus economías aún no es significativo.

En el 2022 se identificaron 1.206 unicornios que permanecen con este estatus (CB Insights, 2022), distribuidos en 65 ecosistemas (ciudades) a nivel mundial. El promedio global del impacto económico por ecosistema es de USD 28,600 millones y el monto promedio de impacto financiero por unicornio es de USD 680 millones. América Latina progresa pero aún no está en el promedio mundial, ya que el impacto a nivel del ecosistema de la región es de USD 15.100 millones. El monto recaudado es del 35 % del promedio global, es decir, un emprendimiento latinoamericano recauda en capital semilla y serie A USD 240 millones, mientras que el promedio mundial es de USD 680 millones. Sin embargo, el avance de Brasil y México es notorio. En el primer caso, aunque el promedio del impacto financiero del país es de USD 430 millones, el caso de Sao Paulo es excepcional, puesto que el impacto positivo es el doble del valor global. México también logra valores 30% superiores al promedio global. Las inversiones tanto locales como extranjeras han sido un factor determinante.

En resumen, hemos documentado el creciente fenómeno de los unicornios alrededor del mundo, en América Latina y en Colombia, usando los datos internacionalmente comparables y disponibles y juntándolos con la evidencia sobre el desarrollo de los respectivos ecosistemas de emprendimiento, tanto a nivel de país como a nivel de ciudad. Es evidente la correlación entre el surgimiento de los unicornios y el grado de desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento, sin que los mecanismos y su direccionalidad sean ostensibles, especialmente en lugares del Sur Global, como América Latina y Colombia, donde las experiencias se limitan a estudios de caso. Sistematizar la evidencia granular y agregarla teniendo en cuenta detalles institucionales y regulatorios, especificidades culturales, facilidad de financiación y demás componentes del ecosistema emprendedor pertinente, daría muchas de las respuestas que hoy no tenemos.

Tabla 5.4. Comparación del impacto de los ecosistemas en América Latina frente al promedio mundial

Argentina	33 %
Brasil	407 %
Colombia	34 %
Chile	15 %
Ecuador	75 %
México	12 %
Uruguay	12 %

Fuente: Estimaciones de los autores. CB Insights, 2023; Startup Genome, 2023; Contxto Staff, 2022.

Unicornios: perspectivas hacia adelante en Colombia y América Latina

La evidencia indica que el desarrollo de los unicornios en América Latina y en Colombia, en el periodo 2013-2022, tuvo un impacto visible sobre el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento, medido tanto a nivel de ciudad principal como de país. Sin embargo, los datos y el nivel de agregación no permiten discernir con claridad los mecanismos específicos de estos impactos mutuos. La siguiente pregunta es si hacia adelante, considerando el futuro, sería posible esperar una dinámica de gestación de unicornios y un impacto positivo sobre los ecosistemas de emprendimiento similares a los del periodo precedente.

Lograr una predicción precisa a partir del año 2023 resulta desafiante, pues la economía global entró en un periodo de transición. Los bancos centrales de los principales países del mundo llevaron a cabo correcciones en el rumbo de sus políticas monetarias durante 2022-2023, lo cual alteró condiciones esenciales en el entorno, volviéndolo más retador para el surgimiento de nuevos unicornios. El incremento general en las tasas de interés y la decisión —tanto en Estados Unidos como en Europa— de implementar políticas monetarias contractivas y aumentos en las tasas de

interés, durante el tiempo necesario para controlar la inflación, modificaron las expectativas en los mercados de capitales. La financiación del emprendimiento tendrá que ocurrir en un contexto de tasas de interés significativamente más altas que las del periodo precedente. Muchos inversionistas de capital de riesgo pasan a priorizar la rentabilidad frente al crecimiento y el modelo característico de *quemar dinero para adquirir clientes*, como estrategia de penetración de mercado, está cambiando.

A mediados del 2023, la percepción general en el ámbito global es que, si las condiciones económicas evolucionan en forma favorable a medida que avanza la década, el incremento en las tasas de interés podría desacelerarse. Sin embargo, nadie espera que estas se reduzcan hasta niveles similares a los del segundo lustro de la década anterior. La financiación del emprendimiento tendrá que llevarse a cabo en un entorno de tasas más altas que las del periodo previo. Esto implica una restricción mayor de financiación para los emprendedores, puesto que deben demostrar tasas de rentabilidad mucho más altas que compiten con los rendimientos de bajo riesgo.

La desaceleración internacional afecta la expectativa de crecimiento de los unicornios y golpea negativamente las valoraciones. El periodo precedente mostró un buen número de empresas que lograron altos recursos de financiación, pero aún no demuestran una capacidad para generar ingresos y rentabilidades en los niveles que esperaban los inversionistas. Por otra parte, los conflictos geopolíticos incrementan la incertidumbre económica al tiempo que impulsan la experimentación y la innovación en una competencia por dominar tecnologías estratégicas, como la ciberseguridad o la inteligencia artificial.

Sin embargo, es posible también imaginar escenarios donde se abrirán espacios para un crecimiento rápido de empresas tecnológicas. Está ocurriendo una rápida convergencia y caída de precios de las tecnologías de la cuarta revolución industrial, especialmente debido al desarrollo de la inteligencia artificial y los grandes modelos de lenguaje (LLM, por su sigla en inglés), que son accesibles a costos muy bajos y tienen el potencial de transformar todas las actividades que involucran acumulación de información. La aceleración en el desarrollo de las tecnologías digitales

—no solamente inteligencia artificial, sino también realidad virtual e Internet de las cosas— tiene un impacto directo sobre la velocidad de avance de otras tecnologías convergentes, como la nanotecnología y la impresión 3D. El costo del desarrollo tecnológico, uno de los componentes principales de la inversión, está reduciéndose.

Desde la perspectiva de América Latina, la caída de precios y la mayor accesibilidad a las tecnologías de la cuarta revolución industrial revisitan gran importancia. En las economías del Sur Global, la gran pregunta es cómo alcanzar a los líderes en tecnología y crear soluciones que sean populares entre los consumidores y que permitan lograr posiciones destacadas en los mercados internacionales.

La historia muestra que las economías del Sur Global pueden tener éxito con productos tecnológicos en estrategias de cerrar brechas, pero también en desarrollos originales adaptados a los contextos específicos. Es necesario que haya una confluencia de factores: deben darse al mismo tiempo cambios en (1) el conocimiento y la tecnología; (2) las condiciones de demanda, y (3) las instituciones y la regulación (Vértesy, 2017). Por cuenta de la cuarta revolución industrial, las tecnologías se hacen más baratas y son más demandadas, incluso en países con bajos ingresos. Además, las diferencias en regulaciones e instituciones entre países pueden dar lugar a nuevas oportunidades para ponerse al día tecnológicamente.

La figura 5.2 muestra una clasificación de las tecnologías de la cuarta revolución industrial, que permite visualizar un posible orden de prioridades en su implementación en América Latina y, por ende, la aparición de unicornios y desarrollo de sus ecosistemas respectivos en sectores asociados a estas tecnologías.

El eje vertical expresa una probabilidad subjetiva de que se manifieste una demanda efectiva a mediano plazo (en un horizonte de 5 años) por estas tecnologías en los países latinoamericanos. Si los precios son relativamente bajos y la tecnología puede atender las necesidades más urgentes de la población, aumentan las probabilidades de que haya una demanda real. Esas tecnologías se ubican en la parte superior del eje vertical. Si las

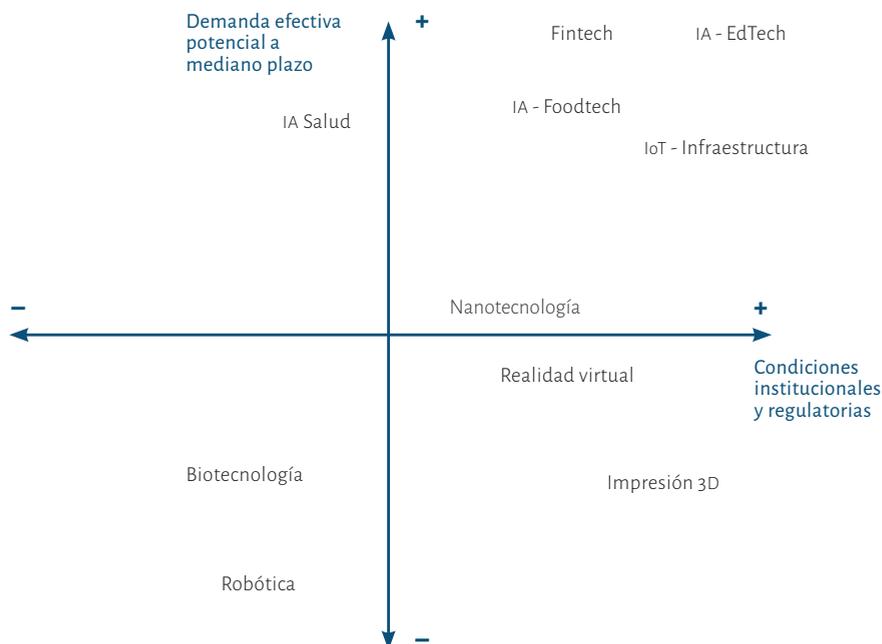


Figura 5.2. Potencial de desarrollo de emprendimientos en nuevas tecnologías en América Latina: demanda potencial en el mercado vs. condiciones institucionales

Fuente: Elaboración propia.

condiciones mencionadas no se cumplen, la demanda no se materializa en el mediano plazo y la tecnología se ubica en la parte inferior del eje vertical.

Por su parte, el eje horizontal muestra las condiciones institucionales y regulatorias para la tecnología. Los países podrían buscar ventajas en el manejo de sus marcos regulatorios para aprovechar los cambios tecnológicos en un contexto de acelerado cambio y volatilidad en la geopolítica global. Por ejemplo, algunos países tomarán la decisión de aprobar el uso de inteligencia artificial en telemedicina para ampliar el acceso de su población a la atención médica, mientras que otros se abstendrán de hacerlo. Si las condiciones para la respectiva tecnología son relativamente más favorables, la tecnología se ubica a la derecha, en el eje de esta figura. Si son relativamente más desfavorables, se ubica a la izquierda.

La figura clasifica las tecnologías de acuerdo con su situación actual y su posible evolución en el futuro. Hay un conjunto de tecnologías que podrían ser la base para la generación de nuevas empresas con aspiraciones de rápido crecimiento, tipo unicornios, en América Latina. La primera generación de unicornios latinoamericanos se dio en los sectores de E-commerce, logística y *Fintech*; la siguiente podría ocurrir en sectores como *Edtech* —en los que hay ejemplos colombianos de rápido crecimiento como Plazi, Ubits y Slang— y *Foodtech* (Foodology, Frunbana y RobinFood), e incluso es posible identificar casos destacados en *Healthtech* como iDoc3.

La pregunta central es si estas nuevas empresas podrán llegar a ser tan valiosas como los unicornios. Probablemente no sucedería tan rápido como ocurrió entre el 2013 y el 2022, pero podría ocurrir. La tecnología sigue mejorando; si llega a ser suficientemente funcional y barata, la demanda efectiva se materializaría. Los avances recientes en inteligencia artificial llevan a un descenso que ya es evidente en los montos de capital necesarios para financiar emprendimientos en su etapa semilla. Por otro lado, hay ciertos sectores donde las economías del Sur Global podrían lanzarse a buscar una ventaja regulatoria sobre las economías desarrolladas. Por ejemplo, en países donde hay pocos médicos o maestros en relación con el tamaño de la población, los gobiernos podrían introducir cambios regulatorios para facilitar la penetración de tecnologías cuyo desempeño ya está probado, pero que enfrentan bloqueos regulatorios en economías desarrolladas. Existe evidencia de que el tipo de unicornios en países emergentes tienen mayor tendencia al desarrollo de soluciones sociales que reduzcan el atraso en el desarrollo económico, mientras que, en economías desarrolladas, los emprendimientos buscan innovaciones que rompen las fronteras tecnológicas (Andonova *et al.*, 2020).

El probable potencial para el rápido desarrollo de empresas en Colombia y América Latina se debe, en gran parte, a los unicornios que surgieron en la etapa anterior. Esas empresas pioneras demostraron que es posible tener en la región modelos de negocio innovadores, lo cual no solo atrajo capital internacional, sino que ofreció una plantilla replicable para una nueva generación de emprendedores. Estos líderes se dedicaron a aprender

rápidamente los elementos fundamentales de las nuevas estrategias, los nuevos mecanismos de operación y las nuevas culturas organizacionales que se necesitan para el alto crecimiento. Están acostumbrados a trabajar en condiciones de alta incertidumbre y volatilidad. Este es el mayor activo que tienen Colombia y otros países latinoamericanos para abordar las oportunidades que se presentan con la transformación tecnológica de la cuarta revolución industrial.

Según Startup Genome (2022), Bogotá es el ecosistema con mayor proyección de crecimiento regional entre los centros urbanos más tradicionales en América Latina. Los emprendimientos con sede en Bogotá recaudaron casi USD 1600 millones en el 2021, un récord y un aumento del 144 % en comparación con el 2020. Entre los sectores más atractivos para la inversión estaban el transporte y *Fintech*. Las fuentes de financiación para emprendedores en la capital colombiana incluyen al menos 21 fondos de capital de riesgo y bancos, 11 fondos corporativos y tres redes de inversionistas ángeles que apoyan activamente las nuevas empresas. A pesar de que la fuerza del talento y la comunidad uniandina han sido instrumentales como elemento determinante detrás de los unicornios colombianos y los centauros —emprendimientos basados en conocimiento e innovación en el ecosistema de Bogotá—, este reconocimiento no se ha generalizado.

En un posible futuro favorable al desarrollo emprendedor, la Universidad de los Andes y la Facultad de Administración tienen un papel protagónico para articular localmente los elementos disponibles, las redes internacionales clave y, sobre todo, la capacidad humana y el conocimiento en una dinámica de creación y gestión de innovación, y modelos de negocio resilientes ante los retos económicos y políticos del momento. Este papel protagónico no se ha hecho visible para todos los actores y la experiencia desarrollada en el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Administración será clave para esta apuesta y para brindarle apoyo a emprendedores y a la investigación sobre el fenómeno emprendedor. En el primer aspecto, mediante el desarrollo de programas de aceleración especializados, que no solo vayan más allá de las herramientas convencionales para el crecimiento, sino que orienten a los emprendedores hacia un escalamiento

real y sostenible de sus empresas y de su impacto. En el segundo, sobre investigación aplicada que permita entender las dinámicas emprendedoras y cómo aprovecharlas. La Facultad ya ha avanzado en estos temas con programas de aceleramiento como el PEMP y WISE, e investigaciones sobre el ecosistema de emprendimiento de Bogotá.

Frente a la capacidad de identificar y formar talento, conectarlo con socios corporativos e inversionistas y apoyarlo en el crecimiento por medio de sus programas, laboratorios, centros y redes, la Facultad de Administración y la Universidad de los Andes toman un rol central por medio de los egresados uniandinos y los mentores afiliados y certificados por el Centro del Emprendimiento de la Facultad. Este rol debe ser comunicado, comprendido y apoyado por todos los actores del ecosistema. Además, la creación de un fondo de inversión uniandino y el fortalecimiento del Centro de Emprendimiento para consolidarse como *broker* de recursos y redes internacionales son dos elementos centrales detrás del creciente rol de la Facultad de Administración en el ecosistema. Además, el aumento del alcance y la densidad de la red de socios inversionistas y aliados en los mercados más grandes de Estados Unidos y América Latina hace que estos sean elementos naturales para la consolidación del posicionamiento privilegiado de los uniandinos en el ecosistema de Bogotá y Colombia y una estrategia para normalizar los riesgos políticos y económicos locales.

Elementos como cursos básicos sobre emprendimiento, *bootcamps* internacionales, financiación presemilla y programas para el acceso a mercados internacionales se han convertido en procesos e iniciativas consolidadas. La siguiente fase de escalamiento de todo lo construido determinará el papel de la Facultad en los procesos de transformación productiva dentro del ecosistema emprendedor de Bogotá y Colombia. Además, la capacidad de recoger y analizar datos a partir de la metodología científica desarrollada por los expertos de la Facultad de Administración en materia de emprendimiento da esperanza de que la calidad de los datos y la capacidad de discernir casualidades a partir de las correlaciones permitirá, en un futuro muy próximo, revelar los mecanismos específicos de las

interdependencias entre unicornios y los ecosistemas de emprendimiento en el contexto colombiano.

Referencias

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. y Carlsson, B. (2009). The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32 (1), 15-30.
- Alvedalen, J. y Boschma, R. (2017). A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards a Future Research Agenda. *European Planning Studies*, 25 (6), 887-903.
- Andonova, V., García, G. y Guerrero, A. (2020). What Unicorns Say About Emerging Markets and the Respective Entrepreneurial Ecosystems: Three Cases from Latin America. En L. Casanova y A. Miroux (Eds.), *Emerging Market Multinational Report 2020* (pp. 155-163). Cornell University.
- Andonova, V., Nikolova, M. S. y Dimitrov, D. (2019). *Entrepreneurial Ecosystems in Unexpected Places*. Palgrave Macmillan Cham, Springer Books.
- Audretsch, D. B. (2009). The Entrepreneurial Society. *Journal of Technology Transfer*, 34 (3), 245-254.
- Audretsch, D. B. y Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38 (8), 949-959.
- Brown, R. y Mason, C. (2017). Looking Inside the Spiky Bits: A Critical Review and Conceptualization of Entrepreneurial Ecosystems. *Small Business Economics*, 49 (1), 11-30.
- Buttonwood Stacked and whacked. (2020, 8 de abril). *The Economist*, 435, 61. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/04/08/why-a-lot-of-startups-will-come-to-regret-their-unicorn-status>
- CB Insights. (2020). The Complete List of Unicorn Companies. *CB Insights*. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- CB Insights (2022). Global Unicorn Club Market Map. CB Insights. <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>
- Contxto Staff. (2022). La lista completa de unicornios latinoamericanos, 2022. *Contxto*. <https://contxto.com/es/argentina-es/los-unicornios-latinoamericanos-galopando-hacia-el-exito/>

- Chapman, L. (2023, 24 de abril). Silicon Valley Startups Brace for a Summer of Pain. *Bloomberg Businessweek*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-04-24/tech-startups-vcs-brace-for-wave-of-down-rounds-as-downturn-lingers>
- De Massis, A., Frattini, F. y Quillico, F. (2016, 14 de marzo). What Big Companies Can Learn from the Success of the Unicorns. *Harvard Business Review*. <https://tinyurl.com/yx5hz799>
- Hoffman, R. y Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. Harper Collins Publishers.
- Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 2-11. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Isenberg, D. J. (2016). Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin*, 61 (4), 564-573.
- Klynveld Peat Marwick Goerdelt, KPMG (2021). *Colombia Tech Report, 2021*. <https://colombia.home.kpmg/colombia-tech-report>
- Kuratko, D., Holt, H. y Neubert, E. (2020). Blitzscaling: The Good, the Bad, and the Ugly. *Business Horizons*, 63 (1), 109-119.
- Lehmann, E. E., Schenkenhofer, J. y Wirsching, K. (2019). Hidden Champions and Unicorns: A Question of the Context of Human Capital Investment. *Small Business Economics*, 52 (2), 359-374.
- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. Organisation for Economic Cooperation & Development (OECD). <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Neumeyer, X. y Corbett, A. C. (2017). Entrepreneurial Ecosystems: Weak Metaphor or Genuine Concept? En D. F. Kuratko y S. Hoskinson (Eds.), *The Great Debates in Entrepreneurship*, vol. 27 (pp. 35-45). Emerald Publishing Limited.
- Quiceno, J. C. (2023, 9 de enero). 100.000 personas se quedarían sin fuente de sustento si plataformas de movilidad salen del mercado. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/las-plataformas-generan-ingresos-para-unas-100-mil-personas-IC20224783>

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Salazar, D. (2022, 19 de enero). Latinoamérica se acerca a los 50 unicornios. *Bloomberg Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/19/latino-america-se-acerca-a-los-50-unicornios-cuales-se-aproximan-en-2022/>
- Startup Genome. (2022). *The Global Startup Ecosystem Report 2020*. <https://startupgenome.com/report/gser2020>.
- Startup Genome. (2023). *The Global Startup Ecosystem Report 2022*. <https://startupgenome.com/report/gser2022>
- Vértesy, D. (2017). Preconditions, Windows of Opportunity and Innovation Strategies: Successive Leadership Changes in the Regional Jet Industry. *Research Policy*, 46(2), 388-403.
- Werner, A. (2020, 29 de enero). Outlook for Latin America and the Caribbean: New Challenges to Growth. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/01/29/blog-outlook-for-latin-america-and-the-caribbean-new-challenges-to-growth>
- Wang, N. (2021). Rappi: The \$7B Meituan of Latin America. *Sacra.com*. <https://sacra.com/research/rappi-the-meituan-of-latin-america/>
- Zuckerberg, M. (2012). Mark Zuckerberg's Letter to Investors: 'The Hacker Way'. *Wired*. <https://www.wired.com/2012/02/zuck-letter/>

Capítulo 6

La generación conjunta de valor social y valor económico: cara y cruz en el capitalismo

Roberto Gutiérrez e Iván Lobo

Introducción

¿**Cómo podemos contribuir al alivio** de los problemas que hay a nuestro alrededor? Si usted trabaja en una de esas organizaciones ejemplares que ya está aportando productos o servicios que mejoran la calidad de vida de las grandes mayorías, ¡enhorabuena! Pero, si aún está lejos de estos ideales, hay múltiples caminos para empezar a realizar aportes pronto. Nuestras organizaciones pueden dejar de ser parte del problema para convertirse en parte de las soluciones. Al trabajar en una organización, y sin tener que sacrificar su identidad, existen distintas oportunidades para poner sus recursos y capacidades al servicio de ciertas causas. En este capítulo examinaremos algunas alternativas para la creación conjunta de valor social y económico a partir de preguntas sobre las características de sus productos o servicios, la manera en que se producen y cómo se consumen.

El mundo capitalista a nuestro alrededor (o el mundo en el que nos tocó vivir)

El capitalismo ofrece incentivos para resolver problemas humanos. Una empresa que produce alimentos, o una constructora de vivienda, resuelve problemas de subsistencia. Necesitamos esas soluciones y, en una economía de mercado, la competencia selecciona entre diversas soluciones

experimentales. Quienes enfrentan esos problemas preferirán aquellas soluciones que respondan a ellos de mejor manera. Aun cuando no son pocas sus fallas (Bator, 1995), los mercados cumplen relativamente bien la función de discriminar entre soluciones diferentes para que primen aquellas que responden de una manera más efectiva y eficiente a los problemas para los cuales fueron creadas. Así, la prosperidad en una sociedad es la acumulación de soluciones a los problemas humanos con la advertencia de que, en ocasiones, las respuestas a los problemas de unos crean dificultades para otros (Beinhocker y Hanauer, 2004).

Esas soluciones, que en el sistema capitalista el mercado identifica de manera imperfecta como más eficientes y efectivas, están disponibles para quien pueda pagarlas. Esta premisa plantea un desafío de fondo: ¿cómo pueden satisfacer sus necesidades aquellos que no pueden pagar por dichas soluciones? En este sentido, el Estado juega un papel notable. Por una parte, provee bienes públicos que el mercado no tiene incentivos para ofrecer, y por otra, en sociedades en las que existe un Estado de bienestar suficientemente robusto, este es capaz de brindarle a sus ciudadanos menos favorecidos una base mínima de seguridad social. Mientras tanto, en sociedades en las que el Estado es débil y las instituciones formales fallan, el mercado y las redes de protección informales adquieren un papel más protagónico. Según la visión que se tenga sobre el rol de las empresas en la sociedad, estas tienen poco o mucho por hacer ante las necesidades desatendidas de aquellos que enfrentan barreras económicas considerables. Empieza a ser común la idea de que el propósito de la empresa no se agota en la generación de utilidades para los accionistas y la atención de las necesidades de quienes no pueden pagar se convierte, entonces, en una invitación para innovar.

El mayor desarrollo económico de ciertas sociedades se alimenta del poder adquisitivo que tienen grandes proporciones de su población, que pueden pagar por muchas de las soluciones para sus distintos problemas. En los países con menor desarrollo económico, las oportunidades de vivir una vida digna son muy limitadas para una gran mayoría. Lo que en otras sociedades está dado —acceso a servicios básicos, una vivienda digna, un trabajo decente y un contexto seguro, por ejemplo—, en la periferia son un

privilegio. Pero las consideraciones morales, ambientales e inclusive económicas, que buscan ampliar el acceso a bienes y servicios para que otras poblaciones puedan resolver su situación, son cada vez más difíciles de ignorar. Con este acceso, las poblaciones menos privilegiadas tienen, por fin, maneras de resolver problemas que otros han solucionado por sus propios medios. El reto de ofrecer soluciones empresariales que sean asequibles para las mayorías y no solo para unas minorías privilegiadas está en el centro de las alternativas que proponemos examinar en este capítulo.

El resto del capítulo presenta algunos de los modelos de negocios que tienen un desempeño financiero destacado, mientras ofrecen acceso a bienes y servicios inalcanzables para ciertas poblaciones. Empresas tan necesarias como las del sector de alimentos, las que ofrecen servicios públicos o tan centrales para el capitalismo como las del sector financiero, entre otras, tienen posibilidades de generar conjuntamente valor social y valor económico (Gutiérrez, 2020). El texto plantea las ideas y describe los obstáculos hallados en el camino recorrido por aquellas empresas adelantadas a su tiempo; camino ahora reconocido por las empresas que en el pasado crearon fundaciones empresariales. Si estas ideas de generación conjunta de valor social y económico contribuyen a mejorar las condiciones de vida de grupos que antes no tenían acceso a ciertos bienes y servicios, habremos cumplido nuestro cometido. Sin estas intervenciones, los grupos en situación de vulnerabilidad no cuentan con una buena oportunidad de capturar valor y mejorar sus condiciones de vida.

El rol de las empresas como proveedoras de soluciones a distintos problemas humanos

Toda organización, sea cual sea su naturaleza, crea algún tipo de valor para un grupo social. Sin embargo, es necesario comprender cómo pueden las organizaciones proveer acceso a bienes o servicios para quienes lo carecen. Por ejemplo, ofrecerle crédito formal a quien no cuenta con este y necesita recurrir a un prestamista informal —p. ej., “el de la moto” o el “gota a gota”— representa una gran diferencia para muchos. Para quienes se han

preguntado cómo mejorar y escalar las soluciones que ofrecen las microfinanzas ha sido fundamental entender por qué unos aceptan ciertas condiciones —como pagar tasas de interés efectivas anuales de hasta 235 %—, pero también cómo pueden otros ofrecer préstamos formales que sean una alternativa a las “trampas mortales” de la informalidad. Hay empresas que encuentran formas de ofrecer el microcrédito requerido y logran evitar esas condiciones leoninas. Esas empresas, obligadas en el sistema capitalista a crear y capturar valor económico, con sus productos y operación generan, simultáneamente, valor para sí mismas y para grupos poco privilegiados en la sociedad.

La idea de la *generación conjunta de valor* que ilustra el ejemplo anterior ha pasado por varias encarnaciones en el discurso de la administración y la gerencia. Quizá la más temprana fue la idea de la responsabilidad social empresarial (RSE), cuyos orígenes se remontan a mediados del siglo pasado y gozó de un auge considerable durante la década de 1990. Aunque la idea de que las empresas podían aportar de manera directa a mejorar las condiciones sociales mediante la filantropía fue seductora, no tardó mucho en mostrar su principal debilidad: sujetos a los vaivenes de la agenda filantrópica de turno, pocas de esas iniciativas tenían posibilidades de mantenerse en el tiempo. A principios del nuevo siglo tomó fuerza el concepto de *blended value* (Emerson, 2003). Este marco de análisis hacía énfasis en la idea de que una manera más realista de evaluar una inversión era incorporando no solo los retornos financieros sino las dimensiones sociales y ambientales de las actividades organizacionales. La versión más reciente de esta misma idea es lo que hoy se conoce como los criterios ESG (*environmental, social and governance criteria*), una aproximación a las decisiones de inversión que incluye asuntos ambientales, sociales y de gobernanza como criterios centrales de decisión. Porter y Kramer propusieron en el 2006 el concepto de *valor compartido* (*shared value*), que luego ampliaron en el 2011. Según estos autores, el concepto alude a “las políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa y *simultáneamente* mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.” (p. 6; énfasis añadido).

Otra encarnación de la idea se gestó con la publicación del artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, de Prahalad y Hart (2002). El texto plantea que en la “base de la pirámide” socioeconómica del mundo yacía escondida una fortuna por explorar: miles de millones de personas de bajos ingresos deseosas de incrementar sus niveles de consumo, a quienes las grandes compañías ni siquiera contemplaban como clientes potenciales. Explotar esta fortuna escondida implicaba, para las empresas, diseñar formas efectivas de atender las necesidades de estos consumidores y obtener un mercado potencialmente lucrativo. Por su parte, para las personas de bajos ingresos, acceder al consumo de productos y servicios adaptados a sus posibilidades les ayudaría a ampliar el espectro de elección e incrementar sus niveles de bienestar.

La idea despertó mucho entusiasmo entre académicos, empresarios y gobiernos. Inspiradas en ella, grandes multinacionales de consumo masivo se enfocaron en comprender el comportamiento de los consumidores en la “base de la pirámide” y diseñar productos para satisfacer sus necesidades. No obstante, la idea despertó críticas por parte de quienes no veían el aumento del consumo de personas de bajos ingresos como algo necesariamente positivo, y también de quienes temían que la asimetría entre grandes empresas y personas tradicionalmente marginadas jugara en contra de estas últimas. De esas críticas emergieron los “negocios inclusivos” como un concepto que compartía la premisa esencial de Prahalad y Hart, pero con dos giros: enfocarse en diseñar modelos de negocio *no solo por parte de grandes empresas*, con el objetivo de incluir a personas de bajos recursos económicos *no solo como consumidores*, sino en otros eslabones de la red de valor.

Aunque en India, multinacionales de consumo masivo como Unilever desarrollaron líneas de negocio dirigidas a poblaciones con bajos ingresos, el concepto original de la *fortuna en la base de la pirámide* perdió algo de relevancia y aumentó el escepticismo sobre su promesa de generar “crecimiento, ganancias e incalculables contribuciones a la humanidad” (Prahalad y Hart, 2002, p. 2). Más aún, algunos han documentado efectos colaterales negativos como resultado de las estrategias para acceder a los consumidores

con bajos ingresos. Por ejemplo, los empaques de una sola porción (*sachets*) que varias empresas de consumo masivo diseñaron para acomodarse a los hábitos de consumo en la “base de la pirámide” han generado alta contaminación ambiental.

También han surgido nuevas formas organizacionales. Una de ellas es la de las empresas de beneficio, que incorporan distintos grupos de interés en su gobierno y se aseguran de que los negocios consideren los impactos sobre todos los grupos involucrados. Estas empresas pueden certificarse como empresas B (*B-corps*, desde su introducción en California en el 2006), uno de los sellos más prestigiosos para compañías que rinden cuentas y son transparentes sobre sus niveles de desempeño social y ambiental.

Este breve recuento no solo ilustra la evolución de las ideas sobre la generación conjunta de valor, sino que pone de manifiesto que estas no han estado libres de controversia. Desde un punto de vista analítico, esa evolución puede entenderse a partir de dos dimensiones, sintetizadas en una pregunta normativa y otra estratégica: ¿es deseable que las empresas contribuyan al bienestar de la sociedad, más allá del cumplimiento del mandato de generar retornos financieros a sus dueños? Y, si es deseable ese derrotero, ¿qué mecanismos son los más efectivos y legítimos entre aquellos cercanos a la lógica de los mercados y la actividad comercial de las empresas? La noción de generación conjunta de valor, a favor de la cual argumenta este capítulo, responde positivamente a la primera pregunta y plantea que las oportunidades de innovación e impacto más significativas existen cuando las empresas amplían su ámbito de acción y usan sus competencias centrales en estas iniciativas.

Para clarificar qué es la generación conjunta de valor, conviene pensar en tres *tipos* de valor: económico, social y ambiental. Las distintas combinaciones entre estas tres formas del valor creado por una organización pueden sintetizarse en la figura 6.1.

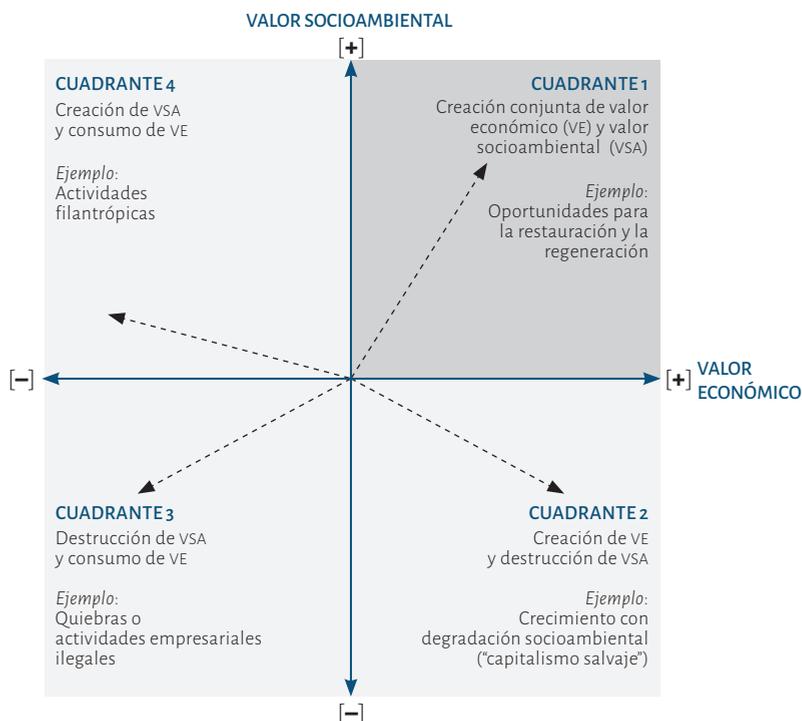


Figura 6.1. Alternativas para la generación de valor

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la figura, en un momento dado del tiempo, una empresa puede crear mucho valor económico mientras contamina o discrimina a ciertas poblaciones (cuadrante 2). Idealmente, las empresas generan valor social y económico (cuadrante 1), mientras una organización de la sociedad civil consume valor económico para generar valor socioambiental (cuadrante 4). En qué cuadrante ubicarse y qué implican —qué inclinación tienen¹— las trayectorias para moverse entre los diferentes cuadrantes (las líneas punteadas en la figura) depende de decisiones empresariales que abordaremos a continuación.

1 La inclinación representa cuántas unidades de valor socioambiental se pueden crear por cada unidad de valor económico creado.

De los escenarios que plantea la figura se derivan tres preguntas fundamentales: ¿qué tipo de valor crea un modelo de negocio?, ¿quién lo crea y cómo lo hace?, y ¿quién puede capturarlo una vez creado?

En estas tres preguntas subyace una consideración sobre la *direccionalidad* de los flujos de valor que se puede explicar mediante una analogía. En un organismo, los recursos se distribuyen de manera equilibrada y solo hay alteraciones cuando hay partes que necesitan un mayor flujo de recursos. Estos fluyen hacia donde más se necesitan porque, de no hacerlo, la viabilidad de todo el organismo queda comprometida. En contraste, los recursos en las sociedades —por ejemplo, los financieros— no siempre fluyen hacia donde más se necesitan. Estas inequidades socioeconómicas son parte de nuestros desequilibrios. Las trayectorias que sigue el valor creado en un modelo de negocio también pueden contribuir, sin proponérselo, a destruir valor. Así, identificar los flujos de valor ayuda no solo a entender con más precisión cómo funciona un modelo de negocio y qué lo hace sostenible, sino que permite determinar en dónde están las rupturas, asimetrías y desbalances sociales susceptibles de ser mejorados. Dicho en otras palabras, preguntarse sobre los flujos de valor en un modelo de negocio necesariamente implica preguntarse sobre cómo esos flujos contribuyen o no a remediar algunos de los desbalances que ocurren en la sociedad e impiden un desarrollo sostenible y equitativo. Ahí, en esas grietas y rupturas, residen oportunidades para la innovación empresarial.

¿Por dónde empezar? El mayor impacto de las empresas proviene de cómo generan utilidades, no de cómo las distribuyen. Una empresa de alimentos, por ejemplo, deja una mayor huella con la calidad de sus productos que con sus decisiones sobre inversiones filantrópicas. Si sus productos son nutritivos y están al alcance de las grandes mayorías, o si son “comida chatarra” y generan problemas nutricionales, puede tener un efecto mucho mayor que cualquiera de las actividades e intenciones de su fundación empresarial. Así, en las decisiones sobre las *características de los productos o servicios*, la *forma en que se producen* y las *maneras en que se consumen*, las empresas tienen un margen amplio para la creación conjunta de valor económico y social.

Características de sus productos o servicios (y de su consumo)

En los atributos de los productos o servicios que ofrece una organización se manifiesta, de manera más directa, el valor generado. Finalmente, es por medio de esos productos o servicios que los consumidores buscan satisfacer sus necesidades. Desde un punto de vista subjetivo, atribuirle valor a un producto significa que el consumidor percibe que ese *producto* satisface alguna necesidad específica propia. Basta con que el consumidor tenga esa percepción para que el producto, a ojos de ese consumidor, adquiera valor². No obstante, existen productos que, aunque parezcan satisfacer ciertas necesidades, afectan el bienestar de quienes los consumen.

Usualmente, las empresas tienen amplio margen de decisión sobre los atributos de los productos que ofrecen a sus consumidores. Ese margen incluye no solo responder a lo que los clientes demandan de esos productos, sino también a aquello que la empresa está en capacidad de ofrecer. Cuanto más control tenga una empresa “hacia atrás” en su red de valor —esto es, hacia quienes proveen insumos o materias primas—, mayores garantías habrá de que sus productos tengan las características deseadas. Las limitaciones en el control sobre la calidad de los insumos, las consideraciones de costos y la voluntad de quienes participan en su producción afectan las decisiones de una empresa sobre los atributos de sus productos.

¿Son sus productos saludables para los humanos y para la naturaleza?

El criterio mínimo que debería esperarse de los atributos de un producto o servicio es que estos no deterioren la salud de los humanos o las condiciones del medio ambiente. Desafortunadamente, hay productos que no alcanzan ese mínimo criterio. Conocemos desde hace varias décadas los efectos nocivos del consumo de tabaco. Sin embargo, pasaron muchos años antes de que se hicieran comunes —y abiertamente visibles— las advertencias sobre estos productos no saludables. Algo parecido ha sucedido con el consumo de azúcares refinados. Aunque sus efectos en la salud

2 En contraste, según las teorías objetivas del valor, este reside en los *atributos intrínsecos* del bien.

pública son deplorables, los productores que usan estos azúcares los mantienen como insumos³.

Más allá del criterio mínimo de no causar daños a la salud o al medio ambiente, hay margen para la innovación y la diferenciación cuando los productos o servicios mejoran *de manera deliberada* la salud humana o la naturaleza. Esto ocurre con laboratorios dedicados al desarrollo de alimentos saludables en compañías como Nutresa. Además de los alimentos nutritivos, hay productos que mejoran nuestra calidad de vida de los cuales aún no descubrimos efectos negativos. Por ejemplo, algunos materiales de construcción facilitan la limpieza y salubridad de un espacio, generan condiciones de vida dignas y valorizan un inmueble.

¿Tienen las mayorías menos privilegiadas de la sociedad acceso a esos productos o servicios?

La disminución de barreras de acceso a los mercados es una forma de contribuir al alivio de muchos problemas. Bienvenido el acceso, pero no a cualquier mercado ni de cualquier manera, como enseñaron las consecuencias de la idea de la “fortuna en la base de la pirámide” que presentamos antes. Llevar esto a la práctica no es sencillo porque ¿quién define en cuáles mercados es más deseable el acceso o cuáles son las maneras adecuadas para hacerlo? A principios de este siglo, por ejemplo, quien distribuía energía eléctrica a Cundinamarca diseñó el modelo de negocio “Crédito Fácil Codensa Hogar”. A través de este, la empresa puso al servicio de sus clientes una línea de crédito de consumo financiada con los recursos de la compañía de energía, cuyos cobros se hacían por medio de la factura. El modelo les permitió a miles de clientes de la empresa adquirir electrodomésticos —además de otro tipo de productos y servicios— que de otra manera no habrían podido comprar. A la compañía le supuso una línea de negocio lucrativa con tasas de recompra de crédito superiores a las esperadas⁴.

3 El documental *Fed Up* hizo estas denuncias en el 2014. Véase https://www.documaniatv.com/social/fed-up-video_obc44c5d7.html

4 Para un recuento más amplio de esta iniciativa de Codensa, véase <https://hbsp.harvard.edu/search?N=4289318215&&Nrpp=25&Ntt=codensa&action=refined>

Los críticos del modelo señalaban que el acceso al mercado de crédito de consumo no siempre representa una mejora en la calidad de vida, sobre todo para personas cuyo ingreso tiene un alto costo de oportunidad. También argumentaban que vender electrodomésticos no era una manera de racionalizar el consumo de energía eléctrica. Los defensores sostenían que, por ejemplo, el acceso a una lavadora permitía a madres cabeza de familia liberar tiempo para dedicárselo a su familia u otras actividades productivas. Además, crear historia crediticia con Codensa facilitaba a los clientes el acceso posterior a crédito con entidades financieras. Inclusive, comprar un televisor era la mejor inversión para proteger a los jóvenes. “Necesito tener entretención en la casa porque, si no, los hijos salen y corren mucho peligro en la calle”, contaba una habitante de un barrio periférico.

La operación de Codensa Hogar puede contrastarse con los modelos de microcrédito. Ambos modelos disminuyen las barreras de acceso al mercado de crédito para personas excluidas del mercado financiero tradicional. Aprovechar los beneficios que tiene ese acceso depende de las condiciones mediante las cuales este se otorga y, claro, del fin último para el cual el crédito se utiliza. Determinar qué es mejor entre un crédito para inversión productiva o uno para consumo depende de circunstancias específicas. En últimas, el consumidor es quien puede decidir el mejor uso. Las empresas, por su parte, pueden innovar para ampliar oportunidades de acceso y dejar que el consumidor decida.

Características de su producción

Al ofrecer un producto o un servicio, una organización toma decisiones sobre su cadena y red de valor. Por el lado de la cadena de valor, en las decisiones relacionadas con la operación interna de la organización es posible ser más diverso, incluyente y equitativo. También es posible alcanzar estas tres condiciones, por el lado de la red de valor, en aquellas decisiones relacionadas con otras organizaciones como proveedores o distribuidores. Cada vez más legislaciones nacionales aluden a la responsabilidad extendida del productor de controlar la disposición final de los residuos del consumo de un producto o servicio.

El modelo de negocio “Viste tu casa” de Colcerámica, una empresa de la multinacional colombiana Corona dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción, fue puesto en marcha como un canal de ventas de productos orientados a mejorar las condiciones de vivienda de consumidores de estratos socioeconómicos 1 y 2 en Bogotá. El modelo desarrolló una fuerza de ventas conformada por 250 promotoras “puerta a puerta”, la mayoría de ellas mujeres cabeza de hogar, en más de 50 municipios de Colombia. Estas promotoras, que también son consumidoras de los productos de la empresa, tienen la ventaja de conocer de cerca las condiciones y necesidades de los clientes potenciales del modelo, lo cual facilita su labor de promoción. Colcerámica recibió el sello de Empresa incluyente por el programa que contiene, entre otros, un portafolio de materiales y acabados, para la construcción, remodelación, asesoría personalizada, opciones de financiación y el servicio de entrega de producto⁵.

Sin la intervención de “Viste tu casa” no habría beneficios para ciertos consumidores ni para las promotoras de venta. Estas promotoras encontraron en “Viste tu casa” una oportunidad de empleo formal, opciones de capacitación y desarrollo de habilidades tanto comerciales como técnicas, y asistencia y apoyo psicológico y social. Pero, como puede verse en este caso, el mayor impacto fue mejorar las condiciones de las viviendas de cerca de 250.000 familias. Las innovaciones en la cadena y red de valor de Colcerámica aumentan el valor social y económico de cientos de familias, mientras que el consumo de sus productos transforma la vida de cientos de miles.

Características del entorno de su operación

El trabajo de una organización también afecta y se nutre de un entorno más amplio que aquel en el que opera. Este entorno, más allá de la industria en la que compete la organización y de la red en la que crea valor, está compuesto por medios de comunicación, organizaciones de muy distinto tipo y la sociedad en general. El impacto de una organización llega a todos debido

5 Para una descripción detallada de esta iniciativa de Colcerámica, véase <https://hbsp.harvard.edu/search?N=4289318215&Nrpp=25&Ntt=dress+your+home&action=refined>

a lo interconectados que están nuestros sistemas. De ahí que no hemos de subvalorar la influencia que tienen y tenemos sobre estas organizaciones con las cuales no hay transacciones directas. No solo hay que reaccionar a los trastornos generados por el metamercaado —por ejemplo, a una pandemia o a la inestabilidad macroeconómica—, también es posible enfrentar las grandes inequidades sociales en nuestro entorno.

En varias regiones del suroccidente colombiano, Gases de Occidente (GdO) tiene las concesiones para la distribución de gas natural. Al puerto más importante en el Pacífico colombiano, Buenaventura, no llegaba gasoducto alguno a principios del presente siglo. GdO decidió transportar en carrotaques el gas natural —gasoductos virtuales los llamaron— y tendió redes de infraestructura en la ciudad para atender unas 45.000 familias. En pocos años esta iniciativa privada se convirtió en un ejemplo para la industria de servicios públicos domiciliarios, en particular en una zona donde los problemas parecen insuperables⁶.

Es importante preguntar por aquellos que se benefician con la operación de GdO porque son millares los individuos a quienes mejora su calidad de vida —directa o indirectamente, dado que es una energía más limpia que las usadas previamente—, y múltiples los grupos que disminuyen sus costos de operación. Ya quisieran otras ciudades del Pacífico contar con una iniciativa similar. Quienes intentaron desarrollarlas, en Quibdó, por ejemplo, no contaron con las capacidades y los recursos necesarios, y cometieron errores catastróficos. Nadie, distinto a una empresa con experiencia en distribución de energía, puede tener tal impacto social y ambiental sobre todo un territorio.

La generación conjunta de valor: ¿un camino sencillo?

Definir fronteras conceptuales precisas entre uno y otro tipo de valor —p. ej., económico, social, ambiental— no es una tarea sencilla. Dado que en muchas circunstancias esas formas de valor se traslapan, no hay manera de definir

⁶ Un recuento de lo alcanzado por Gases de Occidente se encuentra en <https://hbsp.harvard.edu/product/SKE193-PDF-ENG?Ntt=promigas>

las fronteras sin ambigüedad. Al margen de esa dificultad, el análisis precedente da cuenta de una idea central: para las empresas, existen distintas maneras de aportar valor a la sociedad. Los modelos de negocio que hemos descrito en las secciones precedentes tienen varios atributos en común y también ciertas diferencias (tabla 6.1). En todos ellos, una empresa toma la decisión de potenciar algunos de sus “activos” para impulsar una transformación que no solo amplía la *magnitud* sino también el *tipo* de valor creado. Las empresas pueden desarrollar diversas iniciativas, algunas de las cuales están alejadas de sus propósitos comerciales. En esos casos, su impacto puede ser mucho menor que cuando desarrollan iniciativas que, por su cercanía con el propósito comercial de la empresa, tienen mayores posibilidades de ampliar, al mismo tiempo, la magnitud y el tipo de valor creado.

Tabla 6.1. Síntesis de los atributos de los modelos presentados

Modelo	Propósito comercial	“Activos” potenciados	Propósito ampliado	Tipos de valor creado
Nutresa	Alimentación	Investigación y desarrollo	Acceso a alimentación saludable	Económico y social
Gases de Occidente	Distribución y venta de gas	Logística de distribución	Acceso a energía más limpia y a crédito de consumo	Económico, social y ambiental
Viste tu casa	Venta de acabados para el hogar	Fuerza de ventas	Inclusión laboral y mejoras en la calidad de vida del hogar	Económico y social
Codensa Hogar	Comercialización de energía eléctrica	Infraestructura de cobranza	Acceso a crédito de consumo	Económico y social

Fuente: Elaboración propia.

Aunque puede haber ciertos traslapes conceptuales y sinergias prácticas entre los distintos tipos de valor, es también posible que entre ellos existan antagonismos. En efecto, estos antagonismos —o tensiones— hacen que la búsqueda de formas innovadoras para ampliar la creación de valor no sea siempre un camino fácil de transitar. De serlo, como muchos críticos han señalado, habría muchas más empresas involucradas en recorrerlo.

Para empezar, ciertas creencias en algunas empresas dificultan ver oportunidades para la creación conjunta de valor (Vaidyanathan, 2012). Por ejemplo, dado que las fronteras entre tipos de valor son porosas, algunas necesidades sociales y ambientales son parcialmente atendidas como un subproducto de la actividad económica de una empresa y puede pensarse que no es necesario hacer más. Igualmente, pueden existir reparos morales frente a la idea de generar ganancias económicas por atender las necesidades de personas en desventaja económica.

Por otra parte, innovar en modelos de negocio para la creación conjunta de valor enfrenta barreras, como sucede en cualquier forma de innovación (Chesbrough, 2010). El diseño e implementación de estos modelos demanda invertir esfuerzos y recursos, y sus dificultades para ser sostenibles en el tiempo son un elemento disuasorio. Es también frecuente que un modelo de negocio innovador encuentre resistencia por parte de quienes tienen incentivos para mantener el *statu quo*. Por ejemplo, el desarrollo del modelo de Codensa Hogar —impulsado por el área de mercadeo de la compañía— enfrentó resistencias por parte del área financiera porque esta consideraba riesgoso incursionar en un mercado —el de crédito de consumo— hasta entonces desconocido para la organización.

Lo anterior suscita una pregunta relevante: ¿puede cualquier tipo de empresa embarcarse en el camino de la generación conjunta de valor social y económico? En buena parte de la literatura en administración sobre este tema, principalmente la que está dirigida a gerentes, la respuesta a esa pregunta suele ser positiva y revela un cierto optimismo ingenuo. Un examen crítico obliga a considerar que hay empresas a las cuales, por la naturaleza de la industria a la que pertenecen, les resulta más difícil hacerlo sin caer en contradicciones y riesgos. Por otro lado, empresas que generan

externalidades negativas altas pueden verse tentadas a transitar ese camino para “lavar” su imagen. Esto las puede llevar a adoptar medidas superficiales en busca de réditos reputacionales de corto plazo —algo conocido en la dimensión ambiental como *greenwashing*—. Los riesgos son considerables, pues hoy es más difícil escapar del ubicuo escrutinio social.

Es posible que las organizaciones de algunas industrias aún no se hagan la pregunta por la generación conjunta de distintos tipos de valor. En una industria naciente, por ejemplo, tendrán prelación las preguntas por la supervivencia y con cuáles modelos de negocio operar. En industrias consolidadas, cuyos productos o servicios son fundamentales para la calidad de vida humana, esa pregunta ocupará un lugar importante en su manera de abordar los retos del presente.

La crisis climática y la pobreza económica son dos retos que pueden contraponerse. Para naciones con menor desarrollo económico, invertir en adaptaciones al cambio climático puede disminuir aquellos escasos recursos financieros destinados a disminuir brechas en la prestación de servicios sociales. De hecho, entre quienes asignan fondos de entidades multilaterales hay los que sugieren desviar fondos hacia países de ingreso medio porque será allí donde verán los mayores impactos de las inversiones en adaptaciones climáticas (“The Choice Between a Poorer Today and a Hotter Tomorrow”, 2023).

Quizá el mayor desafío en el camino hacia la generación conjunta de valor social y económico está en que los esfuerzos empresariales, por ambiciosos que sean, pueden debilitarse en un contexto adverso. La creación conjunta de valor genera grandes transformaciones sociales cuando cambian las estructuras socioeconómicas de las cuales las empresas forman parte. Pero si se privilegia la generación de ganancias de corto plazo, hay menos posibilidades de que las empresas inviertan y asuman costos adicionales. En la misma línea, sin un ecosistema para la creación de valor conjunto que aumente las oportunidades para generar impacto colectivo, los esfuerzos empresariales apenas irían más allá de ser buenas intenciones o verían comprometida la posibilidad de escalar las innovaciones.

Camino futuro

La pregunta detonante para el camino que hemos recorrido fue: ¿cómo puede el sistema capitalista ampliar las oportunidades para aquellos que hasta ahora no han podido resolver ciertos problemas? En vez de ocuparnos de las acciones estatales en favor de los menos privilegiados, señalamos aquí el rol que pueden cumplir las empresas para poner múltiples soluciones a disposición de las grandes mayorías.

En este capítulo hemos examinado algunos ámbitos en los cuales se pueden desarrollar iniciativas empresariales para la generación conjunta de valor social y económico. Hemos descrito cómo las empresas —como proveedoras de soluciones a distintos problemas humanos— pueden contribuir a la transformación de nuestras sociedades por medio de sus productos o servicios, de la manera en que estos se producen y de cómo su producción y consumo afecta entornos más amplios. Usamos como ejemplo algunos casos de empresas que, en distintos sectores, han asumido el desafío de innovar en modelos de negocio que generan valor social y económico.

Como sucede con cualquier decisión estratégica, no se puede presumir que alcanzar el derrotero de la generación conjunta de valor sea posible para cualquier empresa, independientemente de sus atributos y contextos particulares. Para desplegar las potencialidades transformadoras de la creación de valor conjunto es preciso que la empresa decida qué tipo de valor está *dispuesta y capacitada* para crear. Esta decisión estratégica ha de considerar las oportunidades e incentivos del contexto para usar algunos de sus activos en ampliar el *tipo* y la *magnitud* del valor que puede crear. Cuanto más centrales a su operación empresarial sean esos activos, mayor será el valor generado. Allí radica el potencial de lo aquí descrito.

Aun si una organización no tiene los suficientes recursos y capacidades para desarrollar una de las iniciativas aquí descritas, existe la posibilidad de trabajar con otros. “Si el siglo xx fue el de la gran corporación, este es el siglo de las alianzas”, decía Jim Austin mientras promovía e investigaba

sobre alianzas entre organizaciones de la sociedad civil y el sector privado (Austin *et al.*, 2004)⁷.

Las ideas que hemos presentado en este capítulo señalan las posibilidades que las empresas pueden explorar y explotar. Es imperativo salir de la zona de confort para transformar, en algo, las inequitativas condiciones del mundo en que vivimos.

Referencias

- Austin, J., Reficco, E., Herrero, G., Lozano, G., Romero C., Maass, A., Ogliastrri, E., Ickis, J., Pérez, F., Koljatic, M., Silva, M., Gutiérrez, R., Trujillo, D. M., Lobo, I. D., Berger, G., Roitter, M., Fischer, R. M., Casado, T. y Pires, J. T. (2004). *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://publications.iadb.org/es/alianzas-sociales-en-america-latina-ensenanzas-extraidas-de-colaboraciones-entre-el-sector-privado>
- Bator, F. (1995). The Anatomy of Market Failure. En S. Estrin y A. Marin, *Essential Readings in Economics* (pp. 129-158). Macmillan Education.
- Beinhocker, E. y Hanauer, N. (2004, 1.º de septiembre). Redefining Capitalism. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/redefining-capitalism#/>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354-363.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45 (4), 35-51. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Gutiérrez, R. (2020, febrero). The Trade-offs and Trade-ons Between Economic and Socio-Environmental Value Creation. *SOCAPDigital*. <https://socapglobal.com/2020/02/the-trade-offs-and-trade-ons-between-economic-and-socio-environmental-value-creation>

7 De estos esfuerzos surgió el libro del Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), titulado *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* (Austin *et al.*, 2004).

- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-85.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, (Reimpresión R1101C-E), 1-18. https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido
- Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, 26, 1-14.
- The Choice Between a Poorer Today and a Hotter Tomorrow (2023, 27 de junio). *The Economist*. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/06/27/the-choice-between-a-poorer-today-and-a-hotter-tomorrow>
- Vaidyanathan, L. (2012, 17 de mayo). Dispelling the Myths of Shared Value. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/creating-shared-value-business-models>

El uso de la tecnología para el desarrollo

Sonia Camacho y Andrés Barrios

Introducción

Una de las áreas con mayor transformación en los últimos cincuenta años es el uso de las tecnologías digitales. Con la llegada de Internet, las redes sociales y la inteligencia artificial, entre otras nuevas tecnologías, las organizaciones cambiaron su forma de entregar valor y los consumidores, el modo de recibirlo. El presente capítulo resume una agenda de investigación que se inició hace doce años en la Facultad de Administración para analizar los efectos positivos y negativos del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en individuos, organizaciones y la sociedad. Para ello, este capítulo se divide en dos partes: la primera examina la manera en que las TIC pueden apoyar el desarrollo económico; en particular, se analiza la forma en que estas pueden impulsar tanto a emprendedores como a organizaciones humanitarias. La segunda parte analiza los efectos negativos derivados de su uso en ambientes sociales y organizacionales. El capítulo concluye con una discusión general sobre oportunidades para el futuro, con el fin de continuar y expandir esta agenda de investigación alrededor de las TIC.

Tecnología para el desarrollo socioeconómico de las personas

Una de las áreas de investigación sobre las TIC, denominada ICT₄D (*Information and Communication Technologies for Development*), ha explorado el efecto que estas tienen en el desarrollo global. Algunos estudios de ICT₄D han

analizado la manera en que las personas y comunidades usan las TIC para lograr sus propios objetivos de desarrollo (Chew *et al.*, 2015; Kleine, 2009) con las tecnologías existentes, entre ellos crear y comunicar contenidos audiovisuales relevantes para las comunidades, y generar empleo y fuentes de ingreso (Heeks, 2008). Otros estudios de ICT4D se han enfocado en analizar la forma en que las TIC asisten a los gobiernos, ONG o empresas a desarrollar actividades en la búsqueda de mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas (Walsham, 2017); por ejemplo, cómo las tecnologías biométricas brindan seguridad a los migrantes en el acceso a servicios de asistencia humanitaria. Desde la Facultad de Administración se han desarrollado dos estudios en estas vertientes.

Uso de redes sociales por emprendedores de subsistencia

Las aplicaciones de redes sociales cambiaron el modo en que las personas interactúan, con implicaciones no solo en lo social sino también en lo económico. Una de las nuevas actividades es el comercio social, que se define como el uso de redes sociales —p. ej., Facebook, Instagram, Tik Tok— para vender, comprar y buscar o compartir información sobre productos o servicios (Busalim y Hussin, 2016). Hay dos tipos de comercio social: el primero involucra empresas como Amazon, cuyos sitios de comercio electrónico incorporan características web 2.0 para que las personas interactúen (Curty y Zhang, 2013); el segundo involucra a empresas que usan las redes sociales, como Starbucks con su página de Facebook, para desarrollar actividades de comercio electrónico (Huang y Benyoucef, 2013).

El segundo tipo de comercio social se ha convertido en una oportunidad para pequeños emprendedores digitales que usan las TIC para realizar actividades de su negocio y aprovechan las interacciones en redes sociales para vender y comprar productos (Hair *et al.*, 2012). La literatura en comercio social se ha enfocado principalmente en el rol de compradores (véase Tang y Zhang, 2020) y encontró que las mujeres son más activas en el comercio social y tienen una mayor disposición a pasar tiempo en estas plataformas y comprar (Chen *et al.*, 2017; Lin *et al.*, 2020). Con el fin de analizar más el rol de vendedores en el comercio social, y en particular el de las mujeres, en

el año 2020 se desarrolló un estudio para entender cómo las emprendedoras digitales colombianas emplean el comercio social en el desarrollo de su negocio. Para ello, se analizó el caso de las emprendedoras colombianas que vendían sus productos por medio del grupo de Facebook de Wikimujeres.

Los resultados del estudio indican que las emprendedoras digitales utilizan las características de redes sociales para (1) identificar oportunidades de negocio, por medio del monitoreo de otros negocios en el mercado y del aprendizaje de necesidades y comportamientos de otros miembros de la red; (2) desarrollar su mercado, conectando con personas y contenidos relevantes para sus clientes; (3) construir confianza, interactuando con otros miembros de la comunidad en múltiples roles —p. ej., expertas, amigas, vendedoras— y manteniendo conversaciones personalizadas con clientes, y (4) crear valor, evaluando las actividades de sus páginas en redes sociales y desarrollando experimentos de bajo costo para innovar sus productos y evaluar su aceptación por parte de los clientes (Camacho y Barrios, 2022a).

Estos resultados sirvieron para ofrecer recomendaciones, a las empresas que manejan estas plataformas, sobre reorganizar o proporcionar otras características que faciliten el logro de objetivos de negocio —p. ej., botones de pago—, y a organizaciones no gubernamentales para desarrollar capacitaciones con mujeres emprendedoras de modo que potencien sus negocios aprovechando las redes sociales (Camacho y Barrios, 2022a).

La gamificación para promover la educación financiera

La exclusión financiera ha sido un gran problema global. Las personas en situación de pobreza son quienes habitualmente han quedado fuera del sistema financiero y se ven obligadas a utilizar alternativas no bancarias más costosas como, por ejemplo, los préstamos gota a gota. Tales alternativas les impiden ahorrar y acceder a créditos, lo cual puede empeorar su situación económica y afectar su bienestar en el largo plazo (Demirguc-Kunt *et al.*, 2018). Para superar este problema social, diferentes organizaciones han promovido programas de inclusión financiera que involucran tanto la ubicación de infraestructura bancaria —p. ej., corresponsales bancarios— en los lugares donde las poblaciones de bajos ingresos residen

como programas de enseñanza sobre el uso de productos financieros. Además, las TIC se han convertido en una herramienta de fácil uso y bajo costo para acceder a estos productos y promueven nuevos modelos de negocios conocidos como *fintechs*, que transforman los servicios financieros tradicionales. Un ejemplo es el dinero móvil en África, que se inició en el 2007 en Kenia con M-Pesa y consiste en el uso de TIC y canales detallistas no bancarios para extender el acceso a servicios financieros (p. ej., transferencias, pago de facturas) a quienes están excluidos formalmente del sistema (GSM Association, 2016). A diferencia de otros productos como la banca móvil, el dinero móvil no requiere la tenencia de una cuenta bancaria y por ello ofrece la posibilidad de disfrutar de servicios financieros (p. ej., pago a detallistas y microcréditos) de una manera conveniente, segura y a un bajo costo (Aron, 2018; Nan *et al.*, 2021).

Sobre el tema de educación financiera, en el año 2021 se desarrolló un estudio para entender cómo la tecnología puede apoyar a los programas de inclusión financiera. Para ello, se analizó el caso del programa LISTA (Logrando Inclusión con Tecnología y Ahorro), desarrollado por Fundación Capital. Este programa ofrece educación financiera a mujeres en situación de pobreza en países en desarrollo, para lo cual utiliza una aplicación para tabletas y teléfonos móviles, y aprovecha una red de mujeres líderes en las comunidades para motivar a otras a participar. El programa se inició en Colombia en el 2012 con el apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y su éxito llevó a Fundación Capital a extender su operación, hasta llegarles a alrededor de 400.000 usuarios en otros países de América Latina (Fundación Capital, 2023).

Los resultados del estudio muestran cómo el programa desarrolló distintas innovaciones de servicio, de las cuales resaltamos las siguientes: en primer lugar, la propuesta de valor no se enfocó en el manejo de productos financieros (p. ej., seguros), sino en el desarrollo de habilidades financieras con elementos de gamificación. Segundo, el programa vinculó aprendizajes virtuales y presenciales, para lo cual combinó el uso de la aplicación con sesiones de grupo facilitadas por mujeres líderes de la comunidad. Por último, en el desarrollo del programa se promovió la conformación de comunidades

de práctica para las beneficiarias, así como el involucramiento de miembros de sus familias en el aprendizaje, lo que condujo a Fundación Capital a crear la aplicación LISTA Familia (Barrios *et al.*, 2023).

Estos resultados llevan a las siguientes recomendaciones: (1) los programas de inclusión financiera deben comenzar con la comprensión sobre el uso actual de los productos financieros y las tecnologías por parte de los beneficiarios; (2) estos programas deben identificar los objetivos de los participantes —p. ej., vacaciones o arreglos locativos— e involucrar, además de conocimiento financiero, otros componentes emocionales como, por ejemplo, el autoestima y los objetivos familiares, para hacer más eficaz su adopción, y (3) las TIC permiten generar la flexibilidad para que las innovaciones surjan tanto de las organizaciones como de sus beneficiarios (Barrios *et al.*, 2023).

Tecnología en el sector humanitario

Según la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR; UNCHR, por sus siglas en inglés), las intervenciones humanitarias buscan “salvar vidas y aliviar el sufrimiento de una manera que respete y restablezca la dignidad personal” (UNHCR, 2017). El humanitarismo es la práctica de ayudar a los necesitados y la filosofía detrás de ella (Jacobsen y Sandvik, 2018). Desde hace algunos años, el humanitarismo ha dado un cambio, para centrarse no solo en las acciones inmediatas de socorro en respuesta a una crisis, sino también para involucrar acciones en la búsqueda del desarrollo futuro de la población necesitada. Este nuevo énfasis implicó ampliar el ecosistema humanitario e incluir actores como entidades multilaterales, organizaciones sin fines de lucro, el sector privado y una gran cantidad de socorristas nacionales y locales (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs [UN OCHA], 2013). Para responder a este nuevo ecosistema, las organizaciones humanitarias tuvieron que adoptar nuevas tecnologías con el fin de mejorar la eficacia de sus sistemas de gestión y rendición de cuentas (Gordon y Donini, 2015; Jacobsen y Sandvik, 2018). Este nuevo escenario convirtió a la tecnología en una parte central de las operaciones humanitarias y sentó las

bases para lo que se conoció como “humanitarismo digital”. Este término se define como “la promulgación de redes, tecnologías y prácticas sociales e institucionales que permiten a un gran número ilimitado de personas remotas y sobre el terreno colaborar en la gestión humanitaria mediante tecnologías digitales” (Burns, 2015, p. 477; traducción propia). La mayoría de las agencias de la ONU ahora tiene laboratorios de innovación y departamentos de datos, donde *Big data* e inteligencia artificial se utilizan regularmente para la evaluación de necesidades y la coordinación de la ayuda (Madianou, 2019; Moberg, 2006).

Sobre este tema, en el año 2022 se realizó un estudio para entender cómo las nuevas tecnologías han apoyado la respuesta humanitaria a la crisis de migrantes venezolanos en Colombia. Para ello, se analizó el caso de Kuja-Kuja, una organización establecida en el 2016 por Ideo.org y Alight con el objetivo de enfocar los esfuerzos humanitarios alrededor de la voz de los afectados. Kuja-Kuja ofrece conocimiento a organizaciones socias sin ánimo de lucro para mejorar sus procesos de toma de decisiones y su capacidad para atender a beneficiarios de programas humanitarios. En particular, se analizó el soporte que Kuja-Kuja ha brindado a estas organizaciones en la atención de la crisis migratoria venezolana en Colombia.

Los resultados del estudio indican que en los servicios que presta Kuja-Kuja a sus aliados hay innovaciones apalancadas en TIC en las distintas etapas de manejo de datos: (1) en la captura de información de toda la población servida y no solo una muestra; (2) en el uso de inteligencia artificial para análisis de información y reporte de resultados periódicos, y (3) en la transferencia de conocimiento a través de toda la organización. Estos resultados permiten brindar recomendaciones a las ONG sobre mecanismos para recopilar, analizar y presentar información no estructurada de sus beneficiados de manera automática. Así mismo, se recomienda la creación de un ecosistema habilitado por tecnología para la creación de valor colectivo entre el sector público, el privado y el social, con indicadores de desempeño compartidos y mecanismos que faciliten el aprendizaje conjunto para la atención humanitaria.

Efectos negativos de la tecnología

Si bien las TIC han traído grandes beneficios a la sociedad, también han venido acompañadas de importantes retos. El análisis de algunos de estos retos se ha convertido en un área de investigación que se ha denominado “lado oscuro del uso de TIC”. Este lado oscuro puede entenderse como los fenómenos asociados al uso de TIC que pueden afectar el bienestar de los individuos, las organizaciones y la sociedad en general (Tarafdar *et al.*, 2015). Como ejemplos del lado oscuro del uso de TIC se tienen el tecnoestrés, la adicción a la tecnología, las interrupciones mediadas por tecnología y la sobrecarga de información. Desde la Facultad de Administración se han desarrollado dos estudios sobre el tema, los cuales se presentan a continuación.

El ciberacoso en redes sociales

El ciberacoso puede definirse como comportamientos agresivos u hostiles que se realizan a través de las TIC (Li, 2007; Tokunaga, 2010). El ciberacoso es similar al acoso tradicional, pero, dadas las características de las TIC, se diferencia en que puede ocurrir en cualquier momento y desde cualquier lugar. El acosador puede ser anónimo o esconderse bajo una falsa identidad y los registros del acoso, como los mensajes y las fotos, permanecen en línea y son de fácil acceso para una audiencia que supera las personas que la víctima conoce (Kowalski *et al.*, 2014; Slonje *et al.*, 2013; Wong-Lo *et al.*, 2011). Además, la falta de información que otorga la comunicación no verbal —la expresión facial o la entonación de la voz—, hace que lo que se comunique a través de las TIC, quizás un apodo, pueda tener múltiples interpretaciones y entenderse de manera diferente, dependiendo de quien reciba el mensaje, de su contenido y de quien lo envíe (Lee *et al.*, 2016; Šmahel y Wright, 2014). El ciberacoso tiene efectos negativos importantes en las víctimas a nivel tanto psicológico —pues genera emociones negativas como la ansiedad (Kowalski y Limber, 2013; Wright, 2015)—, como cognitivo, porque causa desatención y bajo desempeño académico (Faryadi, 2011) y social, lo cual afecta el relacionamiento con sus pares (Tsitsika *et al.*, 2015). Sobre este tema, en el año 2015 se llevó a cabo un estudio para entender cómo los episodios de ciberacoso afectan

la experiencia de los usuarios al utilizar las redes sociales (Camacho *et al.*, 2018). Para ello, se encuestaron adultos jóvenes (entre 18 y 30 años), en Canadá y Estados Unidos, que hubieran experimentado un episodio de ciberacoso¹ en Facebook dentro de los doce meses previos a la encuesta².

Los resultados del estudio indican que la severidad percibida del episodio de ciberacoso afecta a la red social como canal de esta práctica, ya que reduce las percepciones positivas sobre la red social y su utilidad para hacer amigos, socializar y como medio de entretenimiento. Así mismo, la severidad percibida del acoso incrementa la experiencia de ansiedad entre las víctimas, lo cual a su vez reduce la satisfacción reportada por las víctimas sobre la red social. Teniendo en cuenta estos resultados, se recomendó a las compañías que manejan estas redes tomar acciones para proteger a sus usuarios o apoyarlos una vez el episodio ocurre, como, por ejemplo, retirar las fotos reportadas por los usuarios. Las compañías tecnológicas son responsables de los resultados indirectos de los productos que ofrecen y por ello deben identificar y contrarrestar los efectos negativos de sus productos (Terrasse *et al.*, 2019). Diseñar e implementar acciones para mitigar los daños y riesgos del uso de las aplicaciones evitaría no solo que los usuarios se alejen de una plataforma para usar otra red social, sino también posibles daños reputacionales por la falta de protección a sus usuarios (Camacho *et al.*, 2018).

Los efectos del teletrabajo en el tecnoestrés

El tecnoestrés puede definirse como la inhabilidad de las personas para hacer frente a las demandas que imponen las TIC de una manera saludable (Tarafdar *et al.*, 2011). Algunas de estas demandas incluyen las aplicaciones

- 1 El episodio podía consistir en una sola acción (p. ej., una foto puesta en el muro de Facebook de la víctima) o múltiples acciones (p. ej., mensajes enviados a través de Messenger a lo largo del tiempo).
- 2 Vale la pena resaltar que el episodio había terminado en el momento de participar en el estudio y que, al finalizar la encuesta en línea, se proporcionaron enlaces a páginas con recursos de apoyo psicológico a los participantes.

multitarea, la conectividad constante, la sobrecarga de información y los problemas técnicos (Tarafdar *et al.*, 2010). El tecnoestrés puede tener varias consecuencias negativas para los empleados, tanto a nivel personal como laboral, ya que puede disminuir su bienestar, generarles un mayor agotamiento y reducir tanto su compromiso como su satisfacción con el trabajo (Fuglseth y Sørebo, 2014; Maier *et al.*, 2015; Srivastava *et al.*, 2015). Por otra parte, estos efectos negativos pueden variar con el tiempo y manifestarse mucho después del momento en el que la persona experimenta el estrés (Zapf *et al.*, 1996), lo cual depende de la continuidad de los factores que causan el estrés —p. ej., demandas asociadas al uso de las TIC— o de la adaptación de los individuos a dichos factores (Ford *et al.*, 2014; Ritter *et al.*, 2016).

Una de las actividades en las que las personas son propensas a experimentar tecnoestrés es en el teletrabajo. En esta modalidad de trabajo, los empleados adelantan sus labores apoyados en TIC por fuera de las oficinas u otras ubicaciones de la compañía (Verbeke *et al.*, 2008). El teletrabajo trae ventajas como una mayor autonomía en las labores, flexibilidad en el manejo del tiempo, reducción de costos y tiempo de transporte (Nilles, 1997; ter Hoeven y van Zoonen, 2015). Sin embargo, también tiene consecuencias negativas como el aislamiento social, los conflictos en el hogar y la sobrecarga de trabajo, que si no se manejan adecuadamente pueden generar estrés en los empleados (Kelliher y Anderson, 2010; Tietze y Musson, 2005; Weinert *et al.*, 2015).

Por eso, y teniendo en cuenta que muchas organizaciones se vieron forzadas a implementar el teletrabajo de manera repentina con motivo de la covid-19, en el año 2020 se adelantó un estudio para comprender el tecnoestrés experimentado por empleados durante los primeros meses de la pandemia (Camacho y Barrios, 2022b). Para ello, se encuestaron adultos colombianos que empezaron a teletrabajar debido a la pandemia en dos momentos: al inicio del confinamiento y dos meses después.

Los resultados indican que (1) el teletrabajo generó conflictos entre las tareas del hogar y el trabajo, así como sobrecarga de trabajo, lo cual causó estrés en los empleados, manifestado en agotamiento al usar TIC en sus

actividades y en esfuerzos para trabajar todo el día con ellas³; (2) este estrés a su vez disminuyó la satisfacción de los empleados con el teletrabajo y su desempeño percibido, y (3) también se hizo evidente el efecto del estrés a lo largo del tiempo, ya que el estrés experimentado por los empleados se acumuló e incrementó sus percepciones de sobrecarga de trabajo dos meses después (Camacho y Barrios, 2022b).

Dados los efectos negativos, se recomendó a las organizaciones establecer políticas para reducir estos impactos negativos, como el establecimiento de reglas claras de horas y medios de contacto en el teletrabajo. Asimismo, se plantearon recomendaciones para mitigar los efectos de experimentar tecnoestrés con el paso del tiempo, como otorgar algunos días de desconexión tecnológica a la semana. Estas recomendaciones están alineadas con los estándares de salud ocupacional y seguridad en el trabajo (ISO 45001/45003; Camacho y Barrios, 2022b).

Agenda hacia el futuro

En la medida en que las TIC evolucionan, surgen nuevas oportunidades y amenazas frente a su uso. La investigación académica sobre el tema brinda el conocimiento para identificar esas oportunidades, establecer mecanismos para capturar los beneficios que estas nuevas tecnologías pueden traer a las organizaciones, y metodologías para la enseñanza sobre su uso. Por lo tanto, la agenda de investigación de ICT_{4D} puede expandirse en Colombia con el fin de analizar las oportunidades que nuevas tecnologías como el Internet de las cosas (IoT, por su sigla en inglés) y la inteligencia artificial pueden brindar a los agricultores para reducir las asimetrías de información, expandir sus mercados y lograr una mejor integración a lo largo de la cadena de abastecimiento, así como para analizar las posibles barreras que dificulten su implementación, tales como costos y nivel de alfabetización tecnológica. Así mismo, y similar a lo realizado con programas de educación financiera, las nuevas plataformas digitales pueden ser espacios

3 En los resultados del proyecto no se encontraron diferencias por demográficos como género, edad, número de hijos, experiencia con tecnología o experiencia laboral.

para que, desde distintos sectores —como gobierno, organizaciones sin ánimo de lucro, entre otros—, se promueva la inclusión socioeconómica de la población migrante. En esta inclusión es importante también incorporar elementos que eviten su explotación a lo largo de su trayecto como, por ejemplo, condiciones precarias de trabajo derivadas de una incorporación digital adversa⁴ o que generen impactos negativos como no recibir servicios de salud o educación por no estar registrados en bases de datos oficiales⁵.

En cuanto a las amenazas de las nuevas tecnologías, la investigación sobre el lado oscuro de las TIC también puede continuar desarrollándose con un enfoque hacia la prevención de ataques cibernéticos con base en el comportamiento del usuario. Estos ataques se han incrementado en un 600 % desde la pandemia de la covid-19 y su costo estimado es de USD 6 trillones anuales (PurpleSec, s. f.). Herramientas como la inteligencia artificial pueden ayudar a desarrollar mecanismos para orientar a los usuarios sobre los distintos riesgos que enfrentan en su uso diario de TIC y cómo pueden evitar un ataque cibernético. También es posible enfocarse en los riesgos de seguridad y privacidad —como el robo de identidad y la fuga de información—, asociados con la participación creciente de individuos en modelos de negocio facilitados por plataformas digitales —p. ej., de transporte, vivienda y aseo— así como en estrategias tanto tecnológicas como comportamentales que puedan emplearse para mitigarlos. Así mismo, se puede extender la agenda de investigación sobre tecnoestrés con un enfoque sobre las expectativas de obsolescencia de los trabajadores. En este sentido, los nuevos desarrollos de la inteligencia artificial han generado en Colombia temores sobre el número de trabajos que pueden perderse, lo cual suscita emociones negativas sobre su implementación. Analizar las industrias en las que las expectativas de obsolescencia y reemplazo de

4 Esto se refiere a la inclusión digital que permite a un grupo más favorecido extraer valor de manera desproporcionada de los recursos o trabajo de otro grupo menos favorecido (Heeks, 2021; Masiero, 2022).

5 Esto se relaciona con el concepto de justicia de datos, la cual se refiere a la equidad con la que se representa y se trata a las personas como resultado de su producción de datos digitales (Masiero, 2022; Taylor, 2017).

trabajadores son más altas puede contribuir a diseñar estrategias de reconversión laboral y de entrenamiento o contratación de personal especializado en temas como *big data*, inteligencia artificial y transformación digital.

Conclusión

Las TIC han transformado los negocios y las interacciones sociales entre las personas, desde la automatización de procesos hasta la aparición de nuevos modelos de negocios basados en herramientas digitales. Este capítulo ha presentado la agenda de investigación que los autores han desarrollado para entender los beneficios que el uso de TIC brinda a los individuos, como el apoyo al desarrollo de sus negocios, recibir una educación financiera que considera su contexto y obtener un mejor soporte por parte de organizaciones humanitarias. Asimismo, se han presentado dos fenómenos negativos por el uso constante de TIC: ciberacoso y tecnoestrés. En esta agenda de investigación hay diversas oportunidades hacia el futuro para continuar entendiendo cómo se puede sacar un mayor provecho de las TIC, tanto a nivel organizacional como personal, con miras a minimizar sus impactos negativos.

Referencias

- Aron, J. (2018). Mobile Money and the Economy: A Review of the Evidence. *The World Bank Research Observer*, 33(2), 135-188. <https://academic.oup.com/wbro/article/33/2/135/5127166>
- Barrios, A., Camacho, S. y Estrada, C. (2023). From Service to Social Innovation with a Service-Dominant Logic Approach. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 201-215. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2021-0295>
- Burns, R. (2015). Rethinking Big Data in Digital Humanitarianism: Practices, Epistemologies, and Social relations. *GeoJournal*, 80(4), 477-490. <https://doi.org/10.1007/s10708-014-9599-x>
- Busalim, A. H. y Hussin, A. R. C. (2016). Understanding Social Commerce: A Systematic Literature Review and Directions for Further Research. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1075-1088. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.06.005>

- Camacho, S. y Barrios, A. (2022a). Social Commerce Affordances for Female Entrepreneurship: The Case of Facebook. *Electronic Markets*, 32 (3), 1145-1167. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00487-y>
- Camacho, S. y Barrios, A. (2022b). Teleworking and Technostress: Early Consequences of a Covid-19 Lockdown. *Cognition, Technology & Work*, 24 (3), 441-457. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00693-4>
- Camacho, S., Hassanein, K. y Head, M. (2018). Cyberbullying Impacts on Victims' Satisfaction with Information and Communication Technologies: The Role of Perceived Cyberbullying Severity. *Information and Management*, 55 (4), 494-507. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.11.004>
- Chen, A., Lu, Y., y Wang, B. (2017). Customers' Purchase Decision-Making Process in Social Commerce: A Social Learning Perspective. *International Journal of Information Management*, 37 (6), 627-638. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.001>
- Chew, H. E., Ilavarasan, V. P., y Levy, M. R. (2015). Mattering Matters: Agency, Empowerment, and Mobile Phone Use by Female Microentrepreneurs. *Information Technology for Development*, 21 (4), 523-542. <https://doi.org/10.1080/02681102.2013.839437>
- Curry, R. G. y Zhang, P. (2013). Website Features that Gave Rise to Social Commerce: A Historical Analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12 (4), 260-279. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.04.001>
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S. y Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1259-0>
- Faryadi, D. Q. (2011). Cyber Bullying and Academic Performance. *International Journal of Computational Engineering Research*, 1(1), 23-30.
- Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M. y Strahan, S. R. (2014). How Do Occupational Stressor-Strain Effects Vary with Time? A Review and Meta-Analysis of the Relevance of Time Lags in Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2013.877096>
- Fuglseth, A. M. y Sørebo, Ø. (2014). The Effects of Technostress within the Context of Employee Use of ICT. *Computers in Human Behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>

- Fundación Capital. (2023). *LISTA*. <https://www.fundacioncapital.org/initiative/82>
- Gordon, S. y Donini, A. (2015). Romancing Principles and Human Rights: Are Humanitarian Principles Salvageable? *International Review of the Red Cross*, 97(897-898), 77-109. <https://doi.org/10.1017/S1816383115000727>
- GSM Association. (2016). *2015 State of the Industry Report on Mobile Money*. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/resources/stateof-the-industry-2015/>
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V. y Hung, Y. T. C. (2012). Market Orientation in Digital Entrepreneurship: Advantages and Challenges in a Web 2.0 Networked World. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(6), 1-18. <https://doi.org/10.1142/S0219877012500459>
- Heeks, R. (2008). ICT4D 2.0: The Next Phase of Applying ICT for International Development. *Computer*, 41(6), 26-33. <https://doi.org/10.1109/MC.2008.192>
- Heeks, R. (2021). From Digital Divide to Digital Justice in the Global South: Conceptualising Adverse Digital Incorporation (arXiv:2108.09783). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.09783>
- Huang, Z. y Benyoucef, M. (2013). From E-commerce to Social Commerce: A Close Look at Design Features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.12.003>
- Jacobsen, K. L. y Sandvik, K. B. (2018). UNHCR and the Pursuit of International Protection: Accountability Through Technology? *Third World Quarterly*, 39(8), 1508-1524. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1432346>
- Kelliher, C. y Anderson, D. (2010). Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kleine, D. (2009). ICT4What? - Using the Choice Framework to Operationalise the Capability Approach to Development. *2009 International Conference on Information and Communication Technologies and Development (ICTD)*, 108-117. <https://doi.org/10.1109/ICTD.2009.5426717>

- Kowalski, R. M., Giumetti, G. W., Schroeder, A. N. y Lattanner, M. R. (2014). Bullying in the Digital Age: A Critical Review and Meta-Analysis of Cyberbullying Research among Youth. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1073-1137. <https://doi.org/10.1037/a0035618>
- Kowalski, R. M. y Limber, S. P. (2013). Psychological, Physical, and Academic Correlates of Cyberbullying and Traditional Bullying. *Journal of Adolescent Health*, 53(1, Supplement), S13-S20. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2012.09.018>
- Lee, A. R., Son, S. M. y Kim, K. K. (2016). Information and Communication Technology Overload and Social Networking Service Fatigue: A Stress Perspective. *Computers in Human Behavior*, 55, 51-61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.011>
- Li, Q. (2007). New Bottle but Old Wine: A Research of Cyberbullying in Schools. *Computers in Human Behavior*, 23(4), 1777-1791. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.10.005>
- Lin, J., Guo, J., Turel, O., y Liu, S. (2020). Purchasing Organic Food with Social Commerce: An Integrated Food-Technology Consumption Values Perspective. *International Journal of Information Management*, 51, 102033. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.11.001>
- Madianou, M. (2019). Technocolonialism: Digital Innovation and Data Practices in the Humanitarian Response to Refugee Crises. *Social Media+Society*, 5(3), 2056305119863146. <https://doi.org/10.1177/2056305119863146>
- Maier, C., Laumer, S. y Eckhardt, A. (2015). Information Technology as Daily Stressor: Pinning Down the Causes of Burnout. *Journal of Business Economics*, 85(4), 349-387. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0759-8>
- Masiero, S. (2022). Should We Still Be Doing ICT4D Research? *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(5). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/isd2.12215>
- Moberg, D. J. (2006). Best Intentions, Worst Results: Grounding Ethics Students in the Realities of Organizational Context. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 307-316. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.22697019>

- Nan, W. V., Zhu, X. C. y Markus, M. L. (2021). What We Know and Don't Know about the Socioeconomic Impacts of Mobile Money in Sub-Saharan Africa: A Systematic Literature Review. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 87(2), e12155. <https://doi.org/10.1002/isd2.12155>
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations: Implications for IT Managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- PurpleSec. (s. f.). 2023 Cyber Security Statistics Trends & Data. <https://purplesec.us/resources/cyber-security-statistics/>
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T. y Henderson, A. A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655-1669. <https://doi.org/10.1037/apl0000152>
- Slonje, R., Smith, P. K. y Frisén, A. (2012). The Nature of Cyberbullying, and Strategies for Prevention. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.024>
- Šmahel, D. y Wright, M. (2014). *Meaning of Online Problematic Situations for Children. Results of Qualitative Cross-Cultural Investigation in Nine European Countries*. London School of Economics (LSE). <https://is.muni.cz/publication/1215522/en/Meaning-of-online-problematic-situations-for-children-Results-of-qualitative-cross-cultural-investigation-in-nine-European-countries/Smahel-Wright>
- Srivastava, S. C., Chandra, S. y Shirish, A. (2015). Technostress Creators and Job Outcomes: Theorising the Moderating Influence of Personality Traits. *Information Systems Journal*, 25(4), 355-401. <https://doi.org/10.1111/isj.12067>
- Tang, J. y Zhang, P. (2020). The Impact of Atmospheric Cues on Consumers' Approach and Avoidance Behavioral Intentions in Social Commerce Websites. *Computers in Human Behavior*, 108, 105729. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.038>
- Tarafdar, M., Gupta, A. y Turel, O. (2015). Editorial. Special Issue on 'Dark side of Information Technology Use': An Introduction and a Framework for Research. *Information Systems Journal*, 25(3), 161-170. <https://doi.org/10.1111/isj.12070>

- Tarafdar, M., Tu, Q. y Ragu-Nathan, T. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 27 (3), 303-334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270311>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. y Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the Dark Side: Examining Creators, Outcomes, and Inhibitors of Technostress. *Communications of the ACM*, 54 (9), 113-120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Taylor, L. (2017). What is Data Justice? The Case for Connecting Digital Rights and Freedoms Globally. *Big Data & Society*, 4 (2), 2053951717736335. <https://doi.org/10.1177/2053951717736335>
- ter Hoeven, C. L. y van Zoonen, W. (2015). Flexible Work Designs and Employee Well-being: Examining the Effects of Resources and Demands. *New Technology, Work and Employment*, 30 (3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Terrasse, M., Gorin, M., y Sisti, D. (2019). Social Media, E-Health, and Medical Ethics. *Hastings Center Report*, 49 (1), 24-33. <https://doi.org/10.1002/hast.975>
- Tietze, S. y Musson, G. (2005). Recasting the Home-Work Relationship: A Case of Mutual Adjustment? *Organization Studies*, 26 (9), 1331-1352. <https://doi.org/10.1177/0170840605054619>
- Tokunaga, R. S. (2010). Following You Home from School: A Critical Review and Synthesis of Research on Cyberbullying Victimization. *Computers in Human Behavior*, 26 (3), 277-287. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.11.014>
- Tsitsika, A., Janikian, M., Wójcik, S., Makaruk, K., Tzavela, E., Tzavara, C., Greydanus, D., Merrick, J. y Richardson, C. (2015). Cyberbullying Victimization Prevalence and Associations with Internalizing and Externalizing Problems among Adolescents in Six European Countries. *Computers in Human Behavior*, 51, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.048>
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, UN OCHA. (2013). *Humanitarianism in the Network Age: Including World Humanitarian Data and Trends 2012* (OCHA Policy and Studies Series).
- United Nations High Commissioner for Refugees, unhcr. (2017). *Humanitarian Principles*. <https://emergency.unhcr.org/entry/44766/humanitarian-principles>

- Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N. y Hambley, L. (2008). *Growing the Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*. Edward Elgar.
- Walsham, G. (2017). ICT4D Research: Reflections on History and Future Agenda. *Information Technology for Development*, 23 (1), 18-41. <https://doi.org/10.1080/02681102.2016.1246406>
- Weinert, C., Maier, C. y Laumer, S. (2015). Why are Teleworkers Stressed? An Empirical Analysis of the Causes of Telework-Enabled Stress. En O. Thomas y F. Teuteberg (Eds.), *12th International Conference on Wirtschaftsinformatik Proceedings* (pp. 1407-1421). Osnabrück University.
- Wong-Lo, M., Bullock, L. M. y Gable, R. A. (2011). Cyber Bullying: Practices to Face Digital Aggression. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 16 (3), 317-325. <https://doi.org/10.1080/13632752.2011.595098>
- Wright, M. F. (2015). Cyber Victimization and Perceived Stress: Linkages to Late Adolescents' Cyber Aggression and Psychological Functioning. *Youth & Society*, 47 (6), 789-810. <https://doi.org/10.1177/0044118X14537088>
- Zapf, D., Dormann, C. y Frese, M. (1996). Longitudinal Studies in Organizational Stress Research: A Review of the Literature with Reference to Methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (2), 145-169.

Capítulo 8

Gestión de la experiencia del cliente: oportunidades y agenda para el futuro en Colombia

Fabián Ruiz y Felipe Reinoso-Carvalho

Introducción

Imaginemos que, durante una experiencia de compra, un cliente hace un recorrido por los diferentes puntos de contacto —directos o indirectos— que tiene establecidos una marca, lo que en inglés se suele conocer como *customer journey*. Este recorrido empieza desde la toma de conciencia de que necesita algo, pasa por considerar varias opciones, luego puede tomar la decisión de compra, lo que suele generar una relación con la marca que hace que pueda volver, o no, a considerarla. En este proceso el cliente interactúa con la propuesta de valor de esa marca por medio de varios puntos de contacto (*touchpoints*) —su página web, la publicidad *online*, la interacción con un agente de servicio o por e-mail—. La experiencia del cliente se ha vuelto un punto cada vez más central en la gestión de marca. De hecho, en la actualidad existe una línea de gestión que busca administrar la experiencia del usuario (*Customer Experience Management, CEM*) por medio de “actitudes culturales hacia las experiencias del cliente, direcciones estratégicas para diseñar esas experiencias y capacidades de la empresa para renovarlas continuamente con el fin de lograr mantener su fidelidad a largo plazo” (Homburg *et al.*, 2017, p. 377; traducción propia). En resumen, la experiencia del cliente es cada vez más estratégica para las organizaciones.

Hablar de la gestión de la experiencia del cliente es entenderla en todo su contexto, inclusive desde antes de que este se ponga en contacto con la organización. De esa manera se busca articular todos los elementos

organizacionales, así como su proceso de toma de decisiones, para garantizar una experiencia positiva en la interacción del usuario con la marca. Esto significa que todas las personas y los departamentos de una organización deben alinearse en función de las necesidades de sus clientes, con el objetivo de entregar un valor superior en cada interacción que estos tengan con la empresa y con el fin de generar experiencias positivas que perduren en su recuerdo e influyan después en su comportamiento. Pensemos entonces que las empresas exitosas en este campo adoptan un enfoque holístico, iniciado con la intervención de la propia cultura corporativa, con liderazgo decidido y visible en torno a la relación con sus clientes.

Desde antes, y en especial durante y después de la pandemia, los consumidores hemos dado especial atención a encontrar y alcanzar el mayor bienestar posible en cada experiencia de consumo (Auletta y Dakduk, 2016). Entiéndase por *bienestar* las experiencias que pueden aportar desde lo hedónico —belleza, placer— hasta lo eudaimónico —potencial de transformación del ser humano—. Los gestores de las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de ofrecer bienestar por medio de experiencias de consumo (Blocker y Barrios, 2015), para no solo generar valor económico sino también valor social (Carù y Cova, 2007). Gestionar la experiencia del cliente es fortalecer estrategias orientadas a incrementar su satisfacción como medio para alcanzar los resultados de negocio, ya que tal satisfacción es un claro predictor del éxito económico (Siqueira *et al.*, 2020).

Es por medio del bienestar que las estrategias enfocadas en la experiencia del cliente cobran especial relevancia en el presente y en el futuro, dado que la mayor diferencia que tiene la CEM en comparación con otras similares —como la gestión de la relación con los clientes (*Customer Relationship Management*, CRM), el servicio al cliente o el *Account Based Marketing*— es la importancia que se le da a la respuesta emocional del usuario frente a lo que experimenta en cada uno de los puntos de contacto con una organización o una marca. El involucramiento emocional de los consumidores, generado a partir de una experiencia, afecta su comportamiento a la hora de tomar decisiones. Todos recordamos sin mucho esfuerzo las experiencias

muy positivas —o principalmente las muy negativas— con una marca, que condicionan nuestro nivel de recomendación más allá del consumo.

Tanto en Colombia como en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes se sigue la tendencia de ofrecer experiencias con impacto positivo asociado al bienestar, de manera tal que se reduzcan los puntos de fricción que tienen los consumidores con algunos puntos de contacto de las organizaciones, para así incrementar su satisfacción. El foco estratégico y holístico en estos procesos es una consecuencia de esta visión, en la que el apoyo a organizaciones, en la definición de marcos metodológicos que permitan recoger adecuadamente la retroalimentación de sus clientes por sus diferentes canales de contacto, es algo que se debe lograr con el fin de entregar experiencias memorables.

Con base en lo anterior, el objetivo general de este capítulo es reflexionar sobre las oportunidades de administrar la experiencia del cliente (CEM) en el mercado colombiano y el rol de la Facultad en este proceso. Para esto, empezamos por presentar el concepto de CEM, el cual se contextualiza en la realidad colombiana en la segunda sección. En la tercera, hacemos sugerencias sobre cómo mejorar la experiencia del cliente desde lo emocional y, en la cuarta, proponemos unas ideas para generar experiencias memorables. En la quinta proseguimos con una reflexión sobre la importancia del impacto positivo que debe conducir a una experiencia memorable en nuestros días y, en la sexta, incluimos sugerencias de métricas para traducir ese impacto en bienestar para el cliente. Terminamos el capítulo con la propuesta de una agenda para el futuro que considera oportunidades para el crecimiento de las organizaciones colombianas y resaltamos el rol que puede desempeñar la Facultad en este proceso.

Lo que tenemos en Colombia en términos de experiencia del cliente

Desde el 2003, el *Net Promoter Score* (NPS) —que mide el grado de lealtad de los consumidores de una compañía— ha crecido en popularidad dentro de las organizaciones como un indicador para entender el grado de recomendación que los usuarios darían a sus marcas o a sus portafolios y,

asimismo, como una medición del estado de salud de su relación con los clientes. El desarrollador de este indicador lo define como “un predictor válido del crecimiento rentable de las organizaciones” (Reichheld, 2003; traducción propia).

En vista del ambiente retador de pospandemia, el Gremio Colombiano de la Experiencia del Cliente (Gremio Colombiano de la Experiencia [GCX], 2021), que agrupa a diversas empresas del país con estrategias en este campo, adelantó por primera vez un estudio nacional multisectorial sobre la experiencia del cliente en Colombia. Los resultados mostraron que, en todos los sectores y casos, hay oportunidades de mejora para ejercer impacto en su lealtad. La mayoría de los detractores de las marcas manifestó que sus principales motivos de insatisfacción obedecen a temas funcionales de la experiencia del servicio que reciben como, por ejemplo, trámites complejos, falta de información, dificultad de acceso a los canales de atención, falta de cobertura, incumplimiento de las entregas o altos costos. Estos usuarios también señalaron factores negativos asociados a la forma en que las marcas se relacionan con ellos, como la falta de cercanía y confianza, la mala actitud de quienes brindan el servicio o la falta de respuesta.

Si bien aún no existen datos que nos permitan comparar la evolución del *Net Promoter Score* de cada sector año tras año, al contrastar estos resultados con los *benchmarks* internacionales disponibles, como el de Estados Unidos (Nice Satmetrics, 2020), vemos sectores con resultados alineados con un patrón internacional —p. ej., seguros y banca—, mientras otros muestran enormes retos relacionados con el servicio en otros países —p. ej., de las telecomunicaciones.

Estrategias para mejorar la experiencia del cliente colombiano

Si el propósito es incrementar la afiliación a las marcas y los portafolios de consumo, es necesario recurrir al efecto del servicio asociado a una experiencia con impacto positivo, es decir, a la relacionada con el bienestar de los individuos y/o de sus colectivos (Blocker y Barrios, 2015). Lo mínimo que un cliente actual espera recibir es que lo escuchen, lo traten bien, que le respondan, que le den soporte o que pueda resolver los problemas

que tiene durante el consumo. Sin embargo, eso no es suficiente para generar la lealtad y el compromiso de los consumidores.

Pensemos en las llamadas “ofertas inesperadas”, o “factores wow” que pueden diseñarse para deleitar o sorprender a un cliente especial y, con ello, dejar un recuerdo perdurable (Berger, 1993). Por ejemplo, cuando un niño sordomudo pasea con sus padres por un parque temático de Disney y de repente ve que sus personajes favoritos se pueden comunicar con él por medio del lenguaje de señas, se genera una conexión emocional positiva para este perfil de consumidor tan específico¹. Esta historia de la vida real evidencia la manera en que una marca se puede conectar positivamente a través de un gesto inclusivo que no muchas marcas en Colombia parecen tener en cuenta.

Hoy se cuenta con suficiente evidencia científica sobre el papel que tienen las emociones en la elaboración de los propios juicios, y su incidencia en las decisiones como consumidores, en especial por medio de experiencias positivas profundas (Ruiz, 2022). Un estudio publicado por Harvard en el 2015 permitió comparar el valor de establecer fuertes conexiones emocionales con el de obtener una buena puntuación en métricas usuales como las de satisfacción o diferenciación de marca. Los investigadores encontraron que existen más ganancias mirando más allá de las medidas usuales, en las cuales los clientes completamente conectados, embajadores de la marca, son en promedio un 52 % más valiosos que aquellos simplemente satisfechos. De hecho, su valor relativo puede llegar a ser sobresaliente en una variedad de métricas, como compras y frecuencia de uso (Magids *et al.*, 2015).

Así mismo, al analizar marcas de diferentes categorías, el mismo estudio identificó más de 300 “motivadores emocionales”, que constituyen un grupo específico de patrones de comportamiento del consumidor que impulsan su toma de decisiones. De estos, destacamos los importantes en cualquier categoría (tabla 8.1.).

¹ Véase *Minnie se comunica en lenguaje de señas con un niño sordo* (s. f.) [video de YouTube], <https://www.youtube.com/watch?v=e4x9wGM5mmc>

Tabla 8.1. Motivadores emocionales con impacto positivo asociados a ejemplos visibles en el entorno colombiano

Motivador emocional: “Me inspira el deseo de”	Las marcas pueden aprovechar este motivador y ayudar a los clientes a	Ejemplos de marcas que buscan conectar con estas dimensiones
Destacarme de la multitud	Proyectar una identidad social única; ser visto como especial.	Cuando Siemens creó en Colombia su programa de Brand Lovers para reconocer a aquellos clientes que son verdaderos embajadores y defensores de su marca.
Tener confianza en el futuro	Percibir el futuro como mejor que el pasado; tener una imagen mental positiva de lo que está por venir.	Bancolombia ha trabajado en generar confianza con su gestión de experiencia y con sus campañas enfocadas en los clientes, como las de “Porque todo puede ser mejor” o “¿Qué tan alto quieres llegar?”
Disfrutar de una sensación de bienestar	Sentir que la vida está a la altura de las expectativas y que se ha logrado el equilibrio; buscar un estado libre de estrés, sin conflictos ni amenazas.	El Café de Lolita vela por el bienestar de todos sus trabajadores y eso se traduce en acciones que impactan positivamente la vida de sus clientes, como lo manifiesta su propósito: “Impactamos la vida de personas que llegaron solo por un trabajo, para que ellos impacten la vida de personas que llegaron solo por un café”.
Sentir una sensación de libertad	Actuar con independencia, sin obligaciones ni restricciones.	Marcas como Starbucks o Homecenter les dan opciones útiles a sus clientes —como el autoservicio digital o el servicio físico asistido en sus tiendas— para que estos decidan sin restricciones la manera en que quieren ser atendidos.
Sentir una sensación de emoción	Experimentar placer y emoción viscerales y abrumadores; participar en eventos emocionantes y divertidos.	Disney es una marca magistral en este campo, con sus <i>shows</i> de Broadway o las experiencias que genera en sus parques temáticos.
Sentido de pertenencia	Tener una afiliación con personas con las que se relacionan o aspiran a parecerse; sentirse parte de un grupo.	Smurfit Kappa permite a sus clientes participar en el diseño de sus soluciones de empaque, por medio de su Centro de Experiencia en Yumbo, involucrándolos en fase temprana en las decisiones que los afectan.

(continúa)

(viene)

Motivador emocional: “Me inspira el deseo de”	Las marcas pueden aprovechar este motivador y ayudar a los clientes a	Ejemplos de marcas que buscan conectar con estas dimensiones
Proteger el medio ambiente	Sostener la creencia de que el medio ambiente es sagrado; emprender acciones para mejorar su entorno.	La Universidad de los Andes, mediante diferentes trabajos de concientización en el campo de la sostenibilidad ambiental, como “Educación responsable en Administración”, “Un click por mi planeta” o “Botellas de amor”.
Ser la persona que quiero ser	Cumplir un deseo de superación personal continua; estar a la altura de su autoimagen ideal.	El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), gracias a sus brigadas sociales, ha podido conectarse con mujeres que enfrentan tratamientos de quimioterapia, para restablecer su cabello con pelucas naturales elaboradas por sus instructores y estudiantes.
Sentirme seguro/a	Creer que lo que tienen hoy estará allí mañana; perseguir metas y sueños sin preocupaciones.	Marcas como Amazon aportan valor al proporcionar información suficiente y oportuna sobre cada una de las etapas de sus entregas, generando así sentido de seguridad.
Triunfar en la vida	Sentir que llevan vidas significativas; encontrar valor que va más allá de las medidas financieras o socioeconómicas.	Nike, a través de su aplicación <i>Nike+</i> , desarrollada en conjunto con Apple, para facilitar que las personas que trotan lo hagan planteándose retos, con ellos mismos o con otras personas conectadas con la aplicación.

Fuente: Elaboración propia basada en Magids, S., Zorfas, A. y Leemon, D. (2015), The New Science of Customer Emotions, *Harvard Business Review*, 76 (11), 66-74.

Camino para generar experiencias memorables

Para generar experiencias memorables en las personas se requiere estar en capacidad de evocar sensaciones que se traduzcan en estados emocionales específicos. Para eso se cuenta con los sentidos, que son la principal fuente de información que hay para interpretar el entorno. Si como organización

somos capaces de controlar el entorno que rodea a un cliente, seremos más eficaces al evocar las sensaciones que buscamos relacionar con nuestra marca. En resumen, al pensar en el aporte de valor emocional que se puede generar con las experiencias, también se debe pensar en la entrega de valores sensoriales y cognitivos (Schmitt, 2011). Es en este campo que la Facultad de Administración hace importantes aportes tanto en investigación como en aplicación de modelos experienciales.

Así, desde la Facultad nos hemos aproximado al *marketing* multisensorial como un modo de repensar la experiencia de los consumidores (Campo *et al.*, 2021), con especial atención al efecto que puede tener lo que escuchamos en las experiencias de comidas y bebidas (Rodríguez *et al.*, 2023; Spence *et al.*, 2019; 2021).

En este sentido, con nuestra investigación hemos encontrado que los consumidores tienden a asociar frecuencias sonoras agudas con sabores dulces y frecuencias graves con sabores amargos (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2016a). Este tipo de parametrización sonora puede ser utilizada para producir o caracterizar música que la mayor parte de las personas tiende a asociar con sabores dulces o amargos (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2015). Así, cuando las personas degustan alimentos o bebidas mientras escuchan música producida o caracterizada de ese modo, se puede observar que la manera en que evalúan la experiencia de los sabores tiende a modularse, y también su intención de compra. Es decir, que las personas pueden evaluar una cerveza como más dulce y menos alcohólica cuando escuchan una canción “dulce” (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2016b), o un chocolate más amargo y con una textura más dura al escuchar una canción más “amarga” (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2017b). En este contexto, con el tiempo se podría pensar en el sonido como una herramienta experiencial para regular el consumo de azúcar y/o alcohol, ambos factores importantes del bienestar asociado a lo nutricional.

Asimismo, hemos estudiado estos efectos desde una perspectiva emocional, en la que las canciones percibidas como emocionalmente positivas hacen que una cerveza parezca más dulce, suave y más cara, mientras que canciones que evocan emociones negativas hacen que la misma cerveza se perciba como más amarga e intensa, y que los participantes tengan una

intención de compra menor con respecto al mismo producto (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2019a).

También hemos dedicado parte de nuestros esfuerzos en entender la importancia que puede llegar a tener el ruido en la percepción de los sabores (Bravo-Moncayo *et al.*, 2020). En este sentido, un café se evalúa como más agudo, más barato y de peor calidad cuando un consumidor está bajo el estímulo de un ruido urbano de aproximadamente 85 decibeles, en comparación con el mismo ruido atenuado por audífonos de alta calidad, lo cual lleva a que el mismo café se evalúe como uno de sabor y aroma mucho mejores y más intensos —y, por supuesto, como un café mucho más caro—. Parte de esta investigación también se replicó en Europa, Asia y, desde luego, en América Latina (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2020a; 2020b), con lo cual hemos avanzado en la discusión sobre cómo este tipo de conocimiento puede aplicarse desde una perspectiva más global, pensando en marcas orientadas a un consumidor cada vez más internacional: *marketing* acultural (Hernández y Reinoso-Carvalho, 2020).

Todo este trabajo de investigación nos ha llevado a llamar la atención de marcas, tanto locales como globales, sobre cómo se pueden utilizar los sentidos durante el desarrollo de experiencias memorables para sus clientes. Por ejemplo, en el 2019, por invitación de Jägermeister —la marca alemana de licor de hierbas endulzado—, realizamos una investigación² enfocada en el diseño de experiencias para sus consumidores, en la que se utilizó este conocimiento científico con el objeto de producir música que realzara ciertas notas de sabor de ese licor. Esto se hizo con el fin de fidelizar al cliente estereotípico de la marca: jóvenes vinculados con la vida cultural, nocturna y, por lo tanto, con la música. Este proceso creativo se plasmó en una campaña digital, acompañada de eventos³ de lanzamiento multisensoriales, desarrollados en diversas capitales europeas, a los que

2 Véase Jägermeister (2019, 29 de abril), “Taste Remastered”, *Sonic.Taste* [blog], <http://sonictaste.weebly.com/blog/jagermeister-gt-taste-remastered>

3 Véase Jägermeister (s. f.), *Jägermeister Taste Remastered. Proof of Concept* [video de YouTube], <https://youtu.be/CxPNOMmrOJs>

acudieron influenciadores locales que apoyaron la disseminación de la campaña a través de redes sociales.

En el 2021, Café de Colombia también se interesó por este tipo de conocimiento multisensorial para su 60.^o aniversario de marca. Para esto, nos invitaron a cocrear una canción y un video que realzaran las notas de sabor del café colombiano. Esto se orientó a la experiencia de los consumidores jóvenes. El llamado a la acción (*call to action*) de esta campaña fue “Colombian coffee #beyondtaste” (Reinoso-Carvalho, 2020c). Este video cuenta con aproximadamente 1 millón y medio de clics en Youtube⁴. Más recientemente, en el 2021, Amor Perfecto (marca icónica de café colombiano) decidió patrocinar a Diego Campos durante el mundial de baristas⁵ realizado ese mismo año en Milán (Italia). Para esto, invitaron a los profesores de la Facultad de Administración a producir un estímulo audiovisual capaz de realzar las notas de sabor durante la experiencia de un café expreso colombiano. Diego utilizó este estímulo multisensorial como parte de su presentación⁶ ante los jueces. Ese año Diego Campos fue coronado como el mejor barista del mundo; es el primer barista originario de países productores de café no importadores que gana tal concurso.

Esta Facultad también ha hecho importantes contribuciones relacionadas con el valor cognitivo que puede generar en la experiencia de aprendizaje de sus estudiantes, docentes y de la comunidad en general (Shavinina y Kholodnaja, 1996). Por ejemplo, con el proyecto “Revolución en servicios de transporte escolar a través de la electromovilidad náutica” se buscó cerrar la brecha de acceso limitado al transporte escolar en la zona de Bahía Málaga (Valle del Cauca), con la implementación de un bote para los estudiantes, dotado de paneles solares, baterías de suministro, sistema de monitoreo a distancia y seguridad náutica (Facultad de Administración Uniandes, 2023).

4 Véase Café de Colombia (s. f.), *Enjoy the Taste of Café de Colombia Like Never Before, Combining it with This Song* [video de YouTube], https://youtu.be/FHec_uFx4x8

5 Véase World Coffee Events. (2021), *Welcome to the 2021 Milan World Coffee Championships!*, <https://worldcoffeeevents.org/watch-the-2021-milan-world-coffee-championships-live/>

6 Véase Coco Acuña (2021), *Champion Diego Campos, Colombia (Final Round), 2021 World Barista Championship* [video de YouTube], <https://youtu.be/FoOw2oq5ZSU?t=401>

Asimismo, la reciente implementación del *Management Learning Lab* en la Facultad lo destaca como un espacio colaborativo que busca impactar la experiencia de enseñanza y aprendizaje por medio de herramientas innovadoras como hologramas, realidad virtual/aumentada, gamificación digital y diferentes tipos de material audiovisual de última generación.

Hacia experiencias con impacto positivo asociado al bienestar

Si las personas que están al frente de los procesos que impactan a los clientes no tienen sensibilidad, actitud y compromiso con el servicio que se quiere lograr, sin duda no llegarán muy lejos. En la actualidad, impacto positivo en la experiencia del cliente significa poder aportar a su bienestar y eso requiere rediseñar procesos, invertir en tecnología, capacitar a las personas, contratar apoyo externo y/o asignar disponibilidad de tiempo para desarrollar nuevas tareas en función de los consumidores (Islam *et al.*, 2022).

Hay que pensar, además, en que todo lo que ven los clientes desde afuera es un reflejo de lo que sucede dentro de las organizaciones. Por esta razón, la gestión de experiencias debe empezar desde el interior de las empresas como un modelo *Inside-Out* (Ruiz, 2022). Se debe permear toda la organización de una visión corporativa clara, con enfoque en el cliente, para impregnar ese ADN con propósito en toda la organización. Se debe pensar con un enfoque holístico que involucre los recursos de toda la organización, desde el ajuste de los procesos de selección, contratación/incorporación de nuevos colaboradores hasta su formación, desarrollo profesional, compensación y posterior retiro.

De hecho, las experiencias con un impacto emocional potente en los clientes tienen incidencia en el bienestar en doble vía. Cuando la organización empieza a gestar una cultura y una sensibilización humanas orientadas por la alta dirección dentro de los equipos de trabajo, la aproximación y sensibilidad hacia los clientes también cambian. La tranquilidad de los trabajadores, por ejemplo, tiene un efecto significativo en la interacción entre pares dentro de la organización y, en consecuencia, en la experiencia de sus clientes (Siqueira *et al.*, 2020). Para ilustrar esto, podemos mencionar el caso colombiano del Café de Lolita, empresa que ha gestionado

con éxito una cultura de servicio que trasciende a sus clientes, para que las personas que se suman a su equipo sean “seres de luz” que inspiren y tengan una vocación real de servicio (Ruiz, 2022). Hoy, la manera en que sus colaboradores buscan resolver los problemas de sus clientes, incluso los personales, va mucho más allá de la ocasión de consumir un café.

Pensemos también en la importancia estratégica de los empleados que administran los puntos de contacto, quienes suelen ser receptores primarios de la retroalimentación de los clientes. Cuando esta retroalimentación consiste en comentarios positivos por parte de los clientes, se logran impactos positivos que pueden trascender su propio bienestar y potencialmente repercutir en los diferentes niveles empresariales y de la sociedad. Además, cuando los trabajadores notan que su supervisor les transmite no solo la retroalimentación negativa de los clientes, sino que hace un marcado énfasis en la retroalimentación positiva, se sienten más seguros y conscientes de que la organización cuida de su bienestar; esto último es conocido como “apoyo percibido de supervisión” (PSS, por su siglas en inglés; Nasr *et al.*, 2014).

Todo este sistema de bienestar que trasciende hacia el individuo y que permea las diferentes interacciones de la organización, ayuda a gestar una cultura de experiencia positiva que, al estar inmersa en un sistema social, logra un alcance positivo mayor en la experiencia del cliente.

Desde las métricas de resultados hacia el bienestar del cliente

En general, las empresas que se enfocan en mejorar su servicio al cliente suelen medir los resultados de sus interacciones en términos de tiempo de respuesta para cotizar, tiempo de entrega o tiempo para resolver un *ticket*, entre otros. Sin embargo, muy pocos recogen información de las emociones y sentimientos que los procesos de servicio puedan generar. De hecho, una buena parte de los sistemas tradicionales de medición del levantamiento de voz del cliente (*voice of client* [VOC]) o del empleado (*voice of employee* [VOE]) se quedan cortos al medir la conexión emocional que los clientes tienen en su interacción con la organización.

- Incremento de la *tasa de retención* de clientes
- Incremento del *valor del cliente en el tiempo*
- Incremento de la *tasa de conversión* de ventas
- Crecimiento en *cross/up selling*
- Incremento del *share of wallet* en los clientes

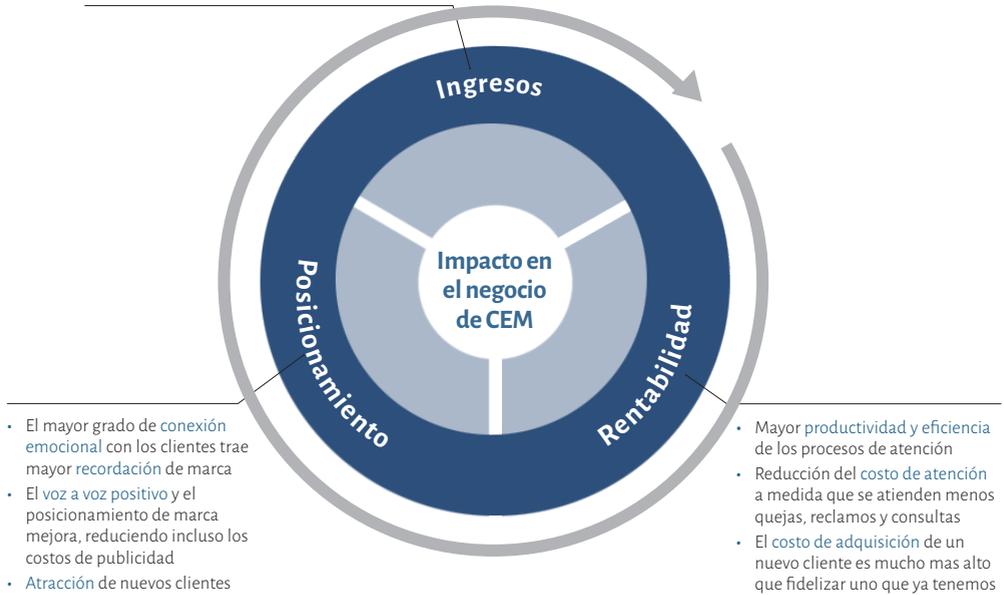


Figura 8.1. Posibles impactos de las estrategias de CEM en los resultados del negocio

Fuente: Elaboración de los autores.

No obstante, algunas organizaciones en Colombia han tomado conciencia sobre la importancia de la dimensión emocional de los clientes y de sus empleados en el ecosistema de experiencia y han incorporado elementos que les permiten recolectar, analizar y actuar en función de las respuestas emocionales de los consumidores en las diferentes transacciones de servicios que establecen. Así como algunas organizaciones están utilizando los beneficios de la inteligencia artificial para identificar, con base en los comentarios de las redes sociales, las emociones de sus audiencias mediante el análisis de texto, a nivel mundial, otras han incorporado el análisis inteligente de la voz o *speech recognition* mediante el uso de inteligencia artificial (Belkacemi *et al.*, 2022). De esa manera han podido identificar los

sentimientos que experimentan los clientes que interactúan con el *Contact Center* de la compañía y con esta información han logrado detectar oportunidades de mejora en la atención para intervenir los procesos de contratación, capacitación, medición de desempeño y compensación de los agentes de estos puntos de contacto, y con ello armonizar su interacción del día a día con los clientes.

Esta evolución seguramente también llevará a que las empresas empiecen a sentir la necesidad de repensar sus métricas tradicionales, como el índice de satisfacción (NPS), para incorporar otras que midan el impacto de los motivadores emocionales de sus clientes como el *Emotional Connection Score* (ECS), el cual mide la proporción de clientes que están por completo conectados emocionalmente con la marca (Magids *et al.*, 2015).

Finalmente, no podemos olvidar que la evolución de una visión orientada al bienestar del cliente debe mantener una correlación directa con los resultados económicos del negocio, como se observa en la figura 8.1.

Agenda de trabajo futuro

Como hemos visto, existen muchas oportunidades de trabajo en Colombia para el crecimiento de las organizaciones por medio de la administración de las experiencias del usuario (CEM) y con ello impactar positivamente tanto a individuos en diferentes niveles como a toda la sociedad. Esto no solo desde una perspectiva de mercado, sino también a partir de la experiencia de las personas en sectores públicos y, ¿por qué no?, con base en un marco de políticas públicas orientadas a la gestión de la experiencia de los ciudadanos.

Desde el año 2019, la Universidad de los Andes ha venido incorporando la enseñanza y práctica de gestión de la experiencia del cliente en sus programas de pregrado, posgrado y Educación Ejecutiva con cursos como *Customer Experience Innovation* o *Diseño de Experiencias Multisensoriales*, entre otros. Parte de nuestra investigación más actual también se enfoca en utilizar todos los sentidos para fomentar el bienestar del cliente a través de una toma de decisión más sana y/o sostenible en experiencias *online* (p.ej., comercio electrónico). Específicamente, a través de imágenes y/o sonidos se

puede proveer al consumidor de estímulos multisensoriales para una toma de decisión más consciente y responsable (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2021; Rodríguez *et al.*, 2021). Esto también pretendemos analizarlo cada vez más por medio de distintos estímulos sensoriales, con el fin de estudiar, por ejemplo, el efecto que pueda tener el color de las bebidas en las expectativas de los consumidores (Reinoso-Carvalho *et al.*, 2017a; 2019b), o bien, el efecto que en su percepción puedan tener las distintas geometrías de un alimento (Wang *et al.*, 2017).

Así mismo, tanto la Facultad de Administración como la Universidad muestran un progresivo interés por una agenda de investigación con foco en la CEM por medio de sus grupos de investigación y divulgación de conocimiento científico —Grupo de investigación Mercados y Decisiones⁷ y Grupo de Diseño de Productos y Procesos (GDPP)⁸— y, por su parte, la Facultad de Ingeniería se ha interesado en que el trabajo sea cada vez más centrado en el consumidor (*customer-centric*).

Para complementar nuestra agenda en investigación, divulgamos este tipo de conocimiento por medio de literatura orientada a la práctica y/o docencia (Reinoso-Carvalho, 2021). Desde el año 2020 los profesores de mercadeo de la Facultad gestionan una columna bimensual de divulgación científica, *PyM Science*, enfocada en divulgar cómo se aplica la ciencia en la práctica del mercadeo y que además forma parte de la revista colombiana *Publicidad y Mercadeo* (PYM)⁹. La idea es que desde estos canales sigamos fomentando progresivamente la discusión en temas orientados a la CEM.

Nuestra Facultad también apuesta en la experiencia del consumidor por medio de Consultandes¹⁰, una *spin-off* que brinda servicios de

7 Véase Grupo de investigación Mercados y Decisiones, Facultad de Administración, Universidad de los Andes en <https://administracion.uniandes.edu.co/grupos-investigacion/mercados-y-decisiones/>

8 Véase Grupo de Diseño de Productos y Procesos, GDPP, Departamento de Ingeniería Química, Universidad de los Andes en <https://gdpp.uniandes.edu.co/>

9 Véase Revista *Publicidad y Mercadeo* en <https://www.revistapym.com.co/>

10 Véase Consultandes, “Talento y conocimiento en Administración”, Facultad de Administración, Universidad de los Andes en <https://consultandes.uniandes.edu.co/>

consultoría basados en los estándares profesionales más altos para mejorar el desempeño de sus clientes de manera significativa, en un ambiente en el que prosperen profesionales de excelencia. El Centro de Emprendimiento¹¹ también se propone construir y fortalecer la comunidad mediante el crecimiento colaborativo con alto potencial de desarrollo y visión internacional. Todo esto, desde una perspectiva estratégica de CEM, cuando se estime conveniente.

Asimismo la Facultad de Administración, en colaboración con la Facultad de Medicina, viene estructurando un nuevo programa de *Patient Experience Management* (PEM), diseñado con el propósito de mejorar la experiencia del paciente en todas sus interacciones con el sistema de salud, lo cual extiende el concepto de CEM más allá de los límites de nuestra Facultad.

Finalmente, como Facultad seguiremos atentos a los requerimientos de las organizaciones para acompañar los procesos que faciliten una aproximación más eficaz a ciudadanos, clientes, usuarios, suscriptores, pacientes, o a nuestros mismos estudiantes y profesores, para lograr un mayor impacto positivo en su experiencia, no solo como consumidores sino como personas.

Referencias

- Auletta, N. y Dakduk, S. (2016). Bienestar del consumidor: un recorrido por la salud, el hedonismo, la espiritualidad y las relaciones. *Debates IESA*, 18(2), 10-14.
- Belkacemi, Y., Buesing, E., Goenka, A., Gupta, V., Lewandowski, D. y Obeid, M. (2022, 21 de enero). From Speech to Insights: The Value of the Human Voice. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/from-speech-to-insights-the-value-of-the-human-voice>

¹¹ Véase "Emprendedores en crecimiento", Centro de Emprendimiento, Facultad de Administración, Universidad de los Andes en <https://administracion.uniandes.edu.co/emprendedores/>

- Berger, C. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality. *Center for Quality Management Journal*, 2(4), 3-36.
- Blocker, C. P. y Barrios, A. (2015). The Transformative Value of a Service Experience. *Journal of Service Research*, 18(3), 265-283.
- Bravo-Moncayo, L., Reinoso-Carvalho, F. y Velasco, C. (2020). The Effects of Noise Control in Coffee Tasting Experiences. *Food Quality and Preference*, 86, 104020.
- Campo, R., Reinoso-Carvalho, F. y Rosato, P. (2021). Wine Experiences: A Review from a Multisensory Perspective. *Applied Sciences*, 11(10), 4488.
- Carù, A. y Cova, B. (Eds.). (2007). *Consuming experience*. Routledge.
- Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (2023, 7 de febrero). *Bote escolar con electromovilidad náutica beneficiará a más de 21 estudiantes de Bahía Málaga*. <https://administracion.uniandes.edu.co/noticias/bote-escolar-con-electromovilidad-nautica-beneficiara-a-mas-de-21-estudiantes-de-bahia-malaga/>
- Gremio Colombiano de la Experiencia, GCX. (2021). *Estudio multisectorial de la experiencia del cliente en Colombia*.
- Hernández, L. R., Reinoso-Carvalho, F., Campo, R. y Barrios-Fajardo, A. (2020, julio). Culture and Communication for a Wellbeing-Oriented Food Marketing Strategy. En *The Proceedings of the 45th Annual Macromarketing Conference. Transition Markets: Opportunities, Challenges & Future Trends* (pp. 29-30). The Macromarketing Society, Inc., Universidad de los Andes, Bogotá, D.C., Colombia.
- Homburg, C., Jozić, D. y Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Islam, S., Muhamad, N. y Sumardi, W. H. (2022). Customer-Perceived Service Wellbeing in a Transformative Framework: Research Propositions in the Area of Health Services. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1), 219-245. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00302-6>
- Magids, S., Zorfas, A. y Leemon, D. (2015). The New Science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*, 76(11), 66-74.

- Nasr, L., Burton, J., Gruber, T. y Kitshoff, J. (2014). Exploring the Impact of Customer Feedback on the Well-Being of Service Entities: A TSR Perspective. *Journal of Service Management*, 25(4). Doi: 10.1108/JOSM-01-2014-0022
- NICE Satmetrics (2020). *Net Promoter Benchmarks: U.S. Consumer 2020*. https://cincysc.com/wp-content/uploads/2020/10/2020_benchmarks.pdf
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Reinoso-Carvalho, F., Van Ee, R., Rychtarikova, M., Touhafi, A., Steenhaut, K., Persoone, D., Spence, C. y Leman, M. (2015). Does Music Influence the Multisensory Tasting Experience? *Journal of Sensory Studies*, 30(5), 404-412.
- Reinoso-Carvalho, F., Wang, Q., De Causmaecker, B., Steenhaut, K., Van Ee, R. y Spence, C. (2016a). Tune that Beer! Listening for the Pitch of Beer. *Beverages*, 2(4), 31.
- Reinoso-Carvalho, F., Wang, Q. J., Van Ee, R. y Spence, C. (2016b). The Influence of Soundscapes on the Perception and Evaluation of Beers. *Food Quality and Preference*, 52, 32-41.
- Reinoso-Carvalho, F., Moors, P., Wagemans, J. y Spence, C. (2017a). The Influence of Color on the Consumer's Experience of Beer. *Frontiers in Psychology*, 8, 2205.
- Reinoso-Carvalho, F., Wang, Q. J., Van Ee, R., Persoone, D. y Spence, C. (2017b). "Smooth Operator": Music Modulates the Perceived Creaminess, Sweetness, and Bitterness of Chocolate. *Appetite*, 108, 383-390.
- Reinoso-Carvalho, F., Dakduk, S., Wagemans, J. y Spence, C. (2019a). Not Just Another Pint! The Role of Emotion Induced by Music on the Consumer's Tasting Experience. *Multisensory Research*, 32(4-5), 367-400.
- Reinoso-Carvalho, F., Dakduk, S., Wagemans, J. y Spence, C. (2019b). Dark vs. Light Drinks: The Influence of Visual Appearance on the Consumer's Experience of Beer. *Food Quality and Preference*, 74, 21-29.
- Reinoso-Carvalho, F., Gunn, L., Molina, G., Narumi, T., Spence, C., Suzuki, Y., ter Horst, E. y Wagemans, J. (2020a). A Sprinkle of Emotions vs a Pinch of Crossmodality: Towards Globally Meaningful Sonic Seasoning Strategies for Enhanced Multisensory Tasting Experiences. *Journal of Business Research*, 117, 389-399.

- Reinoso-Carvalho, F., Gunn, L. H., Horst, E. T. y Spence, C. (2020b). Blending Emotions and Cross-Modality in Sonic Seasoning: Towards Greater Applicability in the Design of Multisensory Food Experiences. *Foods*, 9(12), 1876.
- Reinoso-Carvalho, F. (2020c). ¿A qué suena el café de Colombia? *P&M Science. Revista PyM*. <https://www.dropbox.com/s/m2f1n8k4kxt55ga/ARTICULO P%26M.pdf?dl=0>
- Reinoso-Carvalho, F. (2021) *Percepción. Un viaje a través de los sentidos*. Intermedio Editores.
- Reinoso-Carvalho, F., Campo, R., De Luca, M. y Velasco, C. (2021). Toward Healthier Cookie Habits: Assessing the Role of Packaging Visual Appearance in the Expectations for Dietary Cookies in Digital Environments. *Frontiers in Psychology*, 12, 679443.
- Rodríguez, B., Arroyo, C., Reyes, L. H. y Reinoso-Carvalho, F. (2021). Promoting Healthier Drinking Habits: Using Sound to Encourage the Choice for Non-Alcoholic Beers in E-Commerce. *Foods*, 10(9), 2063. <https://doi.org/10.3390/foods10092063>
- Rodríguez, B., Reyes, L. H. y Reinoso-Carvalho, F. (2023). Exploring Crossmodal Associations Between Sound and the Chemical Senses: A Systematic Review Including Interactive Visualizations. *Multisensory Research*, 36(8), 725-825.
- Ruiz, F. (2022). *Experiencias que marcan tu diferencia. El valor de la marca personal dentro de la empresa*. Paidós Empresa.
- Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55-112.
- Shavinina, L. V. y Kholodnaja, M. A. (1996). The Cognitive Experience as a Psychological Basis of Intellectual Giftedness. *Journal for the Education of the Gifted*, 20(1), 3-35.
- Siqueira, L., Losada, M., Dakduk, S. y Peña, N. (2020). *Influences of Peer-to-Peer Interaction and Peace of Mind on Customer Experience: The Moderating Effect on Type of Service* [ponencia]. AMS2020: Academy of Marketing Science 44th Annual Conference, Coral Gables, Florida, Estados Unidos. <https://tinyurl.com/2axdpm7j>

- Spence, C., Reinoso-Carvalho, F., Velasco, C. y Wang, Q. J. (2019). Extrinsic Auditory Contributions to Food Perception & Consumer Behaviour: An Interdisciplinary Review. *Multisensory Research*, 32 (4-5), 275-318. <https://doi.org/10.1163/22134808-20191403>
- Spence, C., Wang, Q. J., Reinoso-Carvalho, F. y Keller, S. (2021). Commercializing Sonic Seasoning in Multisensory Offline Experiential Events and Online Tasting Experiences. *Frontiers in Psychology*, 12, 740354.
- Wang, Q. J., Reinoso Carvalho, F., Persoone, D. y Spence, C. (2017). Assessing the Effect of Shape on the Evaluation of Expected and Actual Chocolate Flavour. *Flavour*, 6 (1), 1-6.

¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero

Maximiliano González

Introducción

Las finanzas, en términos generales, tratan de alcanzar un único objetivo: maximizar el valor que se les entrega a los accionistas en el largo plazo. Este objetivo se alcanza tomando tres tipos de decisiones: operativas, de inversión y de financiación.

Si bien el objetivo de maximización en el largo plazo del valor de los accionistas se encuentra literalmente en cada libro de texto sobre finanzas, la práctica financiera ha distorsionado este objetivo orientándolo erróneamente hacia la maximización de las ganancias en el corto plazo, o el *bottom line*, como comúnmente se escucha en los ambientes gerenciales. Esto ha implicado decisiones operativas de inversión y de financiación que, en el largo plazo, han generado una preocupante destrucción de valor, no solo para el accionista sino para la sociedad como un todo.

Los problemas ambientales y sociales en los que estamos inmersos han llevado a los gerentes de finanzas y organismos reguladores a replantearse el objetivo distorsionado de la maximización de las ganancias para el accionista y ha surgido lo que hoy se conoce como las *finanzas sostenibles*¹. Sin

1 Este tipo de finanzas, conocidas como inversión socialmente responsable (ISR), implica que el inversor no solo tiene en cuenta cuestiones estrictamente económicas, sino que también valora criterios ambientales, sociales y de buena gobernanza de las empresas (ASG IESG, por sus siglas en inglés). Véase "Así son las inversiones que recompensan a las empresas responsables y sostenibles (2020, 18 de mayo), *El País*, <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2020-05-18/asi-son-las-inversiones-que-recompensan-a-las-empresas-responsables-y-sostenibles.html>

embargo, este concepto está lleno de ambigüedades que dificultan la toma de decisiones en la práctica, ya que, según sus múltiples definiciones, estas buscan maximizar un sinnúmero de objetivos al mismo tiempo, sin una clara guía de cómo lograrlo.

Se propone como tesis en este capítulo que, para que las finanzas sostenibles realmente ayuden a la gestión financiera a tomar mejores decisiones, es fundamental establecer un objetivo claro y sin ambigüedades: *maximizar el valor en el largo plazo de los accionistas*. Es decir, volver al paradigma original, pero sin distorsiones.

Valor económico versus ganancias contables

En los años sesenta, Milton Friedman manifestó que la única “responsabilidad social” de la empresa era con sus accionistas. En particular, en su libro *Capitalism and Freedom* indicó:

Hay una y solo una responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, participen en una competencia abierta y libre sin fraude engañoso. (Friedman, 2002, p. 133; traducción propia)

Esta afirmación, tiene dos problemas fundamentales que pueden llevar a malentendidos y afectar la toma de decisiones financieras: el primero es que las ganancias contables no son lo mismo que el valor económico y el segundo es la temporalidad de las decisiones (corto versus largo plazo).

Para entender este argumento con más claridad, comencemos por imaginar una empresa en los términos más simples posibles (tabla 9.1).

Tabla 9.1. Diagrama de balance general

KTNO	Deuda neta
Propiedad, planta y equipos (PPE)	Patrimonio

Nota: Empresa como un conjunto de activos (Capital de trabajo neto operativo [KTNO] y Propiedad, planta y equipos [PPE]) que son financiados por deuda financiera neta (deudas financieras menos exceso de efectivo) y patrimonio.

Fuente: Elaboración propia.

¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero

Para funcionar, una empresa requiere de activos fijos, es decir, propiedad, planta y equipos (PPE) que le permitan producir bienes y servicios, y de capital de trabajo neto operativo, comúnmente conocido como KTNO. Tanto el KTNO como la PPE deben financiarse con deuda financiera —la deuda comercial está incluida dentro del KTNO— y con el patrimonio de los accionistas.

En este sentido, el lado izquierdo del balance (KTNO y PPE) debe compensar las fuentes de financiación: deuda financiera y patrimonio; es decir, los deudores y accionistas esperan una compensación acorde a los riesgos que están tomando al colocar su dinero dentro de la empresa. En términos de rendimiento, dicha compensación se conoce como el costo promedio ponderado de capital o *Weighted Average Cost of Capital* (WACC, por sus siglas en inglés).

El WACC² representa el costo de oportunidad de las fuentes de financiación. Si el rendimiento que genera la empresa no es superior al rendimiento exigido por estas, entonces la empresa no podrá, en el largo plazo, mantener la financiación requerida para su operación.

Por otro lado, las empresas generan flujos de caja libres (FCL) que podemos definir de la siguiente manera:

$$FCL = NOPAT + Depreciación - CAPEX - Var\ KTNO$$

El *Net Operating Profits After Taxes* (NOPAT), a su vez, es la utilidad o ganancia operativa después de impuestos; es decir,

$$NOPAT = Utilidad\ operativa * (1 - t)$$

donde t representa la tasa de impuestos. Por otro lado, el CAPEX se refiere a todas las inversiones de capital (crecimiento en PPE) y las Var KTNO representan los aumentos en el capital de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa.

2 Para un tratamiento más detallado del WACC y la construcción del flujo de caja libre, véanse Berk y DeMarzo (2014) y González *et al.* (2020).

Por último, la utilidad o ganancia operativa no es más que

$$Utilidad\ operativa = Ingresos - Costos - Gastos - Depreciación$$

Cuando pensamos en el FCL en estos términos, es fácil distinguir entre el valor que genera la operación de una empresa y su ganancia contable: el valor que una empresa genera para sus accionistas —o flujo de caja libre del accionista (FCA)— se define entonces como el FCL que genera la empresa menos el FCL que se usa para pagar la deuda y sus intereses, es decir,

$$FCA = FCL - Intereses * (1 - t) - D$$

De acuerdo con esto, la creación de valor económico tiene que ver con el FCA, mientras que la generación de ganancias o utilidades corresponde a los ingresos menos los costos, gastos e impuestos. En este sentido, una empresa podría generar ganancias operativas y, sin embargo, no estar en capacidad de entregarles algo a sus accionistas; o al revés, una empresa podría no tener ganancias operativas, pero aun así poder entregar valor a sus accionistas.

Esta primera diferencia entre ganancias operativas y FCA no es menor. Sobre todo, cuando introducimos el siguiente problema: la temporalidad. Al accionista no solo le interesa el FCA en el periodo actual, sino el valor presente de todos los FCA que espera recibir en el largo plazo. En este sentido, el valor que una empresa genera para sus accionistas viene dado por

$$Valor\ empresa = \frac{FCL_1}{(1 + WACC)^1} + \frac{FCL_2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \dots + \frac{FCL_n}{(1 + WACC)^n} + \dots$$

Si a este valor empresa se le restan las deudas financieras netas, el valor de mercado del patrimonio —que puede ser muy distinto al valor del patrimonio contable—, viene dado por

$$Patrimonio = Valor\ empresa - Deudas\ financieras$$

Como lo sugiere esta última ecuación, el objeto de maximización no es la utilidad operativa en el corto plazo, sino, por el contrario, el valor

¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero

presente de todos los beneficios residuales futuros que espera recibir el accionista, después de descontar las deudas.

Finanzas sostenibles y el “nuevo paradigma” sobre *stakeholder value*

La toma de decisiones financieras orientadas hacia el corto plazo y enfocadas en la utilidad operativa, y no en la maximización del valor, genera serios problemas. Por ejemplo, si el mercado premia a las empresas que reportan grandes ganancias en el corto plazo, estas pueden favorecer inversiones que produzcan ganancias contables rápidas y no aquellas que generen mayor valor en el largo plazo. En este sentido, un gerente de finanzas podría, erróneamente, tomar decisiones que destruyan valor para sus accionistas, pero que satisfagan las exigencias del mercado.

Este, desde luego, no es el objetivo de la toma de decisiones financieras que se argumentó en la sección anterior. Sin embargo, esta visión miope y distorsionada de las decisiones financieras ha generado un enfoque al parecer más abierto, con el que se busca incluir a todos los dolientes o *stakeholders* de la empresa y no solo al accionista (Guibert y Roloff, 2017; Fatemi y Fooladi, 2013).

Recientemente se habla incluso de un *stakeholder capitalism* como un modelo económico alternativo (Schwab, 2021) con el que se argumenta que la economía debe trabajar para todos y no para un solo grupo. Este modelo busca promover el uso adecuado y sostenible de los recursos, y crear un andamiaje teórico que permita superar la grave situación ambiental y social que se vive en la actualidad.

Esta preocupación se hizo más latente tras las ambiciosas políticas públicas de muchos países, orientadas hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) liderados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el 2015. En este contexto las *finanzas sostenibles* se definieron como

[un] enfoque a largo plazo de las finanzas y la inversión, que hace hincapié en el pensamiento a largo plazo, la toma de decisiones y la creación

de valor. También se ha descrito, por un lado, como las interrelaciones que existen entre las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y las decisiones de financiación, préstamos e inversión; y por el otro, como la toma de decisiones financieras a largo plazo que integra las consideraciones ESG. (Guterman, 2021, p. 7; traducción propia)

Consistente con la definición que planteamos antes sobre el objetivo de la toma de decisiones financieras, se observan importantes coincidencias como “largo plazo” y “creación de valor”; sin embargo, la definición no brinda un objeto de maximización único, como antes, que era el accionista; ahora se menciona una “interrelación” entre cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

Incluso en el mundo de la “inversión de impacto” —aquellos proyectos o fondos cuya tesis de inversión es generar valor financiero, pero al mismo tiempo crear impacto social o ambiental—, las decisiones financieras están divididas entre *impact-first* o *finance-first* *finances* (Guterman, 2021). Es decir, no hay claridad sobre cuál es el objetivo ni cómo medirlo. Sin esta claridad de propósitos es muy difícil tomar decisiones orientadas hacia la creación o maximización del valor.

Esta diversidad de objetivos ha generado un debate público sobre cuál de las tres letras, A, S o G es la más importante (“ESG: Three Letters that Won’t Save the Planet”, 2023). ¿Es más importante fijar como objeto de decisión el ambiente, enfocándose, por ejemplo, en la reducción de las emisiones de carbono? ¿O son más importante los temas sociales, como la disminución de la pobreza? O, por el contrario, ¿hay que darles más énfasis a los temas de gobernanza?

A toda esta problemática en la toma de decisiones hay que añadir el tema de la medición. A diferencia de los registros contables o *rankings* crediticios, existe mucha diversidad y heterogeneidad en torno a cómo medir los impactos ASG dentro de las empresas. Algunas de ellas pueden usar sus iniciativas ASG para señalar al mercado sus esfuerzos por la sostenibilidad, mientras que otras pueden usar información sesgada para el *greenwashing*.

De nuevo, esta falta de objetivos claros hace muy difícil el proceso de la toma de decisiones, no solo para las empresas sino también para los

¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero

inversionistas. Yu *et al.* (2020) argumentan que, si la información generada sobre aspectos ASG no es suficientemente confiable, es muy difícil integrarla en el proceso de toma de decisiones de inversión.

La pregunta que surge sobre esta nueva economía de los *stakeholders* —o los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza interconectados en la toma de decisiones—, es si estos son compatibles o realmente incompatibles con el modelo de maximización de la riqueza del accionista en el largo plazo.

Maximización de la riqueza del accionista en el largo plazo y las finanzas sostenibles

Como se argumentó en la introducción, las finanzas se pueden reducir a las tres decisiones básicas —operativas, de inversión y de financiación— y a un objetivo general: la maximización en el largo plazo de la riqueza del accionista, lo que matemáticamente se traduce en generar la máxima cantidad de valor presente de los FCL que se esperan obtener en el futuro, o el máximo valor empresa.

En la construcción del FCL, recordemos que este comienza con el NOPAT, es decir, las ganancias operativas después de impuestos. Estas, a su vez, tienen cuatro componentes principales —ventas, costos, gastos e impuestos—, los cuales están asociados directamente a varios *stakeholders* o dolientes de la empresa.

Los más evidentes son los clientes, con los cuales se debe compartir parte del valor que la empresa genera para sus accionistas. Es decir, los clientes deben recibir un valor equivalente al precio que pagan por los productos o servicios que adquieren de la empresa.

Consistentes con este hecho, Otto *et al.* (2020) encontraron en un estudio metaanalítico, en el que se revisaron 96 artículos (*papers*) sobre la relación entre la satisfacción del consumidor y la valoración de la empresa, una relación positiva y altamente significativa entre estas dos variables. Por lo tanto, la conclusión es clara: en el largo plazo, los accionistas de la empresa no podrán maximizar su valor si no satisfacen las necesidades de sus clientes.

Aquí es importante resaltar otra vez la diferencia entre “ganancias”, que es una medida contable del corto plazo, y “valor”, que es una medida de largo plazo. Por ejemplo, una empresa puede tratar de engañar a sus clientes ofreciendo productos cuya calidad no compensa su precio y así aumentar las ganancias en el corto plazo; pero es claro que esa situación no se podría mantener en el largo plazo, por cuanto su “valor” disminuiría con el tiempo, si se toma esa decisión.

Bardos *et al.* (2020), por ejemplo, examinaron las actividades de responsabilidad social corporativa de un grupo de empresas como señal al mercado de productos y encontraron que las empresas que se involucraban más en temas ambientales y comunitarios afectaban positivamente la percepción de sus clientes, sobre todo con respecto a productos estandarizados dentro de mercados altamente competitivos. En este sentido, decisiones de inversión que a primera vista pueden reducir las “ganancias” de la empresa, como inversión en comunidades o en tecnologías que reducen las emisiones de carbono, potencialmente pueden generar mucho “valor” para los accionistas.

Por su parte, Thomson (2021) argumenta que una de las estrategias que están usando las empresas con respecto a los temas ASG es buscar transacciones de largo plazo basadas no tanto en el precio, sino en las sensaciones y el bienestar de sus clientes (*feel-good factor*). Asimismo, se encontró evidencia de este efecto incluso en la base de la pirámide de consumidores (Blocker *et al.*, 2023).

Otros *stakeholders* importantes en las relaciones comerciales son los empleados. ¿Podría el accionista maximizar su riqueza en el largo plazo con empleados insatisfechos? En un estudio sobre la flexibilidad laboral, Au *et al.* (2021) encontraron que, para la muestra analizada, las acciones de las empresas que mantenían mejores condiciones laborales en términos de flexibilidad rendían un 9,5 % más que sus contrapartes menos flexibles. En mercados muy competitivos, mantener una buena relación laboral es clave para la generación de valor de las empresas, ya que lo contrario afecta negativamente el NOPAT y, por ende, el valor de la empresa desde dos ángulos: mayores gastos de retención y entrenamiento —lo cual supone una mayor rotación de personal—, pero también en los ingresos, ya que, para que las

industrias competitivas puedan mantener una participación de mercado significativa deben contar con una fuerza laboral motivada y conectada con los valores de la empresa. Las nuevas generaciones, por ejemplo, buscan cada vez más empresas compatibles con sus valores y formas alternativas de trabajo (Thomson, 2021).

Como se describió arriba, el FCL no solo se ve afectado por el NOPAT, sino también por los requerimientos de capital de trabajo neto operativo (KTNO). El KTNO representa la cantidad de dinero que se requiere para operar el día a día del negocio. Las relaciones comerciales con los proveedores son cruciales para disminuir los requerimientos de KTNO. En este sentido, Amoako-Gyampah *et al.* (2019) muestran que los sistemas de *Supplier Relationship Management* (SRM) tienen una relación importante con el rendimiento de las empresas, ya que pueden ayudar tanto en el diseño de productos como en la selección de materiales, la innovación, la revelación mutua de información, y en las inversiones en tecnología y acuerdos de cooperación de largo plazo. Señalan, además, que para que sean exitosas ambas partes deben compartir el valor que se genera de esta relación: muchas empresas exigen ciertas restricciones en términos de ASG dentro de su cadena de suministros (Thomson, 2021), lo cual hace que una empresa que no cumpla, por ejemplo, con sus responsabilidades ambientales, queda excluida de un sistema SRM que potencialmente podría generar mucho valor para sus accionistas.

El Estado, a través de los impuestos, también es un importante *stakeholder*. La maximización de la riqueza de los accionistas en el largo plazo requiere de un entendimiento preciso de los beneficios tributarios por actividades ASG. Desde el 2016, Colombia dispone de decretos tributarios que permiten a las empresas disfrutar de exenciones por mejorar y conservar el medio ambiente (Decreto 1625 del 2016), y por invertir en zonas afectadas por el conflicto armado (Decreto 1650 del 2017) o en regiones con altas tasas de desempleo (Decreto 2112 del 2019).

Es claro entonces que los clientes, proveedores, empleados y el Estado son *stakeholders* que están explícitamente incorporados en la toma de decisiones basadas en la maximización del valor en el largo plazo del accionista.

Es decir, no sería posible generar la máxima riqueza para el accionista en el largo plazo si no se entrega valor a los distintos dolientes de la empresa.

Existen ejemplos actuales sobre cómo la sociedad como un todo reacciona a prácticas que pueden tener algún prejuicio social o ambiental. En el 2021, una serie de activistas lanzaron por medio de las redes sociales un video de cinco minutos llamado *Save Ralph*³, en el que aparece un conejo contando sus experiencias como animal de prueba de empresas productoras de cosméticos. Casi de inmediato, grandes empresas como Johnson & Johnson, L'Oréal, Protect & Gamble, Nestlé S. A., Kimberly-Clark, entre otras, sufrieron grandes pérdidas en su valoración de mercado (Invertir en Forex, 2021), ya que muchos inversionistas comenzaron a vender sus acciones en esas empresas por consideraciones morales y éticas.

Por el contrario, otras empresas que aprovecharon esta coyuntura y anunciaron sus esfuerzos de no maltrato ni utilización de animales en los procesos de investigación y desarrollo, vieron subir sustancialmente sus valorizaciones, creando así una gran oportunidad para diferenciarse en un mercado cada vez más sensible a los temas ambientales y sociales (Invertir en Forex, 2021).

En este contexto, sin duda, las grandes empresas mencionadas u otras que prevén la posibilidad de que este tipo de reacciones les ocurra a ellas en el futuro tomarán decisiones que podrían, en el corto plazo, reducir sus “ganancias”, pero que con toda seguridad generarán más “valor” para sus accionistas en el largo plazo.

Hacia la convergencia de los dos paradigmas

En un trabajo reciente, Chang *et al.* (2022) se dieron a la tarea de revisar 83 artículos de las seis revistas más prestigiosas en finanzas y, usando el modelo de valoración tradicional que se explicó brevemente al inicio de este capítulo —donde se descuentan los FCL al WACC—, lograron identificar la relación entre las actividades ASG y su impacto en el valor para el accionista; es decir, trataron de probar si la premisa *doing well by doing good* tenía

3 Véase *Save Ralph* en https://www.youtube.com/watch?v=xdqB7X_ExWA

respaldo empírico. Consistente con lo expuesto hasta ahora, estos autores encontraron que el valor patrimonial estaba positivamente relacionado con empleados motivados, fuertes relaciones con los clientes y proveedores, inversiones que apoyaban el crecimiento sostenible a largo plazo y reputación de la empresa, entre otros.

Asimismo, en un estudio reciente realizado para los emisores de bonos en Latinoamérica se encontró que, si bien el costo de la deuda mediante bonos no disminuye para las empresas, sí se observó un incremento importante en la valoración de sus acciones después del anuncio, lo cual revela un efecto de señalización positivo cuando las empresas muestran su compromiso con la sostenibilidad (Arévalo *et al.* 2023).

Por otro lado, este aparente conflicto de las empresas frente a sacrificar valor por llevar a cabo actividades ASG no se encuentra en los datos: luego de analizar 3000 fondos mutuos, el Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing y Exchange Traded Funds (ETF) reportaron que, en el periodo 2019-2020, los fondos ASG tuvieron un mejor desempeño financiero (Green America, 2021). Esto también es evidente en el crecimiento exponencial que ha tenido este tipo de fondos en los últimos años: en el 2021, cerca del 30 % de los flujos de inversiones de capital fue hacia fondos ASG, y el crecimiento de dichos fondos aumentó el triple al compararlo con otros fondos de similar riesgo (Maier y Cluver, 2021). Asimismo, Gloßner (2019) encuentra evidencia causal sobre los beneficios de la responsabilidad social de las empresas para los accionistas en el largo plazo; es decir, para aquellos cuya participación accionaria permite ejercer presión a los gerentes que toman decisiones. Kim, *et al.* (2019) también hallaron resultados similares en los EE. UU. cuando estudiaron a los inversionistas institucionales activos con posibilidades de ejercer presión a los gerentes.

En lo que respecta a las decisiones de financiación, se está comenzando a observar un *green premium* en el mercado de bonos, aunque sigue siendo bastante volátil para los distintos mercados (MacAskill *et al.*, 2021). Eso significa que las empresas podrán reducir su costo de deuda si emiten este tipo de bonos temáticos: verdes, sociales, sostenibles, entre otros. Claramente, a

un menor costo de deuda, un menor WACC, lo cual incrementa —como ya vimos— el valor de la empresa y el valor patrimonial para el accionista.

Igualmente, se espera ir observando cada vez con más fuerza la alineación de incentivos entre los gerentes que toman las decisiones y los accionistas (Cheng *et al.* 2015), orientados hacia la consecución de maximizar su valor en el largo plazo, lo cual no es nuevo en la literatura financiera, mucha de la cual se apoya en la teoría del agente principal (Jensen y Meckling, 1976) y en la manera óptima de alinear dichos incentivos.

Conclusión

Como se demostró en este capítulo, el capitalismo del *stakeholder*, cuyos objetivos empresariales, en particular financieros, deben tener un espectro más amplio de dolientes, no es más que una reinterpretación del viejo paradigma, cuyo foco de las decisiones debe estar en la maximización del valor a largo plazo que se le entrega al accionista.

Esta aparente “miopía” financiera no es tal cuando se examina los generadores de valor y cómo maximizar la riqueza a largo plazo del accionista no es inconsistente con entregar valor a los distintos *stakeholders* o dolientes de la empresa. Esta aparente contradicción surge cuando no se distingue correctamente la diferencia entre ganancias y valor. La ganancia es por naturaleza contable de corto plazo, mientras que el valor, por su naturaleza financiera, es un concepto de largo plazo.

¿Por qué es esto importante? Porque la labor financiera se basa ante todo en tomar decisiones y, si la persona encargada de tomar estas decisiones no tiene un objetivo claro, puede caer en muchos dilemas y contradicciones que no son tales cuando se tiene claridad sobre qué es lo que se quiere maximizar (valor) y para quién (accionista). Para ello, un reto importante para la labor financiera es incluir, de manera explícita dentro del modelo de valoración clásico, los aspectos AEG.

Esperemos que para el 2030, cuando tenemos como sociedad que cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya no hablemos más de “finanzas sostenibles”, sino simplemente de “finanzas”.

Referencias

- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K., Adaku, E. y Famiyeh, S. (2019). Supplier Relationship Management and Firm Performance in Developing Economies: A Moderated Mediation Analysis of Flexibility Capability and Ownership Structure. *International Journal of Production Economics*, 208, 160-170.
- Arévalo, G., González, M., Guzmán, A. y Trujillo, M. (2023). *The Value Effect of Sustainability: Evidence from Latin American ESG Bond Market* [ponencia]. BALAS Conference. Ciudad de México, México.
- Au, S. Y., Dong, M. y Tremblay, A. (2021). Employee Flexibility, Exogenous Risk, and Firm Value. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56 (3), 53-884.
- Bardos, K. S., Ertugrul, M. y Gao, L. S. (2020). Corporate Social Responsibility, Product Market Perception, and Firm Value. *Journal of Corporate Finance*, 62, 101588.
- Berk, J. y DeMarzo, P. (2014). *Corporate Finance*. Pearson.
- Blocker, C. P., Manning, K. C. y Trujillo, C. A. (2023). Beyond Radical Affordability in the Base of the Pyramid: The Role of Consumer Self-Confidence in Product. *Journal of Consumer Affairs*, 57 (1), 619-647. <https://doi.org/10.1111/joca.12514>
- Chang, X., Fu, K., Jin, Y. y Liem, P. F. (2022). Sustainable Finance: ESG /CSR, Firm Value, and Investment Returns. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 51 (3), 325-371.
- Cheng, I. H., Hong, H. y Scheinkman, J. A. (2015). Yesterday's Heroes: Compensation and Risk at Financial Firms. *The Journal of Finance*, 70 (2), 839-879.
- Decreto 1625 del 2016 (11 de octubre), por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Diario Oficial* 50.023.
- Decreto 1650 del 2017 (9 de octubre), por el cual se adiciona un artículo a la Parte 1 del Libro 1; la Sección 1 al Capítulo 23 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 y los Anexos 2 y 3, al Decreto 1625 de 2016, único reglamentario en materia tributaria, para reglamentar los artículos 236 y 237 de la Ley 1819 de 2016. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Diario Oficial* 50.381.

- Decreto 2112 del 2019 (24 de noviembre), por el cual se reglamenta el artículo 268 de la Ley 1955 de 2019 y se adiciona la Sección 2 al Capítulo 23 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Diario Oficial* 51.148.
- ESG: Three Letters that Won't Save the Planet. (2023, 23 de julio). *The Economist*. <https://www.economist.com/weeklyedition/2022-07-23>
- Fatemi, A. M. y Fooladi, I. J. (2013). Sustainable Finance: A New Paradigm. *Global Finance Journal*, 24 (2), 101-113.
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*. University of Chicago Press.
- Gloßner, S. (2019). Investor Horizons, Long-Term Blockholders, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Banking & Finance*, 103, 78-97.
- González, M. Guzmán A. y Trujillo, M. (2020). *Gerencia basada en valor. Hacia un proceso sistemático para la toma de decisiones financieras efectivas en el contexto Latinoamericano*. Editorial CESA.
- Green America (2021). *Does Social Investing Affect Portfolio Performance?* <https://www.greenamerica.org/guide-socially-responsible-investing-and-better-banking-2021/does-social-investing-affect-portfolio-performance>
- Guibert, L. y Roloff, J. (2017). Stakeholder Dialogue: Strategic Tool or Wasted Words? *Journal of Business Strategy*, 38 (5), 3-11.
- Gutterman, A. (2021). *Sustainable Finance and Impact Investing*. Business Expert Press.
- Invertir en Forex. (2021, 14 de abril). *Save Ralph: acciones de empresas en crisis por campaña contra crueldad animal*. <https://invertirenforex.org/noticias/save-ralph-crisis-marcas-crueldad-animal/>
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kim, H. D., Kim, T., Kim, Y. y Park, K. (2019). Do Long-Term Institutional Investors Promote Corporate Social Responsibility Activities? *Journal of Banking & Finance*, 101, 256-269.

¿Maximización de las ganancias o del valor? Hacia el retorno a un viejo paradigma financiero

- MacAskill, S., Roca, E., Liu, B., Stewart, R. A. y Sahin, O. (2021). Is There a Green Premium in the Green Bond Market? Systematic Literature Review Revealing Premium Determinants. *Journal of Cleaner Production*, 280 (2.^a parte), 124491. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124491>
- Maier, J. y Cluver, M. (2021). Sustainable Portfolio: The Why and How. *Global X*. <https://www.globalxetfs.com/sustainable-portfolios-the-why-and-how/>
- Otto, A., Szymanski, D. y Varadarajan, R. (2020). Customer Satisfaction and Firm Performance: Insights from Over a Quarter Century of Empirical Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 543-564.
- Schwab, K. (2021). *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. John Wiley & Sons.
- Thompson, S. (2021). *Green and Sustainable Finance: Principles and Practice* (vol. 6). Kogan Page Publishers.
- Yu, E. P. Y., Van Luu, B. y Chen, C. H. (2020). Greenwashing in Environmental, Social and Governance Disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101-192.

Financiamiento sostenible

Javier Serrano

Introducción

La **Facultad de Administración** de la Universidad de los Andes tiene una larga trayectoria de trabajo en temas inherentes a la sostenibilidad —inicialmente en temas relacionados con el medio ambiente, que se ha venido extendiendo a otros pilares como el social y el de gobierno corporativo—, en concordancia con la necesidad de proteger el planeta, lograr una sociedad más justa e incluyente y fortalecer el gobierno corporativo de las organizaciones. Hoy el tema se menciona explícitamente dentro de la visión de la Facultad y existe un área académica de sostenibilidad, con un grupo de profesores expertos que investiga y publica sobre el tema a la vez que brinda apoyo a dos programas de posgrado y cursos de pregrado, lo cual ha permitido incidir en la formulación de políticas públicas y en la formación de líderes en las áreas relacionadas.

Este capítulo tiene como objetivo principal presentar, de manera integral, el marco que se ha venido desarrollando para facilitar el financiamiento de actividades y proyectos de inversión que se requieren para un desarrollo sostenible, en concordancia con acuerdos internacionales como el Acuerdo de París, el Convenio sobre la Diversidad Biológica, el Pacto Global, los Principios de la Banca Responsable y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Se abordan aquí diferentes temas alrededor del financiamiento sostenible —antecedentes, regulación, suministro de información estandarizada sobre sostenibilidad, fuentes de financiamiento

para la sostenibilidad adicionales al financiamiento tradicional, especialización de instrumentos de financiamiento, gestión y canalización de recursos hacia actividades y proyectos con objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés)—, con el propósito de poner en un mismo sitio aspectos que generalmente se presentan de manera aislada, pero que es necesario integrar para lograr el objetivo final de canalizar los recursos que requiere el desarrollo sostenible.

A lo largo de cincuenta años, la Facultad se ha destacado en la enseñanza de las finanzas tanto a nivel de pregrado como de posgrado y educación ejecutiva, contribuyendo a la formación de líderes empresariales que dentro de una visión global hacen una administración financiera eficiente de sus negocios. Ahora el reto está en integrar modelos, teorías e instrumentos al financiamiento de un mundo sostenible, así como en la consolidación de una agenda de investigación futura enfocada en cómo el cambio climático y la adaptación a este afectan los resultados financieros de las empresas y, por consiguiente, el valor de los títulos que ellas han emitido.

Los emisores de estos títulos, si se negocian en el mercado público de valores de acuerdo con las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, 2017), deben incluir, entre otras, información relacionada con las estrategias para la gestión de las oportunidades y los riesgos derivados del cambio climático y de la adaptación a este, así como la estimación de primas por riesgo climático y ajustes en diferentes modelos de valoración de activos financieros.

Presentación

Los gobiernos han adquirido compromisos relacionados con el cambio climático, derivados principalmente del Acuerdo de París y del Protocolo de Kioto, entre otros. En Colombia estos compromisos se ratificaron mediante la Ley 2169 de 2021 —Ley de Acción Climática—, que entre otras disposiciones establece reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en un 51 % con respecto al escenario básico de referencia del 2030 de la contribución nacional determinada (NDC, por sus siglas en inglés), lo que

representa un máximo de emisiones de 169,44 millones de TCO₂ equivalente en el año 2030; asimismo, alcanzar la carbono neutralidad por el año 2050 y reducir las emisiones de carbono negro en un 40 % con respecto al 2014, lo cual representa una emisión máxima de carbono negro de 9195 toneladas al 2030, excluyendo incendios forestales, y reducir la deforestación neta de bosque natural a cero hectáreas al 2030 (Ley 2169 de 2021, Título 2, art. 5).

En este sentido, las empresas y los gobiernos deberán hacer cuantiosas inversiones para cumplir con los compromisos adquiridos a nivel internacional frente al cambio climático y a la adaptación a él. En el documento editado por el Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales (IDDRI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), titulado *Prosperidad libre de carbono. Cómo los gobiernos pueden habilitar 15 transformaciones esenciales* (Fazekas et al., 2022), se hace referencia a las prioridades existentes al respecto, al tipo de acciones que los gobiernos deberían impulsar y a los proyectos de inversión que se requerirían para cumplir con las metas propuestas para diferentes sectores, sobre todo en los sectores de energía, transporte, agua y uso de la tierra. Asimismo, pronto deberá implementarse el programa de cupos transables de emisión de gases de efecto invernadero (GEI), definidos en el artículo 29 de la Ley 1931 del 2018 —ratificado por la Ley 2169 del 2021— como parte de los instrumentos económicos para la reducción de los GEI, antesala del desarrollo de un mercado organizado de carbono en Colombia.

Estas inversiones van a demandar recursos financieros que los mercados de capitales tendrán que facilitar, lo cual requiere que los ahorradores —institucionales principalmente—, estén dispuestos a direccionar recursos hacia proyectos que contribuyan no solo a reducir los GEI sino al cumplimiento de los ODS. Gobiernos, empresas, consumidores y público en general son cada vez más conscientes de la necesidad de tomar acciones inmediatas para enfrentar el cambio climático, de que el tiempo para ello cada día es más corto y de que se precisan actitudes más proactivas frente a este, lo cual implica la destinación futura de recursos financieros hacia el financiamiento de proyectos sostenibles, de acuerdo con las definiciones que para ello hacen diferentes entidades a nivel internacional, como

la Asociación Internacional de Mercados CapITAles (ICMA, por sus siglas en inglés) o de acuerdo con los marcos definidos por entidades de control en diferentes partes del mundo, como la taxonomía verde de la Unión Europea o el *Marco de referencia para la emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles soberanos* del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia.

Aspectos para destacar en la búsqueda de un mundo sostenible

A continuación, se mencionan algunos aspectos que hay que destacar en la búsqueda de un mundo sostenible:

- Acuerdos a nivel internacional que establecen objetivos que los gobiernos deben cumplir: Protocolo de Kioto, Acuerdo de París, Convenio sobre la Diversidad Biológica, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pacto Global de las Naciones Unidas, Principios de la Banca Responsable, entre otros.
- Movimientos voluntarios que buscan un mundo sostenible a nivel mundial, como el Sistema B, y a nivel local, como las empresas de beneficio de interés colectivo (BIC). Importantes empresas colombianas como Alquería, Alpina y Banco Finandina forman parte de estos movimientos que se conocen como *empresas con propósito*, las cuales tienen que cumplir con unos requisitos mínimos para mantener esa calificación.
- La Estrategia de sostenibilidad como parte de la estrategia corporativa de las empresas: en el momento, un número importante de empresas colombianas, más allá de las que se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE), diseñan y publican periódicamente, al menos una vez al año, su estrategia de sostenibilidad. En aras de avanzar en el cumplimiento de los ODS, definen tanto los aspectos materiales sobre los cuales van a medir el impacto de sus actividades, como las acciones que han venido implementando para mitigar el impacto negativo de estas.
- Utilización de estándares aceptables a nivel mundial para la publicación de información empresarial oficial y a nivel de sus grupos

de interés. Entre estos estándares se mencionan los de la Global Reporting Initiative (GRI) para la publicación de informes de sostenibilidad; los de la Sustainability Accounting Standards Board (SASB), para la publicación de información financiera, y el Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD, 2023), para la publicación de reportes sobre cambio climático.

- Más recientes, los estándares para la publicación de reportes integrados —financieros, gestión y sostenibilidad—, que comienza a adoptar un buen número de empresas colombianas, corresponden al marco internacional para la publicación de reportes integrados del International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013), que facilitan el seguimiento de los reportes y la comparación entre empresas del mismo sector.
- Las calificaciones o puntajes ESG —ambientales, sociales y de gobierno— o *ESG Scores* que publican algunas entidades especializadas sobre la manera como factores ambientales, sociales y de gobierno se convierten en riesgos u oportunidades para una empresa, y el modo en que ellas los enfrentan y administran. Estas calificaciones las producen firmas especializadas como Standard & Poor's ESG Global, Sustainalytics, Morningstar, MSCI, Refinitiv, entre otras, ya sea por solicitud de la empresa o por el hecho de estar en el mercado público de valores. Para la producción de esas calificaciones utilizan metodologías propias, con base en información interna y externa a la empresa; califican por separado cada pilar, ambiental, social o de gobierno, que a su vez ponderan para producir una calificación ESG Global —ponderaciones que son diferentes para cada sector—. A manera de ejemplo, Refinitiv, proveedor global estadounidense-británico de infraestructura y datos del mercado financiero, afirma que para producir una calificación ESG utiliza 630 variables (Refinitiv, 2022).
- Las calificaciones ESG mencionadas, en conjunto con las métricas sobre cambio climático recomendadas por entidades como el TCFD, constituyen una guía para los inversionistas que, además de una

rentabilidad razonable, buscan promover el cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza. Es decir, facilitan la definición de índices bursátiles especializados que direccionen la inversión sostenible hacia fondos que invierten en títulos valores emitidos por empresas con un desempeño ESG aceptable, al tiempo que eliminan la inversión en sectores no aceptables por el tipo de actividad que realizan —productores de tabaco, armamentos, juegos de azar— o que tienen calificaciones ESG deficientes, por ejemplo, en el cuartil inferior en alguno de los tres pilares ESG o a nivel global.

- Un fortalecimiento de la regulación en relación con empresas cuyos valores —bonos, acciones— se negocien en los mercados públicos. Actualmente en Estados Unidos, por iniciativa de la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), se debate un mandato para hacer pública, de forma obligatoria, la información sobre el impacto del cambio climático en las empresas y la manera en que lo están enfrentando, así como el impacto sobre sus resultados financieros (issuer rule). De igual modo, cada vez adquiere mayor importancia el ejercicio de complementar las metodologías de valoración de activos con los respectivos ajustes por riesgo climático.
- Asimismo, un fortalecimiento de la regulación bancaria, que obliga a los establecimientos de crédito a evaluar su cartera crediticia en términos de la exposición al riesgo climático —transición y adaptación—, resulta muy importante en un país como Colombia donde la exposición y vulnerabilidad es bastante elevada. La Superintendencia Financiera de Colombia, tal y como lo han hecho otros supervisores a nivel mundial, ha establecido pautas de cumplimiento obligatorio al respecto.
- El impuesto al carbono —existente en algunos países, incluyendo Colombia— y los límites que las autoridades regulatorias imponen en algunas regiones a las emisiones de GEI admisibles, por encima de las cuales se establecen severas penalidades que pueden llevar al cierre de una planta o de una industria; cabe señalar que esos límites

van decreciendo con el tiempo a medida que se acerca el año 2030, en busca de cumplir con lo establecido en el Acuerdo de París. De acuerdo con la Ley 2169 del 2021, próximamente en Colombia asistiremos a la asignación de cupos transables por emisiones de GEI, tal y como ya ha ocurrido en otras regiones del mundo como la Unión Europea o el estado de California en Estados Unidos, lo cual llevará a la organización de un mercado público de compensaciones de carbono.

- El establecimiento de los límites a que se hace referencia en el párrafo anterior posibilitó en algunas regiones del mundo —Unión Europea, estado de California en los Estados Unidos, China y Korea— el desarrollo de mercados de negociación de compensaciones de emisiones (SCE), conocidos como mercados de carbono, basados en la metodología de *Cap & Trade* (techo y negociación). Así mismo ocurre con la Ley de Acción Climática en Colombia, que establece medidas para la creación, promoción y desarrollo de los mercados de carbono y diferentes sistemas de apoyo. Estos mercados permiten a las empresas que no pueden cumplir con los límites establecidos a las emisiones compensar esos excesos mediante la compra de certificados de compensación en mercados organizados. Estos mercados pueden ser obligatorios (regulados) o voluntarios, pero no existe convergencia entre ellos. El mercado de compensaciones de emisiones —originado en subastas organizadas por la autoridad regulatoria— se ha extendido a mercados *spot*, mercados de futuros (CME Group, Theice, EEX) y de opciones sobre contratos de futuros de compensaciones de carbono (*allowances*).

Bonos: definiciones básicas y emisores principales

Un bono es un título de contenido crediticio que paga intereses periódicamente y que amortiza el principal o valor nominal del bono periódicamente o al vencimiento (*bullet*). Los bonos los emiten las entidades financieras, las empresas, los gobiernos, las ONG y los patrimonios autónomos. Para una emisión de bonos se necesita la autorización de la asamblea

de accionistas del emisor o de quien sea el máximo órgano de gobierno corporativo; el permiso de la autoridad regulatoria correspondiente, que en Colombia es la Superintendencia Financiera, se rige por un marco regulatorio, el cual establece que la emisión tiene que hacerse dentro del régimen de oferta pública. Esto implica seguir el proceso establecido para la emisión de bonos, lo cual requiere, entre otros, la calificación del bono por una firma calificadora especializada autorizada por la misma Superfinanciera, el suministro de información sobre el emisor y la emisión —prospecto de emisión—, la contratación de un representante de los tenedores de bonos, la inscripción en un depósito central de valores y la inscripción en una bolsa de valores. La Superintendencia Financiera de Colombia, entonces, autoriza la emisión y el emisor queda sujeto a la obligación de suministrar información periódica de la empresa e información eventual o relevante (Serrano, 2020, pp. 220-235).

Un bono consiste en un título de renta fija que se puede emitir a tasa fija (cupones fijos) o a tasa variable (cupones variables), indexado en un *benchmark*; por ejemplo, el índice de precios al consumidor (IPC), el indicador bancario de referencia (IBR) en el mercado local, o el Euribor en el mercado internacional —índice de referencia del interés promedio al cual un gran número de bancos europeos dice concederse préstamos a corto plazo entre ellos para prestar a terceros (particulares, empresas y gobiernos)—. El tenedor de un bono está sujeto al riesgo de solvencia, es decir, a que el emisor no pague los cupones de interés o de principal; al riesgo de mercado, derivado de la fluctuación de la tasa de interés; y al riesgo de liquidez, relacionado con pérdidas potenciales en la venta del bono en el mercado secundario.

El principal emisor de bonos en el mercado local es el Gobierno Nacional Central (GNC), con títulos de deuda pública (Títulos de Tesorería, TES) emitidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a diferentes plazos, con cupones anuales, en pesos colombianos (COP) o en Unidades de Valor Real (UVR). La emisión de TES constituye la principal fuente de financiamiento del GNC, de tal modo que durante los últimos años el promedio del financiamiento por este medio representó un 60% del financiamiento total del GNC. Al 31 de enero del 2023 existían en el mercado local

26 emisiones vigentes, con un saldo total de COP 458.385.443 millones, distribuidos así: (1) cuatro emisiones de corto plazo (menos de un año), para control monetario principalmente, con un saldo de COP 10.916.069 millones; (2) catorce emisiones de largo plazo, con un saldo total de COP 288.868.312 millones, y (3) ocho emisiones en unidades de valor real (UVR), con un saldo de COP 158.601.063 millones (Minhacienda, 2023)¹.

El mercado de bonos privado es un mercado inferior en tamaño, con un saldo menor, con un número bajo de emisores —principalmente entidades financieras y bancos— y con baja presencia de emisores del sector real (Serrano, 2020, pp. 220-235); un mercado con un bajo apetito por riesgo, ya que casi la totalidad de los emisores están calificados por encima de AA. El promedio de las adjudicaciones por año, con las emisiones anuales, no llega a un 15 % del monto promedio del crédito preferencial desembolsado por los establecimientos bancarios².

La utilización de la emisión de bonos como instrumento de financiamiento de proyectos con metas ambientales sociales y de gobierno se ha incrementado en los últimos años, a tal punto que se ha establecido un marco regulatorio aceptado a nivel global para este tipo de instrumentos —con un uso específico y unas obligaciones definidas cuando se habla de bonos temáticos o bonos ESG—, a la vez que los establecimientos de crédito a nivel mundial comienzan a ofrecer líneas de crédito sostenibles, cuyo costo está atado al cumplimiento de metas ambientales, sociales o de gobierno. En Colombia, la Superintendencia Financiera estableció el *Marco regulatorio para la emisión de bonos verdes* (SFC, 2020) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el *Marco de referencia de bonos verdes sociales y sostenibles soberanos de Colombia* (Minhacienda, 2022), el cual se considera la taxonomía verde de la República de Colombia.

1 Para una descripción detallada de la manera en que opera este mercado financiero —el más importante de Colombia—, véase J. Serrano, *Estructura y evolución del sistema financiero colombiano y sus principales mercados* (2020, cap. 6, p. 241).

2 Para una descripción detallada de este mercado, véase Serrano (2020, cap. 6, p. 251).

Bonos verdes, sociales y sostenibles

En los últimos años ha adquirido importancia el concepto de *bonos temáticos*, bien sea que se trate de bonos verdes, sociales o sostenibles, o bonos cuyos cupones de interés están atados al logro de objetivos ESG. En realidad, desde el punto de vista de estructuración financiera no existe diferencia alguna entre un bono ordinario —mencionado en la sección anterior— y un bono temático (verde, social o sostenible). La diferencia radica en el tipo de compromisos que adquiere el emisor de bonos temáticos para que el bono se pueda calificar como tal; un emisor de bonos ordinarios también puede ser emisor de bonos verdes y viceversa. Los compromisos que adquiere un emisor de bonos temáticos, definidos por la International Capital Market Association (ICMA, 2021), son los siguientes:

- Utilización de los recursos en el tipo de proyecto descrito en el prospecto de emisión; esto es, en los usos para los cuales fue autorizada la emisión, como, por ejemplo, bonos verdes en proyectos que se puedan clasificar como tales.
- Definición de los criterios para seleccionar los proyectos verdes, sociales o sostenibles.
- Gestión separada de los recursos recaudados con la emisión de los bonos: separación contable o de caja.
- Medición del impacto que se logra con la aplicación de los recursos recaudados con la emisión de los bonos verdes, sociales o sostenibles.
- Reportes periódicos por una firma especializada —externa e independiente del emisor— sobre los puntos anteriores, que incluyan el avance de los proyectos financiados y el impacto alcanzado.

Estos compromisos se establecen en las guías o lineamientos para la emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles (ICMA, s. f.) —traducidos a diferentes idiomas, incluyendo el español— y a aquellos bonos cuya tasa de interés o cupón está atada al cumplimiento de objetivos ESG (*Sustainability-Linked Bonds Principles* [SLBP]).

Como se mencionó, las empresas, los establecimientos de crédito, las ONG o los gobiernos pueden ser emisores de bonos verdes, sociales o sostenibles. El Gobierno Nacional Colombiano (GNC) lanzó su primera emisión de TES verdes en septiembre del 2021, por un monto de COP 750.000 millones, con vencimiento el 26 de marzo del 2031 y una tasa de cupón anual fija del 7%; con cargo a esa emisión se han hecho varias colocaciones, de tal modo que su saldo al 31 de enero del 2023 era de COP 2.142.224 millones. Al mismo tiempo, existe otra emisión de TES ordinarios con las mismas condiciones (cupón y plazo), con un saldo vigente al 31 de enero del 2023 de COP 30.256.639 millones (Minhacienda, 2023).

Uno de los mayores emisores soberanos de bonos verdes, sociales y sostenibles es el Gobierno de Chile, sobre todo en el mercado externo tanto de dólares como euros. En el mercado local de Colombia, los principales emisores de estos bonos son los establecimientos de crédito y otras entidades financieras, con una presencia muy baja de emisores del sector real; solamente dos emisores de bonos verdes de dicho sector: Interconexión S.A., en el primer mercado, y Celsia SA ESP. en el segundo. Al finalizar el año 2022, el saldo total de bonos temáticos en el mercado local era de COP 9.736.467 millones, de los cuales COP 2.142.224 millones correspondían a TES verdes y COP 7.594.243 millones (77,99%), a bonos ESG (verdes, sociales y sostenibles), colocados por medio de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Igualmente, el 81,38% del total colocado por medio de la BVC (COP 6.180.475 millones), correspondía a emisiones realizadas por establecimientos de crédito (Serrano, 2023).

Financiamiento sostenible

El financiamiento sostenible se da en diferentes modalidades, entre las cuales se destacan las siguientes:

- *Emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles*, emitidos de acuerdo con los lineamientos de la ICMA para la emisión de este tipo de bonos. La ICMA revisa y publica las guías que establecen los requisitos para la emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles en concordancia con los acuerdos internacionales —requisitos ratificados por un

buen número de países a nivel mundial, entre ellos la Superintendencia Financiera de Colombia—; a este tema específico se hizo referencia en la sección “Bonos verdes, sociales y sostenibles”.

- *Emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles por parte de los gobiernos centrales y de algunos gobiernos regionales*, de acuerdo con taxonomías verdes que han emitido esos mismos gobiernos. Ejemplos destacables de estos son la taxonomía verde, emitida por la Unión Europea, o el *Marco de referencia para la emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles soberanos*, promulgados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia (Minhacienda, 2022).
- *Emisión de bonos verdes, sociales y sostenibles por parte de empresas del sector real, grupos económicos y entidades financieras al mercado público de valores*, de acuerdo con los marcos regulatorios expedidos por las entidades de supervisión: en el caso colombiano, el *Marco regulatorio para la emisión de bonos verdes* en el mercado público de valores de Colombia, establecido por la Superintendencia Financiera, y el *Marco de referencia de bonos verdes sociales y sostenibles soberanos de Colombia*, expedido por el Ministerio de Hacienda.
- *Crédito bancario*, mediante el establecimiento de créditos, con una destinación específica hacia actividades y proyectos que cumplan con lineamientos en términos de sostenibilidad —algunas veces con el costo de estos—, atados al cumplimiento de objetivos ESG (ambientales, sociales y sostenibles). Varios establecimientos bancarios del país, dentro de su estrategia de sostenibilidad, han definido en los últimos tres años líneas de crédito que reorientan recursos hacia proyectos sostenibles. Tres ejemplos de esto son: (1) en el año 2021, Davivienda estableció una línea de crédito para financiar la adquisición de vivienda de interés social por parte de madres cabeza de familia, y para financiar pequeñas y medianas empresas (PYMES) lideradas por mujeres, la cual se financió con una emisión de bonos sociales de género, realizada el 20 de agosto del 2020, que luego adquirió BID Invest; (2) en diciembre del 2016, Bancolombia diseñó

una línea de crédito para el financiamiento de proyectos verdes, con recursos provenientes de una emisión de bonos verdes que fueron adquiridos en su totalidad por la Corporación Financiera Internacional (IFC), entidad que forma parte del Grupo del Banco Mundial (Serrano, 2023), y (3) Bancolombia contrató, en abril del 2022, un préstamo otorgado por Bank of America por un monto de USD 150 millones, destinado a su línea de financiamiento sostenible, cuyo costo está atado al cumplimiento de objetivos ESG, específicamente a desembolsar COP 9 billones por medio de su línea de financiamiento sostenible, antes del 2024, y disminuir la emisión de 12.900 toneladas de CO₂, equivalente en su operación a plantar 200.000 árboles (Salazar Sierra, 2022).

- *Índices bursátiles ESG*, cuyo objetivo principal es orientar a los inversionistas en la inversión sostenible; es decir, aquella que busca el cumplimiento de metas ESG. Inicialmente se elaboraron a partir de índices ya existentes, como el índice S&P 500 o el índice S&P Global BMI, eliminando de la canasta de acciones subyacente aquellas correspondientes a empresas con un bajo desempeño en alguno de los tres pilares —ambiental, social o de gobierno— o excluyendo algunos sectores económicos o industrias que se consideran no aceptables desde el punto de vista ESG. Del primero se deriva el índice S&P 500 ESG y del segundo, el Dow Jones Sustainability World Index, considerado como uno de los índices de mayor reputación a nivel global. La canasta inicial del S&P Global BMI estaba constituida por 13.756 empresas, y el derivado Dow Jones Sustainability World Index, por 332, entre las que se encuentran importantes empresas colombianas: Grupo Nutresa S. A., Grupo Argos S. A., Cementos Argos S. A., Grupo SURA S. A. y Bancolombia S. A. (Standard & Poor's [S&P], 2023a).

El desarrollo de índices especializados se ha extendido a índices temáticos —uso eficiente de energía, uso eficiente de agua, utilización de energías limpias, entre otros— y a índices alineados con el Acuerdo de París o eficientes en carbono, cuya descripción se puede

encontrar, a manera de ejemplo, en la página web de Dow Jones Índices (Standard & Poor's, 2023b).

- *Fondos de Inversión* ESG, específicamente fondos mutuos de inversión ESG o *ESG Exchange Traded Funds* (ESG ETF). Estos fondos son similares a los fondos mutuos de los Estados Unidos y a los ETF tradicionales, los dos principales vehículos de inversión a nivel mundial: los primeros son fondos abiertos, cuyo equivalente en Colombia son los fondos de inversión colectiva (también abiertos), que para un nivel de riesgo dado buscan obtener la mejor rentabilidad disponible en el mercado, utilizando el concepto de *frontera eficiente*³; los segundos, los ETF, son vehículos de inversión organizados bajo la figura de compañías virtuales de inversión, que replican un índice bursátil y por lo tanto tienen como objetivo obtener la misma rentabilidad del índice. Estos dos vehículos de inversión son los más importantes del mundo. El saldo de los fondos de inversión abiertos y regulados a nivel mundial llegaba a los USD 60,1 trillones al finalizar el año 2022 —de los cuales USD 28,6 trillones correspondían a los Estados Unidos, USD 19,1 trillones a Europa, USD 9,1 trillones a la región Asia-Pacífico y USD 3,4 trillones al resto del mundo—. Según el Investment Company Institute —que agremia a las denominadas compañías virtuales de inversión—, al finalizar del año 2022, en Estados Unidos existían 8763 *Mutual funds*, que administraban activos por un monto de USD 22.150 billones (Investment Company Institute [ICI], 2023, p. 21), y 2989 *Exchange-Traded Funds*, que administraban activos por un total de USD 6477 billones (p. 22). Estos números muestran la importancia de estos dos vehículos de inversión en el ahorro de este país, la cual se destaca aún más si se tiene en cuenta que 62,2 millones de hogares en los Estados Unidos —equivalentes a 108,1 millones de individuos— ahorran a largo plazo a través de *Mutual funds* (p. 3).

3 Véase J. Serrano (2023), "Portafolios de inversión y frontera eficiente en un mercado de capitales", en *Finanzas corporativas con énfasis en Colombia. Teoría y aplicaciones* (cap. 5, p. 119).

- Los denominados fondos de inversión, específicamente *ESG Mutual funds* o *ESG ETF*, constituyen un número muy bajo en los Estados Unidos y los activos que ellos administran son aún pequeños en comparación con aquellos que gestionan todos los *asset managers* que están al frente de esta importante industria. La mayoría de fondos ESG —que persiguen objetivos ESG en su estrategia de inversión— parten de algún fondo ya constituido y a través de criterios de exclusión eliminan empresas que no cumplen con objetivos ESG; entre estos criterios de exclusión se destacan: el tipo de industria en la cual opera una empresa o cuando un porcentaje significativo de sus ingresos operacionales, por ejemplo un 15 %, provienen de actividades como tabaco, licores, juegos de azar, producción y comercialización de armamentos, entre otras, o cuando la calificación ESG de la empresa en alguno de sus pilares —ambiental, social, gobierno o negocio— está entre el 20 % peor de la industria a la que pertenece el emisor del bono o de la acción bajo consideración. Es muy importante tener en cuenta la visión que tiene el Investment Company Institute sobre la perspectiva ESG de la industria:

Quizás una de las tendencias mundiales recientes más significativas es la creciente atención que se presta a los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Estos asuntos varían ampliamente, pero generalmente se considera que incluyen temas relacionados con el cambio climático, la diversidad y la inclusión, los derechos humanos, los derechos de los accionistas de las empresas y las estructuras de compensación de estas. La industria de fondos está respondiendo al creciente interés de los inversionistas en la inversión ESG, entre otras cosas, creando nuevos fondos que adaptan explícitamente sus inversiones a criterios ESG específicos. Los fondos consideran los factores ESG en diversos grados: durante décadas, algunos fondos han incorporado factores ESG en sus procesos de inversión como una forma de mejorar el rendimiento de los fondos, gestionar los riesgos de inversión e identificar riesgos y oportunidades de inversión emergentes, del mismo modo que considerarían los riesgos macroeconómicos o de tasas de interés; riesgos empresariales idiosincrásicos, y exposiciones de inversión a empresas, industrias

o regiones geográficas particulares. Debido a que estos fondos *integran* factores ESG en el proceso de inversión, este tipo de inversión se conoce como “inversión ESG”. El uso de la inversión ESG por parte de los fondos es distinto del uso de “estrategias de inversión sostenible” por parte de los fondos, que utilizan el análisis ESG como una parte importante de la tesis de inversión del fondo, como una forma de perseguir los rendimientos de la inversión y los resultados relacionados con ESG. (ICI, 2022, p. 40; traducción propia)

Al finalizar el año 2022, en los Estados Unidos existían 561 fondos abiertos con una orientación ESG declarada, que administraban activos por USD 241 billones, lo cual, aunque es un monto pequeño comparado con el total de activos administrados por los fondos abiertos de ese mismo país al finalizar el año 2022 (USD 28,6 trillones), representa un aumento importante con respecto a lo que existía al finalizar el 2019: 238 fondos abiertos que administraban USD 100 billones (ICI, 2023, p. 33). Sin duda, se espera que en los próximos años exista un aumento significativo de estas cifras. Si ello no ocurre, estaríamos en problemas para financiar la inversión sostenible, especialmente la que se requiere para cumplir los compromisos de los diferentes gobiernos relacionados con el Acuerdo de París.

Financiamiento sostenible a nivel mundial

El tamaño del mercado de financiamiento sostenible a nivel mundial sigue siendo pequeño en comparación con el mercado de financiamiento en general, a nivel mundial, y del financiamiento empresarial o corporativo. A nivel global, el mercado de financiamiento a través de la emisión de bonos ESG es inferior al 5 % del mercado de bonos de los Estados Unidos e inferior al saldo del mercado de bonos corporativos en ese país. El saldo del mercado global de renta fija, al finalizar el año 2022, ascendía a los USD 129.805 billones, representado por los tres principales mercados: Estados Unidos, con USD 51.936,9 billones (40,06 %); Unión Europea, con USD 22.494,5 billones (17,32 %), y China, con USD 21.660 billones (16,68 %), para una participación total entre estas tres regiones del 74,02 %.

Con información extraída de la plataforma interactiva de Climate Bonds Initiative, la tabla 10.1 muestra el acumulado de las emisiones de

bonos verdes, sociales y sostenibles emitidos entre el 2014 y el 2022. Si se asume que por el plazo al cual se emiten estos bonos, todos siguen vigentes a la fecha, el saldo total de todas las emisiones de bonos verdes, sociales y sostenibles, al finalizar el año 2022, asciende a USD 3498,1 billones que, como se mencionó, dista bastante del saldo del mercado de bonos de los Estados Unidos, que al 31 de diciembre del 2022 ascendía a los USD 51.936,9 billones (Securities Industry and Financial Markets Association [SIFMA], 2023a).

Tabla 10.1. Saldo de las emisiones de bonos temáticos a diciembre 2022.
Periodo 2014-2022 – Billones de USD

Región	Verdes	Sociales	Sostenibles	Total ESG	Participación
Supranacional	153,00	154,5	290,1	597,60	17,08 %
Europa	997,10	278,2	152,4	1.427,70	40,81 %
Norte América	433,30	56,6	77,1	567,00	16,21 %
África	3,60	0,6	0,8	5,00	0,14 %
Asia Pacífico	512,00	134	123,3	769,30	21,99 %
América Latina	37,60	56,6	37,3	131,50	3,76 %
Totales	2136,60	680,50	681	3498,10	100,00 %

Fuente: Elaboración propia con base en Interactive Platform, *Climate Bonds Initiative*, 2022. <https://www.climatebonds.net/market/data>

Tabla 10.2. Bonos verdes. Usos de los recursos recaudados – billones de USD

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Part.
Energía	18,3	23,7	33,2	53,0	53,7	85,0	104,8	200,9	158,3	730,9	34,4%
Edificios	7,5	8,3	17,9	46,3	46,9	81,4	82,6	164,8	122,3	578,0	27,2%
Transporte	4,2	5,9	12,7	23,9	30,7	52,5	68,2	96,9	91,6	386,6	18,2%
Agua	2,7	4,0	10,7	19,8	18,1	24,9	18,1	36,7	33,2	168,2	7,9%
Basura	1,1	1,5	4,4	6,1	7,6	9,7	7,8	24,6	24,0	86,8	4,1%

(continúa)

(viene)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Part.
Uso de la tierra	1,5	0,6	1,7	5,3	7,3	8,9	15,5	30,9	26,5	98,2	4,6%
Industria		0,7	0,1	0,2	0,8	1,7	0,9	7,7	4,1	16,2	0,8%
ICT					0,1	1,6	1,5	5,2	6,2	14,6	0,7%
Sin especificar	1,2	0,9	3,9	3,5	3,5	2,6	2,4	11,4	18,6	48,0	2,3%
Total emitido por año	36,5	45,6	84,6	158,1	168,7	268,3	301,8	579,1	484,8	2127,5	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en Interactive Platform, *Climate Bonds Initiative*, 2022. <https://www.climatebonds.net/market/data>

Al finalizar el año 2021, los tres principales segmentos del mercado de bonos de los Estados Unidos eran, en su orden: Departamento del Tesoro, con USD 22.584 billones (42,7 %); *Mortgage Backed Securities*, resultantes de la titularización de cartera hipotecaria, con USD 12.201,6 billones (23 %), y bonos corporativos, con USD 10.062,9 billones (19 %). Una comparación con el saldo del mercado de bonos corporativos muestra que el saldo total de los bonos temáticos emitidos en el mundo, al finalizar diciembre del 2022, no llegaba al 40 % del saldo del mercado de bonos corporativos de los Estados Unidos. Si el saldo total de bonos temáticos emitidos a nivel global a diciembre del 2022 —que incluye bonos emitidos por los gobiernos y patrimonios autónomos (USD 3498 billones)— se compara con el saldo total del mercado de bonos emitidos en los Estados Unidos, al finalizar el 2022 (aproximadamente USD 53.000 billones), el saldo de los bonos temáticos a nivel global no llegaba a un 7 % del saldo del mercado de bonos de los Estados Unidos (SIFMA, 2023b).

En la tabla 10.2, elaborada con información tomada de la misma fuente (*Climate Bonds Initiative*), se muestra la distribución del uso que se le ha dado a los bonos verdes emitidos entre el 2014 y el 2022; el 34,4 % se destinó a financiar proyectos de energía, un 27,2 % a financiar proyectos para la construcción de edificios más amigables con el medio ambiente y un 18,2 % a transporte.

Comentarios finales

A lo largo del capítulo se enfatiza el desarrollo del marco que se ha venido consolidando para el financiamiento de las actividades y proyectos que demandan el desarrollo sostenible y el logro de las metas que se han propuesto para los años 2030 y 2050. Estamos aún al comienzo de un camino largo, si se tiene en cuenta el saldo de las fuentes de financiamiento especializadas en sostenibilidad, el cual es muy bajo frente al saldo de las fuentes tradicionales. En el caso específico de Colombia, los establecimientos bancarios van a tener que hacer un esfuerzo aún mayor, no obstante el liderazgo que tienen en el financiamiento sostenible, no solo en la emisión de bonos ESG, sino también en el aumento del crédito tradicional con costo atado al cumplimiento de objetivos ESG. El Gobierno nacional, a su vez, va a tener que aumentar la emisión de TES ESG en el mercado local y, sobre todo, aprovechar las oportunidades que al respecto brindan los mercados internacionales, tal y como lo ha hecho el Gobierno de Chile. Igualmente, el sector real, con una participación muy baja en la emisión de bonos ESG, tendrá que aumentar significativamente su presencia en el mercado de valores.

El reto principal, en mi concepto, está en lograr que los fondos de inversión ESG —que comienzan a aumentar su actividad a nivel mundial— financien proyectos de inversión en Colombia con características ESG, especialmente aquellos proyectos relacionados con la protección y recuperación de bosques y protección de la biodiversidad en general. Se tiene una taxonomía verde destacada a nivel mundial y existen mecanismos como el de desarrollo limpio (MDL), para atraer inversión extranjera⁴. En la parte académica, tenemos que involucrar aún más aspectos del financiamiento sostenible, como los tratados en este capítulo, en la enseñanza tradicional de las finanzas. Estos deben incluir el ajuste que se debe hacer en diferentes modelos para involucrar el riesgo climático en la evaluación de los proyectos de inversión y en el seguimiento a su desempeño, así como el impacto

4 Véase Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023), “Proyectos Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL-POA)” en <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/proyectos-mecanismo-de-desarrollo-limpio/>

que puede tener el riesgo climático sobre la cartera de crédito bancaria y sobre el resultado financiero futuro de las empresas, tal y como se comienza a hacer en otras partes del mundo.

Referencias

- Climate Bonds Initiative. (s. f.). *Interactive Data Platform*. <https://www.climatebonds.net/market/data/#country-map>
- Fazekas, A., Bataille, C. y Vogt-Schilb, A. (2022). *Prosperidad libre de carbono. Cómo los gobiernos pueden habilitar 15 transformaciones esenciales*. Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales (IDDRI) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0004364>
- International Capital Market Association, ICMA. (2021). *Green Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds*. International Capital Market Association (ICMA). <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles-June-2022-060623.pdf>
- International Capital Market Association, ICMA. (2023). *The Principles, Guidelines and Handbooks*. International Capital Market Association (ICMA). <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles/>
- International Capital Market Association, ICMA. (s. f.). *Sustainable Bond Data Market*. <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/sustainable-bonds-database/>
- International Integrated Reporting Council, IIRC. (2013). *El Marco Internacional IR*. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- Investment Company Institute, ICI. (2023). *Fact Book. A Review of Trends and Activities in the Investment Company Industry*. <https://www.icifactbook.org/pdf/2023-factbook.pdf>
- Ley 1931 del 2018 (27 de julio), por la cual se establecen directrices para la gestión del cambio climático. *Diario Oficial* 50.667. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1931_2018.html

- Ley 2169 del 2021 (22 de diciembre), por medio de la cual se impulsa el desarrollo bajo en carbono del país mediante el establecimiento de metas y medidas mínimas en materia de carbono neutralidad y resiliencia climática y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 51.896. http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley_2169_2021.html
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023). *Proyectos Mecanismo de Desarrollo Limpio* (MDL-POA). <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/proyectos-mecanismo-de-desarrollo-limpio/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Minhacienda. (2022). *Marco de referencia de bonos verdes, sociales y sostenibles soberanos de Colombia*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. https://www.irc.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%-2FWCC_CLUSTER-200712
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Minhacienda. (2023, 31 de enero). *Emisiones Vigentes de TES clase B*. https://www.irc.gov.co/webcenter/portal/IRCEs/pages_Deuda/deudainternagnc/emisionesvigentes/p2023
- Refinitiv. (2022). *Environmental, Social and Governance Scores from Refinitiv*. Sustainable Growth y LSEG Data & Analytics. https://www.lseg.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf
- Salazar Sierra, C. (2022, 19 de abril). Bancolombia obtuvo crédito atado a objetivos de sostenibilidad por US\$ 150 millones. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-obtuvo-credito-por-us-150-millones-atado-a-objetivos-de-sostenibilidad-3345418>
- Securities Industry and Financial Markets Association, SIFMA (2023a). *Capital Markets Fact Book, 2023*. <https://www.sifma.org/resources/research/fact-book/>
- Securities Industry and Financial Markets Association, SIFMA (2023b). *US Fixed Income Securities Statistics*. <https://tinyurl.com/cnkvt6x2>
- Serrano, J. (2020). *Estructura y evolución y del sistema financiero colombiano y de sus principales mercados*. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Ediciones Uniandes y Alpha Editorial.

- Serrano, J. (2023). *Finanzas corporativas con énfasis en Colombia. Teoría y aplicaciones*. Ediciones Uniandes y Alpha Editorial.
- Standard & Poor's, S&P. (2023a, marzo). Dow Jones Indices. Factsheet. *Dow Jones Sustainability World Index*. <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>
- Standard & Poor's, S&P. (2023b, junio). Thematic ESG. Dow Jones Indices [diferentes categorías]. <https://www.spglobal.com/spdji/en/index-family/esg/thematic-esg/thematic-esg/#overview>
- Superintendencia Financiera de Colombia, SFC. (2020, 7 de septiembre). *Guía de buenas prácticas y marco normativo para impulsar el desarrollo de bonos verdes en el mercado de capitales colombiano*. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10105146>
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD. (2017, junio). Recommendations of the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Final Report. <https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/>
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD. (2023). 2023 Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. 2023 Status Report. <https://fsb-tcfd.org>

Trayectoria de emprendedores: una veta de aprendizajes

Carlos Dávila Ladrón de Guevara

Introducción

¿Cómo apoyar el emprendimiento (*entrepreneurship*) pensando en la paz, la gente y el planeta Tierra? ¿Y cómo enfrentar este interrogante desde una universidad privada que ofrece docencia, hace investigación y la difunde por medio de publicaciones, y que es consciente de que debe aumentar su impacto en la sociedad?¹

Este capítulo presenta información sobre algunas de las herramientas y experiencias desarrolladas por uno de los grupos de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, el Grupo Historia y Empresariado (GHE), creado en 1974 para comprender el emprendimiento.

El capítulo tiene cuatro secciones. En la primera se hace referencia al número creciente de actores que conforman el ecosistema de *emprendimiento* y al alud de información acerca de este. La segunda sección apunta a la experiencia del GHE con respecto al emprendimiento. El núcleo del capítulo lo conforma la tercera sección, que presenta en forma sintética el esquema analítico para estudiar la trayectoria de emprendedores y emprendedoras² (EAHE); y la última sección delinea una agenda futura sobre esta temática en las dimensiones de investigación, docencia y servicio.

1 Véase Vicerrectoría de Investigación y Creación (2019, marzo), "Impacto de la investigación/creación en la Universidad de los Andes".

2 En adelante, *emprendedores*, término que en este documento cobija tanto a emprendedoras como a emprendedores. Igual tratamiento para empresarios, dueños, socios, entre otros.

Emprendimiento: múltiples actores y avalancha de información

En las circunstancias actuales de pospandemia, riesgos de una recesión económica global, cambio climático, exacerbación de la desigualdad y la pobreza, posconflicto, embates a la democracia, entre otras, el emprendimiento y su papel en el desarrollo económico y social ha sido objeto de creciente atención, no solo en regiones como Latinoamérica sino a nivel global. Los actores, las políticas públicas, los recursos de variada índole (financieros, educativos, organizacionales) son parte del “ecosistema de emprendimiento” (Dunn, 2005). En el caso colombiano, dicho ecosistema se identificó en 32 ciudades capitales y en 10 municipios (Ayazo, 2021)³, con el de Bogotá posicionado en un *ranking* de 110 ecosistemas a nivel mundial⁴, así como el de Medellín⁵ y otras ciudades.

A la par de esta realidad, se vive el bombardeo creciente a través de las redes sociales y otros medios de comunicación de un alud de información de variada índole y calidad disímil a la que están sometidos los emprendedores y en la cual pueden naufragar. La avalancha de información, sin duda, se puede reorganizar según diferentes criterios y su análisis crítico debe no solo alentarse sino adelantarse. Esa es tarea para las universidades y no para los emprendedores que día a día enfrentan problemas prácticos que merecen atención. Ellos, así como los gerentes de organizaciones —personas de carne y hueso— son la audiencia prioritaria a la que va dirigido este capítulo. Unos y otros quizás están saciados de fórmulas mágicas, recetas de cajón, consejos píos, cruzadas retóricas, misioneros portadores de mensajes triviales y cosas por el estilo.

3 Véase Ayazo (2021), “Ecosistema de emprendimiento: guía completa para entenderlo”, *Digixem360*, <https://iimpactotic.co/guia-para-entender-que-es-y-quienes-conforman-un-ecosistema-de-emprendimiento/>

4 Véase “Bogotá se consolida como el segundo ecosistema de emprendimiento emergente de América Latina” (2021, 23 de septiembre), *Invest in Bogotá*, <https://es.investinbogota.org/noticias/bogota-startup-ecosystem-report/>

5 Véase Sempli (s. f.), “Un panorama del ecosistema emprendedor de Medellín”, *Sempli.co*, <https://www.sempli.co/blog/contenido-para-empresas/un-panorama-del-ecosistema-emprendedor-de-medellin/>

El GHE es parte de Uniandes, universidad independiente de grupos o partidos políticos, no confesional, que propende por la innovación, el pluralismo, el espíritu crítico guiado por la tolerancia intelectual, la teoría y las evidencias factuales. El GHE propone fortalecer una actitud crítica —pero no paralizante— por parte de los emprendedores, para que no se ahoguen en el mencionado mar de información. De esta manera espera contribuir a que fortalezcan su capacidad de aprovecharlo.

Lo que aquí se ofrece parte de la idea de que la trayectoria de los emprendedores, estudiada con rigor e independencia, proporciona una veta de aprendizajes para que otros emprendedores analicen y, si a su juicio son apropiados, se beneficien de ellos.

Acorde con la misión y cultura de Uniandes, el que aquí se presenta no necesariamente concuerda con otros enfoques y actividades que adelantán las distintas instancias de la Universidad y de la misma Facultad de Administración. Disponer de opciones diferentes, ninguna de ellas oficial ni consensuada, es una competencia distintiva que la Universidad ofrece.

El Esquema de Análisis de Historia de Empresarios (EAHE)

Los gerentes de organizaciones que fomentan el (intra)emprendimiento en Colombia viven en un país cuya cuenca amazónica se destaca a nivel planetario por su biodiversidad y que está en camino de la paz; son parte de su gente. Ellos enfrentan una serie de interrogantes a cuya dilucidación puede contribuir la aplicación del esquema de análisis desarrollado por el GHE que se presenta en este capítulo. Pueden aprender de la experiencia y la trayectoria de sus colegas, consignadas en una variedad de publicaciones —artículos en revistas empresariales y/o académicas, libros, capítulos de libros, entre otras.

Durante medio siglo, el GHE ha estudiado la trayectoria del empresariado colombiano y su papel en el desarrollo económico del país. Tanto los empresarios —dueños y/o socios de emprendimientos que luego se consolidan como empresas de diversa índole— como los gerentes de organizaciones forman parte del empresariado, pero no deben confundirse con otros actores de este: empresarios y gerentes son diferentes a las familias

empresarias, a las empresas, a los grupos económicos y a las asociaciones empresariales. En términos de la investigación académica, constituyen un objeto y una unidad de análisis diferente.

Es así como el estudio de los empresarios, en cuanto individuos y desde una perspectiva de largo plazo, ha sido una de las líneas de investigación del GHE. En este contexto se ha desarrollado el Esquema de Análisis de Historia de Empresarios (EAHE), el cual guía la elaboración de sus estudios biográficos —biografías, perfiles y semblanzas—, de manera que permitan describir y analizar trayectorias, aciertos, éxitos, desaciertos y fracasos. No son relatos para endulzar el oído, ni documentos de relaciones públicas para embellecer la imagen del emprendedor, como tampoco lo son para regodearse en sus debilidades.

A lo largo de los años, el EAHE se ha ido revisando y depurando, especialmente a partir de 1995, al someterse a la crítica en los cursos a cargo del Grupo Historia y Empresariado, a saber: en el pregrado, el curso Historia del Desarrollo Empresarial colombiano (HDE) existe desde 1974 y el curso electivo Emprendedores Líderes, Innovadores y Globalizados (ELIG) se ofrece desde el 2018; en las diferentes modalidades del MBA, la asignatura Empresariado en Colombia (EC) ha formado parte del pénsum desde el 2000; y en el doctorado, la materia Emprendimiento e Innovación (EI) se ofreció entre el 2007 y el 2012. Con relación a la educación ejecutiva, Alta Gerencia se ha impartido en seis ciudades colombianas de manera intermitente desde 1992.

Como parte de unos y otros cursos, y con estudiantes de diferentes generaciones cuyas edades fluctúan entre los 16 y los 60 años, se discuten estudios biográficos y se realiza un ejercicio de investigación (proyecto individual o en parejas) que consiste en el estudio de un emprendedor al que entrevistan utilizando el esquema mencionado; en algunas versiones del curso se ha combinado lo anterior con la elaboración de una reseña crítica de una publicación sobre la trayectoria de un emprendedor.

A partir del año 2000 el EAHE se aplicó en cerca de medio centenar de proyectos de grado en el pregrado de Administración, y una docena en el MBA. Entre unos y otros, ocho se publicaron como monografías de la

Facultad y se utilizan en la docencia. El EAHE ha sido, a su vez, la base para ocho libros sobre emprendedores colombianos, elaborados por profesores de la Facultad de Administración; el último de ellos es del 2023 (Molina, 2023)⁶. Asimismo, en los últimos años, alrededor de 5500 estudiantes (3000 de pregrado, 1500 del MBA y 1000 de Alta Gerencia) han tomado los cursos mencionados.

La aplicación del EAHE a emprendedores de “carne y hueso”

El Esquema de Análisis de Historia de Empresarios (EAHE) parte de un supuesto sobre los elementos propios de la naturaleza y las funciones del empresario como actor económico: el empresario debe concebirse de manera integral, no parcial ni fragmentada, y nunca aislado de su contexto económico, político y social específico; el empresario es un pez en el agua, el agua del ecosistema del emprendimiento mencionado en la sección inicial, cuyas olas, corrientes, vientos, temperatura no puede controlar, pero sí entender para orientar su acción.

En el EAHE se reconoce que el empresario juega un papel importante en el desarrollo económico, pero no es su *deus ex machina*. Desempeña sus funciones y su accionar en un entorno que no es estático, sino que evoluciona a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, una perspectiva temporal que enfatiza su trayectoria vital y empresarial, en lugar de la coyuntural del periodo y año en marcha, muestra que el entorno en que vive un emprendedor en una determinada región de Colombia en el 2024 es diferente al del 2016, permeado por un Acuerdo de Paz después de medio siglo de conflicto armado interno; que no es el mismo en el que los emprendedores se movían en las postrimerías del siglo XX —cuando se debatía si el Estado colombiano estaba en vías de convertirse en un Estado fallido—, y que contrasta con el largo periodo marcado por el modelo de capitalismo que se modificó con las reformas neoliberales de 1991, en el que nacieron, se reprodujeron, se

6 Véase L. F. Molina (2023), *La indomable razón. Vida y obra de Mario Laserna, el fundador de la Universidad de los Andes*, Vicerrectoría de Investigación y Creación, y Ediciones Uniandes. Para otras publicaciones, véase también el plegable *Publicaciones en Historia Empresarial, 1974-2024*, Grupo Historia y Empresariado (GHE), Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

expandieron y/o murieron varias generaciones de empresarios. Es decir, en lugar de circunscribirse al entorno del año 2024 y a tomar una fotografía del emprendedor, el EAHE pretende tener una película de su trayectoria.

Con base en las consideraciones teóricas y conceptuales anteriores se elaboró este esquema y desde entonces ha sido sometido a un proceso de mejoramiento continuo. Se sustenta en una serie de insumos—cuatro de ellos de especial utilidad— que se sintetizan a continuación.

En primer lugar, los desarrollos teóricos, no solo en Economía sino también en otras disciplinas de las ciencias sociales como Sociología, Historia Económica y Empresarial, Psicología Social y Antropología Cultural, que desde los años setenta del siglo pasado revivieron el interés por el empresario como actor clave en el desarrollo económico. Tanto la investigación como la docencia han permitido estudiar críticamente estos aportes teóricos.

En segundo término, el análisis de enfoques y resultados de investigaciones empíricas plasmadas en una veintena de reconocidos estudios biográficos sobre empresarios a nivel internacional —principalmente británicos, estadounidenses, españoles y mexicanos—, publicados como libros, capítulos de libros, diccionarios biográficos y biografías colectivas. La estrategia académica de articulación del GHE a la comunidad académica internacional de *business history* ha llevado a tejer redes con investigadores estadounidenses y europeos, así como latinoamericanos⁷. Tal actividad ha sido un factor decisivo para contribuir, desde los llamados “mercados emergentes”, a una perspectiva más inclusiva y diversa que la modalidad de la conocida como *entrepreneurial history*, la cual cubre tanto las biografías de personas emprendedoras como de familias empresarias (Dávila, 2020).

Tercero, investigación sobre biografías y perfiles biográficos de emprendedores en Colombia, adelantada en interacción con la docencia y contenida en publicaciones del GHE y trabajos de grado de sus estudiantes;

7 Sobre esta articulación, véanse Jones (2015) y “El GHE a los ojos de colegas internacionales”, *Boletín Historia y Empresariado*, n.º 5. El papel de esta actividad de *networking* se ha analizado en varios estados del arte de la historia empresarial, escrita por colegas latinoamericanos provenientes del Cono Sur, México y Colombia, como Dávila y Miller (1999), Barbero y Jacob (2008), Barbero y Dávila (2009), Dávila (2003, 2013a) y Cerutti (2018).

asimismo, estudios de trabajos biográficos —académicos y de otro origen— de diferente calidad, publicados en Colombia (Dávila, 2013a, 2021).

En cuarto y último lugar, la familiaridad con la investigación sociológica sobre las élites, temática en la que adelantaron sus tesis de posgrado en Estados Unidos y Gran Bretaña, entre 1970 y 1976, los tres profesores que iniciaron el GHE: Enrique Ogliastri, Carlos Dávila y Manuel Rodríguez (Ogliastri, 1973; Dávila, 1976; Rodríguez, 1976).

El EAHE: seis categorías

EL EAHE consta de seis categorías conceptuales que tienen que ver con la naturaleza y las funciones del empresario: (1) contexto económico, social y político a lo largo de su vida; (2) conducta económica; (3) perfil socioeconómico; (4) estilo de vida; (5) mentalidad, y (6) relaciones con la política y el Estado (Dávila, 2013). Cada una de ellas está conformada por una serie de elementos cuya importancia, nivel de abstracción, grado de elaboración y nivel de operacionalización son diferentes.

Por consideraciones analíticas se alude a ellas por separado, pero se reitera que forman parte de un todo integrado cuyos componentes no se pueden concebir de manera aislada. Asimismo, cada una se concibe de manera dinámica: captar su evolución es una tarea fundamental en la aplicación de esta herramienta. Se entiende que un eventual emprendedor y/o gerente tiene inquietudes y preguntas, y requiere acompañamiento solamente en lo que concierne a algunos de los aspectos cubiertos por el EAHE.

Debe ser explícito que los elementos de cada categoría tienen importancia diferente. Este desarrollo desigual refleja el estado teórico diferencial de disciplinas de las ciencias sociales (Economía, Sociología, Historia, Psicología, Antropología) sobre el emprendimiento. Es una realidad teórica y metodológica, no un gusto idiosincrático de la labor docente e investigativa del GHE. Debido a esta heterogeneidad el esquema ha estado siempre abierto a revisión y mejoramiento. En este sentido, las críticas y sugerencias

son bienvenidas, ahora con la audiencia amplia de emprendedores y gerentes no circunscrita a quienes han pasado por la Facultad de Administración⁸.

Contexto económico, social y político

El empresario no existe en un vacío temporal ni espacial. Su actividad empresarial está marcada por unas condiciones específicas dentro de las cuales se desenvuelve e influye. Algunas de estas son: el mercado en el que actúa, la estructura social de la que forma parte, el sistema político y económico dentro del cual se desenvuelve, el Estado, las instituciones y las políticas públicas que lo condicionan, los valores y la cultura que lo influyen y que a su vez reproduce, y las características geográficas del espacio en el que se desarrolla.

El trabajo por adelantar consiste en identificar elementos contextuales que tuvieron impacto en la vida o en la evolución del emprendedor que solicita el acompañamiento, en lugar de pretender hacer un diagnóstico exhaustivo del contexto. El estudio de un individuo puede revelar mucho acerca del mundo en el cual se mueve. Es fundamental examinar su anclaje en las localidades y regiones de este “país de regiones” en términos económicos, políticos y sociales. Tan solo como ejemplo, el emprendedor en Colombia ha de entender el mercado al que atiende: ¿cuál sector económico y social es su mercado objetivo? ¿Se trata de un mercado de supervivencia? ¿La región en que se mueve ha experimentado asuntos como el secuestro, la extorsión por parte de la guerrilla, el paramilitarismo, los grupos armados del narcotráfico posteriores al 2016, el asesinato de líderes sociales? No es igual un mercado azotado por la violencia en Popayán, Tuluá o Quibdó que un mercado de clase media urbana de Cartagena, Cali, Medellín.

Conducta económica

Los aportes de la teoría económica del empresario que revivió y superó la “confabulación del silencio” de la teoría neoclásica suministran las bases para estudiar la conducta económica del empresario. Sin necesidad de traer

⁸ El autor (cdavila@uniandes.edu.co) está interesado en recibirlas y en conversar con quienes las alberguen.

a cuento el estado del conocimiento teórico sobre el empresario —asunto sobre el cual existen valiosos trabajos⁹—, hay que destacar que se han puesto en duda los supuestos sacrosantos de la simetría de la información, la competencia perfecta, el equilibrio y el análisis estático. El empresario busca maximizar las ganancias y acumular capital, para lo cual despliega una serie de funciones empresariales que configuran su conducta económica, a saber: innovación tanto tecnológica (“dura”) como organizacional (“blanda”) en una y otra conducta de adopción, adaptación o copia; estar alerta a las oportunidades y al desequilibrio, al manejo de la incertidumbre y del riesgo, a la diversificación/especialización de emprendimientos, a la articulación con el mercado regional, nacional y global, al uso de recursos, a la asociación de capitales, a la racionalidad —guiada por hechos, el cálculo y la contabilidad—, al manejo del crédito y las finanzas, a la información y la utilización de las crisis y el uso de los excedentes. La estrategia y estilo personal de gestión del emprendedor —conquistador, manejador estratégico de los recursos, negociador— se añade a la vez que cubre varios de estos factores que conforman su conducta económica.

Las instituciones y la cultura condicionan la conducta económica del empresario. El GHE no comparte la posición ideologizante y binaria que asigna al empresario el papel de héroe, campeón, titán o adalid del desarrollo económico o, en su defecto, el de villano, demonio, perverso, explotador, maléfico en el desarrollo económico. Por el contrario, en un espacio y tiempo determinados, un emprendedor puede desempeñar funciones productivas, improductivas o destructivas (Baumol, 2010); incluso, un mismo individuo puede desplegar una u otras funciones dependiendo, en gran medida, de la naturaleza de los incentivos y las trabas que proporcionan en todo momento las instituciones vigentes en general y las reglas de juego en

9 A los balances bibliográficos pioneros de Kilby (1971) y Casson (1982) deben añadirse los trabajos del presente siglo, entre los cuales se destacan los de los españoles Valdaliso y López (2000) y Torres (2003), así como los de los anglosajones Cassis y Minoglou (2005), Baumol (2010) y Casson y Della Giusta (2014). Una temática obligada en estos balances es la comparación entre la innovación y la “destrucción creativa”, liderada por el empresario schumpeteriano (Schumpeter, 1934) y el “capitalismo gerencial” (Chandler, 1977), que se centra en el papel de la gran empresa multidivisional y su jerarquía gerencial.

particular (Torres, 2003). El EAHE contribuye a describir, constatar y analizar esta gama de conductas en el emprendedor estudiado, acudiendo a una combinación de metodologías de recolección de información, que incluye la historia oral mediante entrevistas en profundidad (no encuestas) al emprendedor y/o a colegas suyos, competidores, proveedores, e información proveniente de fuentes primarias (correspondencia, papeles y archivos, actas de juntas y comités), y secundarias (páginas web, videos, artículos, reportajes sobre el emprendedor).

Perfil socio-económico

El empresario nace, crece, se relaciona con otros actores, forma parte de una familia, se aculturiza, recibe una determinada educación, sigue normas y patrones de conducta, es sujeto de sanciones sociales, ejerce su actividad económica, ocupa una determinada posición económica y social, y encuentra caminos u obstáculos para su movilidad a lo largo de la jerarquía de clase y de estatus social. De especial interés es la articulación y el papel que desempeñan los empresarios dentro de la cúspide del poder como miembros de las élites locales, regionales y nacionales¹⁰.

Las relaciones entre individuos u organizaciones están arraigadas (*embedded*) en redes sociales (Granovetter, 2005) y las élites están afincadas en ese tipo de relaciones, en las que los intereses comunes, la cercanía, la coordinación y la cohesión social son cruciales (Ogliastri y Dávila, 1987). Estas redes tienen que ver no solo con el comportamiento económico —es decir, con la manera como los actores sociales guían sus decisiones, basados en la experiencia de sus interacciones, y el modo en que continúan interactuando y haciendo transacciones con quienes les generan confianza—, también tienen que ver con otras categorías de análisis del empresario como su perfil socioeconómico, sus relaciones con la política y su estilo de vida.

10 En la elaboración de esta categoría que se ocupa del perfil socio-económico del emprendedor, el proyecto de investigación que sobre las élites en ciudades intermedias adelantó el GHE durante los años setenta y ochenta del siglo XX (Ogliastri y Dávila, 1987) tuvo una influencia directa por la experiencia obtenida en identificar y estudiar miembros de las élites de las ciudades intermedias e incluir los resultados de este proyecto grupal de largo plazo en la docencia.

De la categoría del perfil socioeconómico del empresario forman parte una docena de variables, como el lugar de nacimiento, la nacionalidad, el ser o no hijo/a de inmigrantes, el origen y la clase social, el estatus social, el ingreso y la socialización en la actividad empresarial, la educación formal (tipo de colegio, universidad, profesión) e informal (escuela de la vida), la afiliación religiosa, la movilidad social intergeneracional, la movilidad geográfica, la posición y el papel del mismo empresario dentro de la familia, el origen del capital (familiar, individual), la influencia política y social de la familia, la inserción de la familia y su actividad empresarial dentro del contexto social, las relaciones de parentesco/casamiento, la influencia de la cultura, la religión o la etnia en la actuación de la familia, entre otras. Variables inmodificables —por ejemplo, lugar de nacimiento, etnia, edad, lugar dentro de la estructura familiar, quiénes son sus padres—, así como aquellas que pueden experimentar cambio, son relevantes para un emprendedor en una u otra etapa de su emprendimiento —*start up*, crecimiento, declive, consolidación o expansión—. Estas inquietudes son pertinentes para los emprendedores que en los últimos años han logrado que las conversaciones públicas sobre la diversidad —económica, social, de género, de etnia, raza o cultural—, pregonada por la Constitución de 1991, congreguen incluso a sectores e instituciones con trayectoria marcada por exclusión y privilegios.

El GHE hace énfasis en que es importante que el emprendedor, así como el gerente de una organización, sepa de dónde viene, cuál es su trayectoria vital y familiar, y en qué entorno social se mueve. Y si acude a una universidad como Uniandes en busca de mentoría, en lugar de hacerlo ante otros actores o instituciones, ha de comprender, además, que hacer pedagogía básica sobre estos asuntos es parte de la misión educativa de la Universidad.

Capital cultural y estilo de vida

La conducta económica, las relaciones con la política y el Estado, y el modo o estilo de vida están estrechamente relacionados con el espíritu capitalista del empresario. Este espíritu consiste en una serie de valores, actitudes

y hábitos, y en una disposición psíquica que se manifiesta en sus pautas de comportamiento. El EAHE permite indagar algunos aspectos del espíritu empresarial reflejados en su vida cotidiana personal y familiar. Para ello hay que examinar sus prácticas y acciones, así como la verbalización y explicitación de estas. La vida cotidiana de un emprendedor o de un gerente asalariado no parece ser la misma que la de un artista, un científico, un intelectual, un profesor universitario, un jurista, un militar o un sacerdote.

La conducta del emprendedor está en buena parte determinada por el entorno cultural en que ha vivido. Junto con el capital económico y social, el emprendedor necesita acumular capital social y cultural, lo cual está estrechamente relacionado con su estilo de vida y alude principalmente a una serie de variables como las siguientes: el papel de los negocios en la vida del empresario, especialmente en relación con su vida en familia; sus patrones de consumo, derroche y ahorro; el uso del tiempo libre y sus *hobbies*; su participación en redes sociales físicas o virtuales; el nivel de cosmopolitanismo; el seguimiento, ajuste o rechazo de patrones culturales como la “viveza criolla” frente a la reglas de juego y, por lo tanto, los patrones de ética, y el papel de la confianza (*trust*) en los negocios, entre otras.

Relación con la política y el Estado

En grado y maneras diferentes, en unas y otras sociedades y en momentos distintos, los empresarios han forjado relaciones con el Estado y con la política; es decir, no han estado desligados de los procesos que tienen que ver con la estructura y el manejo del poder. Desentenderse totalmente de la política y de las relaciones con el Estado haría inviable el emprendimiento.

De cara al entramado institucional y las reglas de juego, los empresarios no son pasivos o reactivos sino que participan en su creación, implantación y desaparición. Es así como las relaciones de los emprendedores con la política y el Estado no se limitan a votar en las elecciones, ni a apoyar financieramente unas u otras campañas electorales, o a ocupar cargos públicos. También se manifiestan de múltiples maneras. Por ejemplo, participando en licitaciones, contratos y concesiones otorgadas por el Estado

a nivel local, regional y nacional; con la membresía y el cabildeo desde las asociaciones de defensa de los intereses empresariales (gremios), e igualmente, con su papel en la creación y el liderazgo en algunas organizaciones de la sociedad civil. Todo lo anterior es más realista que afirmar que un emprendedor es ajeno a la política y no tiene relación con el Estado.

Mentalidad

La mentalidad está conformada por el conjunto de ideas fundamentales, imaginarios y representaciones de la realidad que configuran el pensamiento de una persona o de una colectividad, los empresarios en este caso. La mentalidad está íntimamente relacionada con el perfil socioeconómico, el estilo de vida y las relaciones con el Estado y la política, y esta se refleja —a la vez que se realimenta— en la conducta económica del emprendedor.

El espectro de asuntos que cubre la mentalidad en el EAHE se ve reflejado en las acciones del emprendedor con respecto al papel del Estado y del empresariado en el desarrollo económico y el mercado como asignador de recursos. Cubre también la ilegalidad —narcotráfico, paramilitarismo, guerrilla—, el conflicto armado y sus secuelas, el posconflicto —paz, disposición a recibir reinsertados en sus emprendimientos, *desinstitucionalización* del Estado, grupos criminales, asesinato de líderes sociales—, la exclusión social y económica, el papel de la religión, la confianza (*trust*) en las relaciones de negocios y la “viveza criolla” frente a la globalización de los negocios¹¹. El objetivo es que sea consciente de que los desafíos pragmáticos que enfrenta tienen un sentido del que usualmente no se habla.

Agenda de trabajo futuro

El GHE propone una agenda futura para apoyar los proceso de emprendimiento asentada en utilizar la experiencia acumulada acerca de la trayectoria de emprendedores mediante la aplicación del Esquema de Análisis de Historia de Empresarios. La agenda tiene como objetivo consolidar la

¹¹ La diferencia fundamental entre mentalidad e ideología estriba en que esta última es un sistema consciente y racional de creencias, mientras que la mentalidad está formada por representaciones menos reflexivas y más difusas.

colaboración existente con algunos sectores sociales y económicos que estén interesados y puedan unirse a nuestros esfuerzos en tres frentes:

1. *Docencia*. Los programas de los cursos actuales —Historia del Desarrollo Empresarial Colombiano (HDE), Emprendedores Líderes, Innovadores y Globalizados (ELIG), y Empresariado en América Latina (EAL)— están a disposición de los interesados. Para el caso de redes o grupos de emprendimiento, estos seleccionarán las temáticas y los materiales de acuerdo con sus intereses específicos y de manera que se ajusten a sus necesidades y disponibilidad de tiempo. Una condición básica es que se siga un distintivo de la docencia uniandina participativa, la cual gira alrededor del aprendizaje de los participantes, no de las enseñanzas del docente; este último no “dicta” el curso. El GHE presta asesoría sobre la metodología docente y eventualmente ofrece cursos breves (HDE y ELIG, por el contrario, son cursos de 48 horas; en Alta Gerencia han sido de 12 horas).

2. *Investigación*. Existen dos caminos. Uno, la posibilidad de que los estudiantes de un curso entrevisten al emprendedor o gerente —como se ha hecho con centenares de ellos desde el 2000— y, como contraprestación, el emprendedor recibe una copia del trabajo realizado.

Una segunda opción es que el emprendedor entrevistado sea uno de quienes son objeto de una investigación comparada (usualmente sobre cuatro o cinco emprendedores), llevada a cabo durante un semestre por un profesor del GHE con la asistencia de investigación de un estudiante que efectúa en ese grupo su opción de grado.

3. *Servicio/Publicaciones*. Está disponible el plegable con las publicaciones del GHE (véase la nota de pie de página 6). Por otro lado, existen bibliografías de estudios biográficos sobre empresarios en Colombia, como también extranjeros; parte de ellas se encuentra en los programas de los cursos mencionados; el resto, en balances bibliográficos. Ese universo de estudios biográficos ofrece oportunidades múltiples para que, con el recurso del EAHE —sin necesidad de aplicar todas sus categorías, sino solo aquellas sobre las cuales se quiere aprender—, se deriven lecciones

sobre emprendedores de diversas generaciones, sectores, regiones y épocas, entre otras¹².

Referencias

- Austin, G., Dávila, C. y Jones, G. (2017). The Alternative Business History: Business in Emerging Markets. *Business History Review*, 91(3), 537-569. <https://doi.org/10.1017/S0007680517001052>
- Ayazo, J. D. (2021, 12 de agosto). Ecosistema de emprendimiento. Guía completa para entenderlo. *Impacto TIC*. <https://impactotic.co/micrositios-tic/solucionespymes/guia-para-entender-que-es-y-quienes-conforman-un-ecosistema-de-emprendimiento/>
- Barbero, M. I. y Dávila, C. (2009). Introduction: A View from Latin America. *Entreprises et Histoire*, 54, 6-16. <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-1-page-6.htm>
- Barbero, M. I. y Jacob, R. (Eds.). (2008). *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Temas.
- Barbero, M. I. y Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina. Modelos y dinámicas en el largo plazo. En P. Fernández-Pérez y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-260). Fundación BBVA.
- Baumol, W. J. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton University Press.
- Cassis, J. y Minoglou, I. P. (Eds.). (2005). *Entrepreneurship in Theory and History*. Palgrave Macmillan.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Martin Robertson.
- Casson, M. y Della Giusta, M. (2014). Buzzwords in Business and Management Studies. En E. Chell y M. Karatas-Ozkan (Eds.), *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship* (pp. 38-53). Edward Elgar.

12 Un ejemplo: de cerca de cincuenta publicaciones biográficas sobre empresarios —académicas y de otro tipo—, aparecidas entre 1990 y el 2020, la disímil calidad es evidente (Dávila, Almaraz y Cerutti, 2022), pero, asimismo, llama la atención que permiten hacer comparaciones regionales; p. ej., entre empresarios del Valle del Cauca y la costa Caribe (Dávila, 2021).

- Cerutti, M. (2018). *Problemas, conceptos, actores y autores. La historia económica y empresarial en el Norte de México (y en otras latitudes)*. El Colegio de San Luis.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. Harvard University Press.
- Dávila, C. (1976). *Dominant Classes and Elites in Economic Development. A Comparative Study of Eight Urban Centers in Colombia* [tesis doctoral, Northwestern University].
- Dávila, C. (2003). La historia empresarial en América Latina. En C. Erro (Ed.), *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro* (pp. 349-381). Ariel.
- Dávila, C. (2013a). *Empresariado en Colombia. Perspectiva histórica y regional*. Ediciones Uniandes.
- Dávila, C. (2013b). "The Current State of Business History in Latin America". *Australian Economic History Review*, 53 (2), 109-120.
- Dávila, C. (2021). Historia empresarial de Colombia: diversidad regional y empresariado heterogéneo. En A. Lluch, M. Monsalve y M. Bucheli (Eds.), *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas* (pp. 99-120). Facultad de Administración, Universidad de los Andes y Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Dávila, C., Almaraz, A. y Cerutti, M. (2022). The Potential of Biographical Studies of Latin American Entrepreneurs for Business, Economic History and Related Fields: The Cases of Mexico and Colombia. En A. Almaraz y O. Montiel (Eds.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America: Unleashing a Millennial Potential* (pp. 403-427). Emerald Publishing.
- Dávila, C. y Miller, R. (Eds.). (1999). *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*. Liverpool University Press.
- Dávila, C., Molina, L. F., Ospina, J. M., Pérez, G. (2008). *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia. Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930-2006*. Ediciones Uniandes y Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Dunn, K. (2005, 1 de septiembre). The Entrepreneurship Ecosystem. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2005/09/01/230391/the-entrepreneurship-ecosystem/>
- Ferro, A. (2007). Perfil biográfico de un empresario inmigrante a Colombia: Antonio Pacini (1931-). *Monografías, Mejores Proyectos de Grado de Administración*, 22. Universidad de los Andes.

- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Grupo Historia y Empresariado, GHE. (2015, enero). El GHE a los ojos de colegas internacionales. *Boletín Historia y Empresariado*, 6, 3-36. <https://admoniandes.b-cdn.net/wp-content/uploads/2022/01/06-boletin-newsletter-ghe-ene-2015.pdf>
- Jones, G. (2015). What is Business History? Why It Is Important. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas*, 140, 7-11.
- Kilby, P. (Ed.). (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. Free Press.
- Molina, L. F. (2019). *Leo S. Kopp, 1858-1927. Historia de un visionario*. Maremagnum.
- Molina, L. F. (2023). *La indomable razón. Vida y obra de Mario Laserna, el fundador de la Universidad de los Andes*. Vicerrectoría de Investigación y Creación y Ediciones Uniandes.
- Ogliastri, E. (1973). *Elite, Class, Power and Social Consciousness in the Economic Development of a Colombian City: Bucaramanga*. [tesis doctoral, Northwestern University].
- Ogliastri, E. y Dávila, C. (1987). The Articulation of Business and Power Structures. A Study of Colombia. En M. Mizruchi y M. Schwartz (Eds.), *The Structural Analysis of Business* (pp. 233-263). Cambridge University Press.
- Ospina, J., Molina, L. F., Pérez, G. y Dávila, C. (2014). *Historia de la investigación de mercados en Colombia. Trayectoria empresarial de Napoleón Franco*. Facultad de Administración, Universidad de los Andes y Ediciones Uniandes.
- Palacios, M. (Coord.). (2015). *Negocios, empresarios y entornos políticos en México, 1827-1958*. El Colegio de México, Centro de Estudios Históricos.
- Rodríguez, M. (1976). *Industry and Industrialists in Two Colombian Cities* [tesis de grado (B. Litt), University of Oxford].
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Torres, E. (2003). Funciones empresariales y desarrollo económico. En C. Dávila (Comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 14-30). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Cepal y Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

Vicerrectoría de Investigación y Creación (2019, marzo). *Impacto de la investigación/ creación en la Universidad de los Andes*. Universidad de los Andes.

Valdaliso, J. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica.

Tercera parte

Aportes a la comunidad empresarial

Conocer la historia de empresas y empresarios en América Latina: logros, desafíos y aprendizajes

Andrea Lluch

Introducción

La primera pregunta que guía esta reflexión es si hoy vale la pena conocer más la historia de las empresas y de los empresarios en América Latina. La postura que intentará sostener este ensayo es que sí. Pero, para qué? Aprender, investigar y debatir acerca de la trayectoria histórica del empresariado y sus actores —empresas, empresarios, familias empresarias, gerentes asalariados, asociaciones de empresarios, grupos económicos— puede ser una valiosa herramienta para desarrollar competencias y habilidades que ayuden a enfrentar los desafíos actuales. ¿Cómo? Mediante la evaluación de las funciones y estrategias desplegadas por empresarios y empresas en diferentes periodos y países. Esto, vale la pena indicar, no implica celebrar acríticamente su papel como generadores de desarrollo ni demonizarlos o culparlos por todos los problemas actuales. Por el contrario, se trata de incentivar la reflexión crítica sobre la realidad del desarrollo del capitalismo en Colombia y en América Latina.

La historia empresarial, entonces, va mucho más allá de contar las historias personales de grandes hombres o mujeres. De hecho, las acciones de emprendedores individuales han tenido efectos sobre industrias enteras en el largo plazo. Sabemos la importancia de las redes y maneras en que la información fluye entre individuos. Conocemos la relevancia que han tenido las conexiones entre los empresarios y los gobiernos. Es decir, conocer la

historia empresarial es un recurso útil para aprender acerca de la fisonomía de un país o una región, y más aún, podría decirse que permite aprender de los errores y ver qué lecciones nos dejan para el futuro.

El convencimiento sobre la importancia de brindar una mirada de largo plazo en la formación en Administración hace parte de la génesis de la Facultad y merece que se rescate en su 50.º aniversario; también ante la celebración del medio siglo de vida del Grupo de Historia y Empresariado (GHE) de la Facultad de Administración. Esta trayectoria se remonta a 1974, cuando se inició el curso de Historia del Desarrollo Empresarial Colombiano (HDE), el primer curso de *business history* creado en Latinoamérica. Casi cinco décadas después de ofrecerse de manera ininterrumpida en el nivel de grado, hoy existen también otros cursos vinculados con esta temática en el pregrado y en otros niveles de formación como el MBA y el EMBA (Dávila, 2015). Por lo tanto, desde la génesis de la Facultad, la discusión de la trayectoria histórica del empresariado se ha propuesto como una herramienta para el desarrollo de competencias de liderazgo, al evaluarse críticamente (sin recetas, ni modelos teóricos rígidos) las funciones y estrategias desplegadas por empresarios y empresas en diferentes periodos y países de América Latina¹.

¿Es posible pensar en términos de América Latina?

Otra pregunta que un lector agudo podría plantearse es si es posible referirse a una historia empresarial común para América Latina. Este interrogante ha generado, y aún lo hace, variadas controversias. Incluso en las últimas décadas se ha cuestionado mucho la utilidad del término, especialmente en español y en portugués. Sabemos que América Latina es un concepto moderno e histórico: el propio término no apareció en el habla vernácula española y portuguesa sino hasta hace poco. “América Latina”, un término nunca utilizado a ambos lados del Atlántico antes de 1840, fue una idea inventada por una élite cosmopolita transnacional, nacida en Panamá,

1 Invitamos al lector a consultar el texto de Carlos Dávila (2015) y el capítulo del mismo autor en este volumen para conocer la trayectoria de la Facultad de Administración en el campo de la enseñanza e investigación en historia empresarial.

Chile y Argentina, intelectualmente activa en París a mediados del siglo XIX (Brown, 2015). También es importante reconocer que el concepto remite a una historia, lengua y cultura, y confirma un conjunto de creencias raciales al excluir a las poblaciones afroamericanas e indígenas (Mignolo, 2015; Tenorio Trillo, 2017).

A pesar de ello, y con esas prevenciones, sigue siendo un concepto válido para pensar. Por ejemplo, un punto en el que convergen algunas miradas es en la especificidad de América Latina por sus ciclos de inestabilidad económica y política, así como por la dependencia —con ciclos cambiantes y ya menor en algunos países— de la exportación de bienes primarios; esto, aunado a problemas de persistente pobreza y desigualdad, conflicto armado, violencia y desinstitucionalización.

Múltiples disciplinas proveen ejemplos de por qué América Latina puede abordarse como un conjunto, a pesar de las singularidades de cada país. Ello, por supuesto, implica prestar mucha atención a las características locales y rechazar generalizaciones insostenibles y amplias; es decir, bajo la premisa de analizar ciertos rasgos característicos del sistema de negocios de la región, pero que al mismo tiempo se tengan en cuenta rasgos particulares que permiten enriquecer una visión de conjunto. En esta línea, estudios previos han señalado la articulación de un sistema de negocios que ha evolucionado mediante la interacción de tres actores claves: los grupos empresariales locales, las empresas familiares y las compañías multinacionales extranjeras. Con el tiempo, este sistema de negocios ha ido cambiando de manera particular en cada país, pero se ha mantenido cierto patrón común en el largo plazo.

Es común también que gran parte de las actuales empresas más importantes de la región hayan tenido su origen en las empresas familiares fundadas por inmigrantes europeos a fines del siglo XIX². Sin embargo, el peso de estos inmigrantes puede ser más importante en Argentina y Brasil que en Colombia, y en Perú, los inmigrantes chinos y japoneses desempeñaron

2 Para un análisis de la evolución de negocios familiares en América Latina y referencias al papel de la inmigración, remitimos a los trabajos compilados en Fernández y Lluch (2015).

un rol significativo. Además, en ese mismo país, a principios del presente siglo, los inmigrantes que llegaron de la sierra a la ciudad de Lima le cambiaron el rostro al empresariado tradicional radicado en esa ciudad. El peso de las inversiones extranjeras también difiere de país a país a lo largo de la historia, pero la mayoría de ellas invirtió en transportes y comunicaciones, en industrias extractivas y financieras, y se hicieron más fuertes en productos orientados al mercado interno a partir de la segunda mitad del XIX.

El rescate de elementos comunes y de particularidades —tal como señalamos en Lluch, Monsalve y Bucheli (2021)— implica mantener un adecuado equilibrio analítico entre ambos espectros, una estrategia por otra parte transitada exitosamente por obras que son referentes para la historia económica de América Latina, como los aportes de Bulmer-Thomas (1998) y Bértola y Ocampo (2013). Por lo cual, regresando al interrogante antes planteado, sí se puede hablar de una historia empresarial de América Latina, pero —y esto es importante— sin asignarle una etiqueta o un concepto que simplifique y borre especificidades y diferencias, ya que se puede cometer un error al generalizar y estereotipar las capacidades de emprendimiento de una región.

¿Conocer la historia de y para los “mercados emergentes”?

La tarea propuesta presenta varios desafíos. Uno es la capacidad de desestimar, o al menos cuestionar, aquellas miradas jerárquicas que plantean las experiencias de nuestros países como las “segundas mejores” (*second best*) o como anomalías dentro del capitalismo. Un clásico ejemplo de cómo impactan estas miradas de sesgo occidental (*Western-centric*) es la escasa atención que la literatura dominante (*mainstream*) prestó hasta hace poco a los grupos económicos, entendidos como un “conjunto de empresas legalmente autónomas que actúan bajo una dirección común, ligadas entre sí por vínculos persistentes, formales y/o informales” (Granovetter, 2005, p. 429; traducción propia). Solo en los últimos años, diversas investigaciones han puesto en evidencia, por un lado, la resiliencia de algunos grupos económicos, ya desde fines del siglo XIX, y por el otro, han destacado que no se trata de una forma organizacional característica solo de los países emergentes,

sino una forma de organización de la gran empresa presente en economías desarrolladas y maduras (Colpan y Hikino, 2016).

También se ha empezado a analizar su accionar más allá de sus respectivos mercados internos, y a debatir cómo y por qué muchos de estos grupos económicos se han convertido en grandes jugadores en la economía global, compitiendo con las empresas multinacionales clásicas. De este modo, las diversas razones del auge y éxito relativos de los principales actores empresariales de los países emergentes han impulsado, en las últimas décadas, la organización de numerosos congresos, la edición de publicaciones digitales, libros, trabajos monográficos en revistas, e informes de entidades financieras. Sin embargo, los historiadores de empresa, y los economistas más sensibles a los enfoques de largo plazo, hemos constatado que muchos de estos grupos y empresas no son tan nuevos y que detrás de ellos a menudo ha existido un control estratégico por parte de las familias y redes familiares (Fernández Pérez y Lluch, 2015). Como han señalado destacados investigadores, desde finales del siglo XIX ya existían “grupos” económicos en la región (Barbero 2021; Cerutti *et al.*, 2010; Dávila, 2013; Rodríguez-Satizabal, 2020, entre otros). Los grupos actuales son más grandes y potentes que en el pasado, pero, hoy como ayer, numerosas familias están detrás de sus accionistas estratégicos y de quienes en su nombre dirigen viejos y nuevos negocios.

La reducida atención, o incluso cierto desdén, hacia figuras como los grupos económicos se debe en parte a que el dominio académico en el campo de historia empresarial, como en otras disciplinas, se ha basado en las experiencias de los países más desarrollados y se ha promovido una agenda dictada por y para esos contextos. Ante esto, algunas voces como las de los profesores Austin, Dávila y Jones (2017) han planteado la importancia de pensar en agendas alternativas, por ejemplo, sobre la historia empresarial de América Latina, Asia y África, englobadas bajo el paraguas de los denominados “mercados emergentes”. Si bien nuevamente se reconocen las significativas diferencias entre países y dentro de las regiones de cada país, este tipo de miradas pretende aportar algo más radical e intelectualmente desafiante para entender mejor el desempeño de las empresas de estas

regiones, dado que se enfrentaban a retos comunes y sus contextos diferían de los de los mercados desarrollados. En particular, en los siguientes aspectos:

- Estos países se encontraban en el lado “equivocado” en el momento de producirse el proceso conocido en la literatura como la “gran divergencia”; es decir, la brecha o distanciamiento que desde el siglo XIX se abrió ante el rápido aumento de disparidades en ingresos entre “Occidente y el resto”, y que desde entonces, con más o menos éxito, han intentado reducir y ponerse al día.
- Estas regiones soportaron largas eras de dominación extranjera o aquellos países que escaparon a la colonización formal experimentaron periodos de autonomía limitada.
- Estas economías se han caracterizado por tener ciertas ineficiencias institucionales y han estado asediadas por periodos de turbulencias prolongadas.

En este sentido, es importante preguntarnos cómo impactan estas especificidades a la hora de hacer negocios en estos contextos. Como sabemos, muchos de los países que caen en esta categoría se han convertido hoy en los motores del crecimiento de la economía mundial. Sin embargo, como se mencionó, la historia empresarial de estos países es, en muchos casos, desconocida debido a agendas que no se ajustan necesariamente a sus realidades. Otro factor que ha contribuido a un relativo menor conocimiento es la escasez de archivos y otras fuentes. Este último punto refleja la falta de tradición y conocimiento en la conservación de archivos, a menudo tanto por parte del Gobierno como de las empresas.

¿Cómo captar la complejidad y aprender de otras experiencias?

Se aclara una vez más que no se trata de anclarse en el pasado, sino de reflexionar sobre desafíos actuales y futuros. Incluso porque problemáticas como las dificultades para emprender, el rol de las empresas en la generación de valor social, la escasez global de talento y otros desafíos actuales no son nada nuevo. Algunas de las respuestas pueden encontrarse al volver

sistemáticamente la mirada hacia el pasado. O dicho de otro modo, si empresarios y ejecutivos viven en el presente y piensan en el futuro, pueden beneficiarse de entender cómo llegaron hasta allí. Si entienden eso, bien podrían tomar mejores decisiones sobre el futuro.

Rescatar los testimonios de quienes han hecho empresa puede desempeñar un papel fundamental en esta tarea. Esta ha sido la motivación de la Escuela de Negocios de Harvard al crear el programa de historia oral *Creating Emerging Markets*, con el fin de recoger la historia empresarial reciente de los países emergentes a través de entrevistas. Este recurso ofrece información exclusiva sobre más de 180 casos de empresarios y líderes sociales de América Latina, África, Asia y Medio Oriente durante las últimas décadas y constituye un importante recurso para la investigación, la docencia y el interés general. En particular porque la historia oral proporciona una forma de registrar experiencias individuales que no se recogen en documentos escritos y que, como tales, corren el riesgo de perderse. Es decir, nos proporciona información contextual y personal que no está disponible en ningún otro lugar.

La Facultad de Administración, por medio del Grupo de Historia y Empresariado (GHE), ha sido una activa colaboradora dentro del proyecto *Creating Emerging Markets* de la Escuela de Negocios de Harvard desde sus inicios. En América Latina, los más de 60 testimonios recogidos en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Perú y México revelan los desafíos, tensiones, contradicciones y logros de empresarios y empresarias durante las últimas décadas³.

Estas entrevistas permiten escuchar voces en primera persona y entender los posicionamientos ante los retos del presente, desde sus orígenes, su educación, los momentos expansivos, las estrategias de crecimiento, las

3 El repositorio en línea del CEM está alojado en la Biblioteca Baker de la Escuela de Negocios de Harvard. Para quien tenga interés en acceder a las transcripciones de las entrevistas, esta biblioteca ya cuenta con más de 170 entrevistas realizadas en cinco idiomas, en veinticinco países, así como con una amplia colección de videoclips para su uso en el aula sobre temas que van desde la innovación hasta la corrupción. Véase *Creating Emerging Markets* (s. f.), "Thriving in Growth & Turbulence", <https://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/Pages/default.aspx>

crisis y sus aprendizajes, la vinculación con la sociedad, la educación, el medio ambiente; pero también temas claves como la corrupción y la desigualdad. De grandes empresas, referentes en cada uno de sus sectores, al testimonio sobre los aportes de las empresas B, esta colección permite repensar los aspectos, los límites y las características del liderazgo empresarial. Así, las entrevistas ponen en primera persona diversos contextos, trayectorias y circunstancias cambiantes, aspectos que mucha literatura de gestión a veces desatiende. Esa es su fortaleza porque muestran trayectorias no lineales, señalan los logros junto con las dificultades y los desafíos a la par de los fracasos.

Empresarialidad en contextos inestables

Las crisis han sido y son puntos de inflexión en la historia de los países o del mundo. No hay una definición estándar de crisis, aunque es casi un lugar común recordar que proviene del sustantivo griego *krisis* y el verbo *kri-no*, que vendría a significar “separar”, “decidir”, “momento decisivo”. El siglo XX en Colombia comenzó y terminó en situaciones de crisis. En particular, en la conocida crisis de “fin de siglo”, en la cual se superpusieron tres elementos: el financiero, el fiscal y el externo; esta fue la más grave de las registradas durante ese periodo (Caballero y Machado, 2020).

Ahora bien, la literatura no ofrece un consenso sobre por qué algunos agentes empresariales han perdurado más que otros en entornos igualmente problemáticos. Los historiadores empresariales están bien equipados para ofrecer una explicación más rica de esas grandes cuestiones. Por ejemplo, un cambio repentino en las condiciones económicas o en un nuevo régimen político puede socavar las instituciones y alterar las reglas del juego. Pero, al mismo tiempo, los periodos de perturbación pueden ser una oportunidad o traer consigo la necesidad de ajustes y reinversiones fructíferas, las cuales tampoco son inmediatas, como reflexiona Jorge Londoño, expresidente de Bancolombia:

J. L. S.: Siempre tenemos la caricatura de que un administrador es una persona que está tomando decisiones. En cierta medida, eso es verdad, pero yo creo que la actividad más importante de un directivo es

efectivamente el proceso de informar esas decisiones, el proceso de entender los negocios y los problemas alrededor de los cuales está discutiendo, más que ser quien se levanta por la mañana y dice: “Tengo una idea”. No es así; eso sucede en las caricaturas, pero, en la vida, en los negocios, lo que hay es un trabajo duro, con disposición de uno de mirar herramientas cada día más potentes y más poderosas, que nos cuesta más trabajo conocerlas e incorporarlas a nuestra actividad.⁴

Términos como *intentos fallidos* o *reinversiones exitosas* —definidos por el resultado, no por el proceso— apenas captan la realidad móvil y no lineal de desarrollar una empresa en un entorno volátil y complejo. Veamos como ejemplo un fenómeno reactualizado en la pospandemia: la inflación. Si bien la alta inflación está lejos de ser un fenómeno regional, América Latina tiene una larga historia y en países como la Argentina, donde ya está tristemente incorporada al modo de vida, mucho más (Feliba, 2022). Ante esta situación, la capacidad de adaptación a estos entornos muy cambiantes parece haber sido la clave para lograr la supervivencia empresarial, como reflexiona Manuel Sacerdote, presidente regional de BankBoston en el 2006: “Yo creo que mi carrera fue ver la realidad de cada momento y adaptarme muy rápido a esa realidad y cambiar radicalmente”⁵.

Los entrevistados expresaron en particular su frustración ante la incertidumbre y las altas tasas de inflación; por ejemplo, Tomas Hudson, presidente de Industrias Químicas Imperial, señala: “Ahí, de repente, se seguía la rutina de un presupuesto anual y un pronóstico de tres años, con números. Pero la idea de estrategia se archivaba [...]. En los puntos más críticos era el mes que viene”⁶.

4 Véase “Interview with Jorge Londoño Saldarriaga, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia” (2019, 26 de noviembre), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School, <https://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/interviews/Pages/profile.aspx?profile=jlondono>

5 Véase “Interview with Manuel Sacerdote, interviewed by Andrea Lluch” (2008, 21 de diciembre), *Creating Emerging Markets Project*, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/>

6 Véase “Interview with Tomás Hudson, interviewed by Andrea Lluch, Buenos Aires, Argentina” (2008, 17 de diciembre), *Creating Emerging Markets Project*, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/>

La dificultad para planificar no es solo patrimonio de algunos países. De hecho, la complejidad de pensar en el largo plazo ha sido rescatado por varios testimonios, entre ellos el de Carlos Cavelier, de la empresa Alquería, al recordar la crisis de fin de siglo: “Yo no tenía una visión de largo plazo. Tenía la esperanza o sabía que iba a [haber] un plazo, porque a nosotros, en Colombia, también nos ha costado mucho trabajo entender el largo plazo”⁷.

Estos testimonios reflejan que, desde la percepción de estos actores, la volatilidad de políticas macroeconómicas impacta en los horizontes temporales de las empresas; una relación difícil de cuantificar con fuentes tradicionales. Estas experiencias muestran, además, que no solo los contextos y las fuerzas exógenas determinan las trayectorias de las empresas, sino que también han sido importantes los aprendizajes previos, la eficaz reunión y movilización de recursos financieros en los momentos oportunos, y los propios objetivos de quien lidera una empresa, tal como reflexiona María Emilia Correa, cofundadora de Sistema B: “Yo creo que esa es la primera pregunta. ¿Cuál es mi legado? ¿Qué quiero dejar? ¿Qué quiero construir a partir de esta acción empresarial que estoy haciendo? Ese proceso es un proceso personal, que no es lineal, ni es inmediato”⁸.

Otro factor clave es el de la reputación. Veamos un ejemplo: Rosario Bazán, cofundadora de DanPer, ahora una de las principales empresas exportadoras de productos primarios del Perú, describe el complejo contexto de negocios durante la década de 1980. Relata los desafíos que enfrentó en los inicios de la compañía, desde una crisis económica e hiperinflación hasta la violencia y el terrorismo. Sin embargo, explica que la inestabilidad social no la desalentó; por el contrario, la motivó a seguir adelante. Durante la entrevista, Rosario describe los primeros años de esa empresa, incluidas sus experiencias con un socio holandés, el reto de capacitar a empleados

7 Véase “Interview with Carlos Enrique Cavelier, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia (2018, 19 de noviembre), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School.

8 Véase “Interview with María Emilia Correa, interviewed by Andrea Lluch, Boston, Massachusetts, U.S.A.” (2019, 8 de mayo), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School.

y satisfacer a clientes globales, mientras operaba un mercado con alta incertidumbre. Explica cómo su compromiso de honrar los acuerdos con sus clientes, a pesar del fracaso, le abrió la oportunidad de iniciar otra empresa, la cual fue el origen de DanPer.

La reputación es el intangible más importante que tiene una empresa para poder generar confianza con sus diferentes grupos de interés. Esa reputación no se construye en función a la imagen que tú puedas generar; se construye en función al prestigio, se construye en función a tu modo de actuar, a la honestidad, a la integridad, al compromiso que tú tienes para honrar tu palabra. La manera como nos comportamos desde un inicio, la forma que tenemos en nuestro accionar diario es lo que hace que construyamos esa reputación, que a la larga es nuestra principal carta de presentación.⁹

Como indica Tarun Khanna (2018), la reputación es un atributo especialmente fuerte en las empresas con un largo recorrido; además plantea que puede verse como un activo en el que se invierte año tras año, acción por acción, minuto a minuto, y que luego se acumula, “creando un activo en el balance”; una visión compartida por varios entrevistados, entre ellos Eva Arias, de la compañía minera La Poderosa de Perú:

[La reputación] es importantísima. Para mí, muchísimo ha tenido que ver la buena reputación que tenía mi padre en lo que hemos podido hacer nosotros. Un poco la sensación que hemos tenido es el cuidado de esa reputación a través de cómo manejamos la empresa, cómo nos relacionamos con el entorno —no solo con las poblaciones, sino también cómo nos relacionamos con las instituciones, con los gobiernos, con las autoridades en todos los niveles—, es vital. Para nosotros, tener una reputación intachable es una de las cosas que más valoramos.¹⁰

9 Véase “Interview with Rosario Bazan, interviewed by Andrea Lluch, Lima, Peru” (2017, 27 de mayo). *Creating Emerging Markets Project*, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/>

10 Véase “Interview with Eva Arias, interviewed by Andrea Lluch, Lima, Peru” (2018, 15 de marzo). *Creating Emerging Markets Project*, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School, <https://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/Pages/default.aspx>

La confianza recíproca entre los agentes y el “efecto reputación” es mencionado con frecuencia en estos testimonios, pues consideran que puede disuadir la adopción de comportamientos oportunistas en contextos de baja o mediana incertidumbre. Y es un constructo estratégico clave en estos contextos, basado no solo en la notoriedad sino también en una mejor competitividad por calidad percibida y resiliencia ante cambios en los mercados¹¹, algo que sintetiza Jorge Cárdenas al ponderar la importancia de la reputación en el mercado, en este caso de la Federación Nacional de Cafeteros:

La reputación es esencial, se construye con mucho esfuerzo y se puede esfumar muy fácil. Nosotros siempre cuidamos la imagen de la Federación como algo fundamental. El cumplimiento de Federación es fruto del trabajo de todos en la organización y hace parte de la cultura organizacional.¹²

Vale aclarar, sin embargo, que no siempre este factor es capaz de contrarrestar las tensiones que se originan en situaciones de gran volatilidad. En estos momentos, surgen los interrogantes de cómo pueden explicarse las resiliencias y la influencia de los liderazgos en estos dinámicos procesos. José Alejandro Cortés, presidente del grupo empresarial Grupo Bolívar con sede en Colombia, por ejemplo, relataba cómo los afectó la crisis económica que azotó a América Latina en los años noventa. Cuenta cómo se tomó la decisión de vender el banco que poseían en Venezuela para darle estabilidad al Banco Davivienda y cómo se gestionó la corrida bancaria. Se refirió asimismo a la importancia de mantener la calma en situaciones difíciles y cómo las lecciones aprendidas los llevaron a salir indemnes de la crisis financiera mundial del 2008.

11 El concepto aquí se aplica en este sentido: “Creencias sobre la capacidad de una empresa para resistir las crisis” [“Beliefs about a firm’s ability to withstand shocks”]. Para más detalles, véase Gao, C., Zuzul, T., Jones, G. y Khanna, T. (2017), “Overcoming Institutional Voids: A Reputation-Based View of Long-Run Survival”, *Strategic Management Journal*, 38(11), 2147-2167, <https://doi.org/10.1002/smj.2649>

12 Véase “Interview with Jorge Cárdenas Gutiérrez, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia” (2022, 31 de octubre). *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections and Archives, Harvard Business School.

J. A. C.: ¿Mi aprendizaje? Varias cosas. La primera es que uno tiene que, a pesar de la situación difícil, uno tiene que mantener la calma, uno tiene que mirar las diferentes opciones que uno tiene. Uno tiene que mantener con todo el personal de la organización un contacto permanente para que entiendan qué es lo que está pasando y cuáles son las medidas que se están tomando. Uno puede contar muchas veces con sus colegas en la industria y que es importantísimo también contar con las autoridades relacionadas con el sector financiero.¹³

Varios de estos testimonios reconocen que al empresariado le competen responsabilidades que no se circunscriben solo a las organizaciones que lidera, como son los temas sobre sostenibilidad, compromiso con el medio ambiente, diversidad e igualdad de género, factores que hoy se posicionan cada vez más como pilares fundamentales dentro de las organizaciones. También cuestionan, redefinen e interpelan la propia visualización del sector empresarial, como reflexionaba Antonio Celia, expresidente de Promigas:

[...] nosotros los empresarios no podemos ser ajenos a las dificultades de nuestro entorno. Yo no hablo de responsabilidad social como tal. Me parece que es un término que de pronto se ha desgastado mucho. Yo lo que creo es que sí puede decir uno que las formas de hacer empresa importan mucho, ¿verdad? Porque empresarios hay de todas las categorías. Yo, por mi formación, por muchas razones, pertenezco a la categoría de empresarios que podemos demostrar que se puede tener éxito económico siendo respetuosos, siendo decentes, teniendo excelentes relaciones con las comunidades cercanas, generando empleo digno y decente, pagando impuestos. Yo creo que esa forma es lo que hace la diferencia entre... si lo puedes llamar así, se me ocurre, un capitalismo decente... y otros que pueden ser más depredadores, y que los hay, y es una realidad.¹⁴

¹³ Véase "Interview with Mr. José Alejandro Cortés, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia" (2017, 2 de marzo), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School.

¹⁴ Véase "Interview with Antonio Celia, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia" (2017, 2 de marzo), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School.

Es interesante rescatar esta propuesta de evitar miradas generalizantes y reconocer la creciente heterogeneidad en la composición del empresariado en Colombia y en América Latina. Esta heterogeneidad, acentuada desde los noventa, ha estado marcada por una mayor diversidad de género, clase social y nivel educativo. También se observa una mayor diversidad de orígenes regionales, trayectorias profesionales y orientaciones políticas.

Un último asunto para considerar en estas reflexiones es el papel cambiante y creciente del empresariado femenino, por cuanto ha sido y es una parte clave de este cambio (Dávila y Lluch, 2022). Desde 1990, las mujeres empresarias han participado e influido cada vez más en algunas de las industrias más innovadoras de Colombia. Han tendido a trabajar en ámbitos como los de la microfinanciación, los servicios sanitarios y alimentarios y los negocios sustentables, y de esa manera han aportado diversidad al mundo empresarial, tal como lo sostiene Sylvia Escovar, expresidente de Terpel.

Lo que yo veo en la compañía y lo que veo en sitios donde hay mujeres es que hay puntos de vista diferentes y yo soy una convencida de que las mejores decisiones se toman cuando uno tiene la mejor información. Si yo saco información que viene de un punto de vista diferente, no solo de mujeres, hay equidad en todo: en el tema social, en el tema racial. Entre uno más pueda tener en sus decisiones informaciones diferentes, mejores van a ser las decisiones. Creo que la lógica, aun cuando no tuviera las cifras, siento que tener mujeres u otros tipos diversos de pensamiento o de puntos de vista hace, claramente, mejores decisiones y mejores decisiones llevan a más productividad.¹⁵

Esta proposición necesita enfatizarse ya que las perspectivas de género y diversidad están menos presentes en la literatura de historia empresarial latinoamericana.

¹⁵ Véase "Interview with Sylvia Escovar, interviewed by Andrea Lluch, Bogotá, Colombia" (2019, 28 de noviembre), *Creating Emerging Markets Oral History Collection*, Baker Library Special Collections, Harvard Business School.

La riqueza de aprender escuchando

Al igual que en otros mercados emergentes, en Colombia y en América Latina los emprendedores (individuos), las familias emprendedoras, los grupos empresariales y los grupos de interés empresarial han sido actores claves que desplegaron su acción en medio de un contexto en el que los factores económicos, políticos y sociales se combinaron para hacer que la actividad empresarial fuera compleja. En toda la región latinoamericana, la desigualdad, la pobreza y el conflicto social han sido perennes. Las respuestas empresariales en estos contextos no tienen por qué ser las mismas que en las economías desarrolladas.

Ahora bien, cada caso presenta circunstancias, logros, contradicciones y limitaciones singulares. La intención no es llegar a generalizaciones ni ofrecer historias inspiradoras y simplistas, ni mucho menos pretender que estos casos sean representativos de todas las experiencias y pautas profesionales de las empresarias y los empresarios. Los extractos que hemos reproducido son interpretaciones individuales de fenómenos complejos.

No obstante, la historia oral no solo proporciona una comprensión más profunda de los complejos —y a menudo opacos— ecosistemas empresariales, sino que proveen una puerta de entrada a un mundo de experiencias que invitan a pensar y debatir. Ello lo demuestra este breve fragmento de un examen de un graduado del EMBA, a quien se le pidió que formulara una reflexión crítica sobre su propio papel como integrante del empresariado latinoamericano.

A partir de todo lo anterior es importante mencionar que parte de los legados del empresariado latinoamericano son la resiliencia y la adaptabilidad a contextos volátiles e inciertos. De la mano de la adaptabilidad, y frente a los retos planteados (inequidad y cambio climático), el empresariado tiene una responsabilidad en términos del cuidado tanto del medio ambiente, como frente a las sociedades en las que opera. Casos como el de Lilian Simbaqueba, Carlos Cavelier, o Nicanor Restrepo demuestran que las empresas pueden tener un impacto positivo en la región, sin que esto implique dejar de lado el crecimiento económico. En este sentido, el empresariado tiene una responsabilidad política, entendida esta como la intervención en asuntos

públicos de interés general. No para su propio beneficio, sino para el beneficio de la sociedad.¹⁶

En síntesis, estos testimonios abren la puerta a una serie de reflexiones para comprender retos que no son del todo nuevos y cuánto (pero sin fórmulas matemáticas) pueden enseñar sobre el futuro de los negocios. Detrás de esta propuesta subyace el convencimiento de que la creciente diversidad de los procesos globales hace imprescindible una perspectiva de largo plazo. Para ello, es fundamental acudir a la historia, al estudio de experiencias de cambio, ruptura y de adaptación que puedan informar sobre cómo operar en diversos entornos y etapas de alta incertidumbre.

La valorización de este tipo de fuentes puede, esperamos, expandir las oportunidades de preservar testimonios y apoyar programas de historia oral. Entrevistas como las del proyecto *Creating Emerging Markets* de la Escuela de Negocios de Harvard, y otras iniciativas previas de la Facultad de Administración, contienen ricas evidencias sobre la dinámica del espíritu empresarial en la región, la innovación y la globalización, entre otros temas. Al hacer hincapié en las formas en que las empresas han enfrentado desafíos pasados y pueden crear valor para sus sociedades, este tipo de evidencias proporcionan un recurso único para la investigación y la enseñanza. De allí también la importancia de concebirlas como un bien público, diseñado para estar disponible gratuitamente para académicos y educadores de todo el mundo.

La invitación queda abierta para continuar debatiendo sobre cuál ha sido el desenvolvimiento del empresariado en el largo plazo, sus impactos y sus potenciales aportes ante los crecientes desafíos económicos, sociales y ambientales en estos tiempos inciertos.

¹⁶ Fragmento del examen final del curso Empresariado en América Latina, EMBA (2022). Este es tan solo uno de los cientos de testimonios posibles de compartir.

Referencias

- Austin, G., Dávila, C. y Jones, G. (2017). The Alternative Business History: Business in Emerging Markets. *Business History Review*, 91 (3), 537-569. <https://doi.org/10.1017/S0007680517001052>
- Barbero, M. I. (2021). Los grupos económicos latinoamericanos. En A. Lluch, M. Monsalve y M. Bucheli (Eds.), *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas* (pp. 101-109). Fondo Editorial Universidad del Pacífico, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Bértola, L. y Ocampo, J. A. (2013). *El desarrollo económico de América Latina desde la Independencia*. Fondo de Cultura Económica.
- Brown, M. (2015). The Global History of Latin America. *Journal of Global History*, 10 (3), 365-386. <https://doi.org/10.1017/S1740022815000182>
- Bulmer-Thomas, V. (2014). *The Economic History of Latin America since Independence*. Cambridge University Press.
- Cerutti, M., Hernández, M. y Marichal, C. (Comp.). (2010) *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*. Plaza y Valdés Editores.
- Caballero, C. y Machado, G. (2020). De la crisis de “fin de siglo” a la del “coronavirus”. La economía colombiana en el siglo XXI. *Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social*, 50, 15-74.
- Colpan, A. y Hikino, T. (2016). Diversified Business Groups in the West: History and Theory. En A. Colpan y T. Hikino (Eds.), *Business Groups in the West: Origins, Evolution and Resilience* (pp. 15-66). Oxford University Press.
- Dávila, C. (2013, julio). The Current State of Business History in Latin America. *Australian Economic History Review*, 53(2), 109-120.
- Dávila C. (2015). Docencia e investigación en Historia Empresarial en América Latina: El caso de la Universidad de los Andes, Colombia, 1974-2015. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas*, 140(40), 18-30.
- Dávila, C. y Lluch, A. (2022). Entrepreneurship in Emerging Markets: Female Entrepreneurs in Colombia since 1990. *Business History Review*, 96 (2), 373-397.
- Feliba, D. (2022, 27 de enero). Worried About Inflation? In Argentina, It's a Way of Life. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/world/2022/01/27/argentina-inflation-strategy-tactics/>

- Fernández Pérez, P. y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Fundación BBVA.
- Granovetter, M. (2005). Business Groups. En N. Neil y R. Swedberg (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 429-450). Princeton University Press.
- Lluch, A., Monsalve Zanatti, M. y Bucheli, M. (2021). *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas*. Universidad de los Andes y Universidad del Pacífico.
- Mignolo, W. (2005). *The idea of Latin America*. Blackwell Publishing.
- Rodríguez-Satizabal, B. (2020). Pathways from Deglobalisation: Colombian Business Groups, 1950-1985. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5 (2), 177-214. <https://doi.org/10.1344/jesb2020.2.jo80>
- Tenorio-Trillo, M. (2017). *Latin America: The Allure and Power of an Idea*. University of Chicago Press.

Liderazgo familiar: la familia como comunidad de aprendizaje emprendedor

Luis Díaz-Matajira

Introducción

En el contexto de las empresas familiares, la transferencia de conocimiento juega un papel clave para que la siguiente generación aprenda informalmente habilidades y conocimientos para la futura familia y la continuidad del negocio. Esto se debe a que la participación de los miembros de la familia en el sistema empresarial familiar brinda una oportunidad permanente para desarrollar un sistema empresarial familiar equilibrado. La investigación cualitativa basada en el Proyecto STEP para Empresas Familiares¹ ha demostrado que el conocimiento tácito mejora el desempeño de la empresa y, más en concreto, la búsqueda de nuevas empresas y oportunidades comerciales en general. Este conocimiento específico suele desarrollarse desde edades tempranas por medio de la convivencia y el trabajo en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Esto se debe al proceso de aprendizaje emprendedor (Konopaski, Jack y Hamilton, 2015), el cual facilita la transferencia de conocimientos permitiendo la transformación de la empresa familiar en una familia emprendedora, como lo señala un empresario: “El legado de mi familia no está hecho de acciones y capital financiero de la empresa, está hecho de valores, espíritu emprendedor y habilidades” (Aníbal López, entrevista para caso STEP, mayo 2008).

¹ Proyecto global que estudia el potencial de creación de valor de las familias empresarias y empresas familiares. Véase STEP Project Global Consortium for Family Enterprising en <https://spgcfb.org/>

Los académicos llamamos este proceso *emprendimiento transgeneracional*, o “procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y capacidades influenciadas por la familia para crear nuevas corrientes de valor empresarial, financiero y social a través de las generaciones” (Zellweger *et al.*, 2012, p. 137; traducción propia). Esto significa que las empresas familiares pueden seguir un camino a lo largo del tiempo en el que crean un sistema de iniciativas empresariales que gravitan en torno a la familia, en lugar de un grupo de miembros de la familia que gravita en torno a una empresa. Este enfoque nos lleva a centrarnos en la familia emprendedora en lugar de la empresa familiar.

Con el foco en la familia y su prevalencia en el transcurso del tiempo, en este capítulo se muestra que la familia como sistema se convierte en una organización de aprendizaje empresarial. Esto permite que surja el espíritu empresarial no solo dentro de la familia nuclear, sino más allá. Dado que los ciclos de vida de la empresa y la familia pueden no superponerse, es importante centrarse en la familia como un sistema dinámico con una perspectiva a largo plazo (Habbershon *et al.*, 2010; Zellweger y Sieger, 2012).

El capítulo se organiza con la siguiente estructura: primero, una explotación de la familia como sistema, seguido del proceso de aprendizaje emprendedor y la formación familiar como característica central de un sistema familiar equilibrado, y concluye con algunas lecciones para la práctica.

La familia como sistema de aprendizaje emprendedor

Como sistema, la familia puede entenderse como una red emocional de relaciones entrelazadas, con un marco histórico y multigeneracional que crea patrones de interacción entre sus miembros (Jaskiewicz *et al.*, 2019). Según el modelo de Olson (2000), un modelo equilibrado de sistema familiar implica una combinación específica de tres dimensiones: cohesión (vínculo emocional), flexibilidad (cambio de roles y relaciones) y comunicación (habilidades de hablar y escuchar, así como claridad, continuidad y respeto). Esto significa que no podemos mirar a la familia como una unidad (o grupo) integrada a la hora de tomar decisiones sobre el negocio o su actividad empresarial. Tenemos que considerar el papel de cada

miembro de la familia, así como sus propios intereses y valores, y las fuerzas detrás de la interacción entre los miembros.

Davis (2007) sugiere dos fuerzas principales detrás de las interacciones de los miembros de la familia: la fuerza de unión y la fuerza de individuación. Esto lleva a pensar que las familias pueden promover una actividad empresarial de manera coordinada, con una idea de unión como familia cerrada, basada en la orientación empresarial familiar, o pueden permitir que este sea un proceso más abierto y democrático, en el que los individuos puedan perseguir sus objetivos y propios intereses, y así propiciar una multiplicidad de emprendimientos, como han demostrado algunos investigadores (Rosa *et al.*, 2015). Al observar a las familias emprendedoras y a la familia como un sistema podemos tener una mejor comprensión de cómo un legado empresarial permite la continuidad familiar y la creación de valor familiar a lo largo del tiempo. Esto significa ver a la familia como un sistema de aprendizaje emprendedor. El papel de la familia en el desarrollo emprendedor transgeneracional es un campo de estudio reciente y global, como lo muestra el libro de Allen y Gartner (2021).

A partir del estudio de casos de empresas familiares colombianas, en el marco del Consorcio Global Proyecto STEP del cual la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes forma parte desde el 2006², se observa que las empresas pueden transformarse y hasta cambiar su propiedad, pero la familia persiste en otros emprendimientos. Si bien toda familia tiene responsabilidades económicas, de educación y socialización de sus hijos, y la empresa o empresas constituyen un medio para atenderlas, en las familias estudiadas existe un “aprendizaje” especial. Algunos ejemplos de esto se muestran en la tabla 13.1³.

- 2 Las empresas estudiadas cumplían los cuatro criterios para formar parte del proyecto STEP: (1) familia activa en la administración de por lo menos una empresa; (2) familia propietaria de más del 50 % de las acciones; (3) al menos la segunda generación debía estar involucrada, y (4) familia con intención transgeneracional, es decir, la ambición de pasar la empresa a su siguiente generación.
- 3 Para un mayor detalle de casos de empresas familiares colombianas se recomienda leer el libro de Orozco Collazos, Díaz-Matajira y González Couture (2018), *Creación de valor en las empresas familiares colombianas*.

Tabla 13.1. Ejemplos de iniciativas emprendedoras a nivel individual y familiar en Colombia

Familia* – Sector	Generación (# de miembros)	Emprendimientos a nivel familiar	Emprendimientos a nivel individual
Financiero	1. ^a (1)	Creación de la empresa familiar y compra de negocios relacionados	
	2. ^a (4)	Crecimiento y diversificación	Creación de tres nuevas empresas
	3. ^a (15)	Creación de fundación familiar e iniciativas sociales	Creación de cinco nuevas empresas
Energía	1. ^a (1)	Creación de la empresa familiar y compra de negocios relacionados	
	2. ^a (5)	Crecimiento y diversificación	Creación de dos nuevas empresas
	3. ^a (8)	Creación de fundación familiar e iniciativas sociales	Creación de tres nuevas empresas
Avícola	1. ^a (1)	Creación de la empresa familiar	
	2. ^a (5)	Crecimiento y diversificación	Creación de tres nuevas empresas
	3. ^a (10)	Crecimiento	Creación de dos nuevas empresas
Agroindustria	1. ^a (3)	Creación de la empresa familiar y compra de negocios relacionados	
	2. ^a (15)	Crecimiento y diversificación	
	3. ^a y 4. ^a (30)	Creación de fundación familiar e iniciativas sociales Creación de fondo de capital semilla	Creación de al menos cinco nuevas empresas

*Los nombres de las empresas y familias se omitieron por confidencialidad.

¿Cómo se puede evaluar si la suya es una familia emprendedora? Una valoración inicial pasa por observar si la influencia familiar va más allá de una empresa unifamiliar. ¿La familia promueve el emprendimiento? ¿Están surgiendo nuevas iniciativas empresariales como emprendimientos familiares o como actividades individuales?

Entre los temas asociados a la familia como comunidad de “aprendizaje” en el desarrollo hacia una familia líder y emprendedora están la identificación y la gestión del conocimiento, tanto del conocimiento técnico del negocio como de las maneras de gestionar la empresa y la familia, y del diálogo que mantienen las distintas generaciones. Se trata de un conocimiento permanente entre los integrantes de una familia empresaria, el cual no se transmite en el sistema formal de educación y que por ello coloca en situación de desventaja al emprendedor neófito que no cuenta con dicho conocimiento ni con la experiencia de sus progenitores u otros familiares.

Más importante aún es el conocimiento tácito que la generación precedente le transmite a la siguiente, el saber práctico que no ha sido adquirido mediante la educación formal (González *et al.*, 2012): las conversaciones en el hogar, las oportunidades de trabajo adolescente en las actividades de la empresa, la solidaridad entre integrantes ante eventos devastadores —como pueden ser la muerte del gestor o la quiebra de algún emprendimiento—, lo cual es frecuente entre emprendedores. Es quizá lo que explica que las familias empresarias a menudo tengan una “manera de hacer las cosas”, como resultado de la participación de los miembros de familia desde jóvenes. Una experiencia atípica, observada en una empresa colombiana liderada por una mujer de la segunda generación, es haber adquirido su conocimiento de la empresa en silencio: desde niña acompañaba a su padre fundador a todas las reuniones, pero, ¡no se le permitía hacer observaciones! Otro ejemplo que ilustra la importancia de que los hijos se incorporen a la empresa a temprana edad es el de una empresa avícola: a partir de los quince años, el sucesor del fundador asumió la responsabilidad de vacunar las gallinas todos los fines de semana.

Ese “aprendizaje” se refiere también a los legados y ejemplos de valores vividos (encarnados) por parte de los fundadores o las generaciones

precedentes (Frémeaux *et al.*, 2021); a virtudes como la laboriosidad, la justicia laboral, la veracidad —contabilidades impecables y cumplimiento de la tributación—, y la sostenibilidad con miras al empleo de los colaboradores, a la necesaria capitalización de la empresa y a los dividendos de algunos de los miembros de la familia. Los integrantes de una familia que tiene la responsabilidad de una empresa no solo viven los valores en el medio familiar —uno de los ámbitos naturales para la inculcación de valores—, sino que también los llevan consigo al lugar de trabajo; no como formulaciones abstractas sino con su propio modo de ser. Debe distinguirse entre valor y virtud. En el ámbito de la virtud, el valor se vive, se personifica. La virtud es la disposición al buen actuar moral: hábito moral adquirido por el conocimiento de una acción, el discernimiento del rumbo que se ha de seguir y la determinación con la cual se obra ante múltiples circunstancias. El tiempo juega a favor de las familias empresarias, pues las vivencias compartidas reiteran un valor en particular y lo arraigan como un valor vivido. Diferentes generaciones de la familia conducen la empresa con esas virtudes: los progenitores las ejercen, la mayoría de las veces de manera inconsciente, y los hijos las imitan también sin grandes elaboraciones. Esto vivido día a día va gestando hábitos que son compartidos a lo largo del tiempo. Las tensiones y los conflictos son terreno propicio para ejercitar virtudes. Aunque el diálogo colaborativo es un importante elemento en la formación de puntos de vista expresados en familia (Sorenson, *et al.*, 2009), el aprendizaje ocurre sobre todo por medio de las vivencias compartidas.

Finalmente, el “aprendizaje” a partir del conocimiento y las virtudes se concreta en cuatro elementos que han sido fundamentales en el desarrollo de nuevas oportunidades en el interior de las familias emprendedoras: (1) la autonomía; (2) el apoyo familiar; (3) la innovación, y (4) la mentoría y el apoyo externos. La autonomía provee a los emprendedores familiares de libertad para actuar y asumir riesgos de manera individual o grupal, de acuerdo con los propios intereses y expectativas. El apoyo familiar se refiere a la motivación, al apoyo emocional, e incluso económico, a los emprendimientos de los miembros familiares, conscientes de que estos conllevan un riesgo de fracaso en el cual el sustento de la familia se vuelve fundamental.

La innovación deriva del conocimiento del negocio, el cual se robustece en la relación de largo plazo entre la familia y la empresa. En la mayoría de los casos, la empresa familiar se convierte en una fuente de oportunidades de innovación. La mentoría y el apoyo externos se fundamentan en la apertura de las empresas familiares a la guía de externos a la familia o a su inclusión como parte de la empresa familiar, lo cual, en algunos casos, ha resultado de vital importancia en los emprendimientos familiares.

El proceso de aprendizaje emprendedor: ideas prácticas

El aprendizaje emprendedor, entendido como el proceso de adquisición de las habilidades y los conocimientos necesarios para iniciar, gestionar y desarrollar un emprendimiento (Corbett, 2005), ha sido propuesto recientemente como una variable mediadora entre la orientación emprendedora, la familia y el desempeño de la empresa (Cheng, Ho y Au, 2013). El aprendizaje emprendedor es entonces una noción fundamental al examinar el proceso mediante el cual se asegura la participación de la siguiente generación en los asuntos empresariales de las familias emprendedoras. Para avanzar en este proceso, la familia establece o facilita el involucramiento de sus miembros en comunidades de práctica (CoP), como espacios que desempeñan un papel creativo y fomentan los procesos de aprendizaje intergeneracional, elemento central de la transferencia de conocimiento entre generaciones, que forma parte del emprendimiento transgeneracional (Calabrò *et al.*, 2022)

Las CoP son entornos sociales que permiten que el aprendizaje tenga lugar en circunstancias en las que el conocimiento se concibe como un fenómeno social. De hecho, en la familia y su dinámica se facilita el aprendizaje social, específicamente como resultado de los procesos de observación e imitación sugeridos por la teoría cognitiva de dicho aprendizaje social (Bandura, 1986). Los supuestos para esta teoría social del aprendizaje, establecidos por Wenger (1998), uno de los principales defensores del enfoque, son los siguientes:

- Somos seres sociales y como tal el aprendizaje tiene lugar principalmente en entornos sociales.

- El conocimiento es una cuestión de competencia con respecto a las empresas valiosas; por ejemplo, componer música, arreglar máquinas, crecer como niños o niñas.
- Conocer es una cuestión de participar en la búsqueda de tales empresas; en otras palabras, participación activa en el mundo.
- Significado: nuestra capacidad para experimentar el mundo y nuestro compromiso con él como significativo; esto es lo que el aprendizaje debería producir en última instancia y es también, añadiríamos, junto con la competencia, uno de los propósitos de conocer.

Estos supuestos nos permiten ver el aprendizaje como resultado de la participación social. No es solo el resultado de experiencias diarias y de encuentros con otros, sino de

[...] un proceso más amplio de ser participantes activos en las prácticas de las comunidades sociales y de construir identidades en relación con estas comunidades. Participar en una camarilla de juegos o en un equipo de trabajo es tanto un tipo de acción como una forma de pertenencia. Tal participación da forma no solo a lo que hacemos, sino también a lo que somos y cómo interpretamos lo que hacemos.

[Comunidad aquí se refiere] a una forma de hablar sobre las configuraciones sociales en las que nuestras empresas se definen como valiosas y nuestra participación se reconoce como competencia. El aprendizaje cambia quiénes somos y crea historias personales de devenir en el contexto de nuestras comunidades'. (Wenger, 1998, pp. 4-5; traducción propia).

Esta perspectiva permite, por ejemplo, entender mejor la sucesión, no como un proceso que se limita a pasar el liderazgo o la propiedad accionaria a los candidatos intrafamiliares, sino como un proceso de sucesión del conocimiento que permite que cualquier miembro de la familia propietaria influya en las decisiones por medio de otros órganos de gobierno familiar.

Las familias empresarias son organizaciones ideales para comprender el desarrollo de los emprendedores, ya que sus miembros están, durante toda su vida “inmersos en la participación en la práctica en múltiples comunidades de práctica basadas en el trabajo y la familia, que se superponen” (Hamilton, 2013, p. 120; traducción propia).

En una primera caracterización de las Comunidades de Práctica (CoP) y su papel en los procesos de aprendizaje en las familias empresarias, Hamilton (2013) considera los diferentes tipos de prácticas que son importantes para los miembros de la familia: (1) aplicar la práctica al establecer un negocio; (2) infancia y empresa, es decir, los potenciales candidatos a directivos y su relación con la empresa, y (3) la introducción de nuevas prácticas como resultado de la superposición de comunidades de familia y empresa. Las CoP que parecen ser las más relevantes en el aprendizaje de la familia empresaria son, en orden de importancia: la familia; la empresa familiar —si en esta han participado niños y jóvenes de la familia—; otras organizaciones donde los miembros de la familia han trabajado, y las CoP educativas en las que se desarrolla la educación formal —escuelas, establecimientos de formación profesional, colegios, redes empresariales, entre otras.

Los sistemas de aprendizaje familiar abarcan desde la informalidad de las conversaciones familiares hasta una serie de oportunidades de aprendizaje estructurado. Esto es lo que se puede llamar “plan de formación familiar”, que suele cumplir los siguientes objetivos:

- Desarrollar una comunidad de práctica que adopte el espíritu de aprender juntos como familia, lo cual sostiene el poder de la familia para adaptarse al entorno altamente perturbador.
- Hacer crecer la generación en ascenso como activos, no como pasivos.
- Funcionar como un llamado a la nueva generación para servir a la familia; señalar que la familia les da la bienvenida y les invita a asumir roles de liderazgo.
- Educar a la nueva generación como accionistas responsables y administradores del patrimonio familiar, si no desean participar directamente en las operaciones diarias de la empresa familiar.
- Preparar psicológicamente a la generación actual para que “suelte las riendas”, mostrándoles que la generación en ascenso habla su

“idioma” y puede manejar los problemas potenciales del negocio cuando estos surjan.

- Prepararse para la transición de empresa familiar a familia emprendedora. La unidad de una familia viene con la alineación de la visión, la misión y los valores, y se necesita tiempo y esfuerzo para educar y socializar a los miembros de la familia.

La formación familiar se puede institucionalizar mediante la creación de un currículo de aprendizaje familiar. Dicho plan de estudios debe construirse en función de la evaluación de la familia sobre sus necesidades de talento actuales y futuras. En algunas familias se contrata a un director de aprendizaje —que puede ser un miembro de la familia o no— para realizar la evaluación y planificar y ejecutar el trabajo pertinente. La evaluación requiere una reflexión crítica y genuina de las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde está la familia ahora? ¿Puede la familia ponerse de acuerdo sobre adónde quiere ir en el futuro?
- ¿Cuáles son las principales brechas de talento para construir el futuro compartido de la familia?
- ¿Cuáles son las necesidades de aprendizaje a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo debe la familia adquirir los conocimientos y habilidades necesarios?
- ¿Quiénes serán los aprendices? ¿Quién enseñará? ¿Quién será el “decano”?
- ¿Cuándo se deben ofrecer las oportunidades de aprendizaje internamente? ¿Cuándo deben los alumnos salir de la familia para adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios?
- ¿Cómo debe evaluar la familia si se logran los objetivos de aprendizaje?

Algunas observaciones merecen atención aquí. En primer lugar, el plan de estudios de cada familia puede variar sustancialmente. Los participantes

interesados deben consultar el trabajo de Schuman y Ward (2011) y Scott (s. f.). En segundo lugar, el aprendizaje de casos contribuye a parte del currículo de aprendizaje y esto debe usarse junto con otros métodos de aprendizaje valiosos, como el aprendizaje experiencial. En tercer lugar, el aprendizaje rara vez es un proceso lineal. Desde la toma de conciencia hasta el dominio de una práctica en particular, las familias pueden tener que aplicar las habilidades y los conocimientos aprendidos en escenarios estructurados y no estructurados. El análisis de casos proporciona tales escenarios en el proceso de planificación-preparación-ejecución.

Conclusiones

La creación de valor transgeneracional es uno de los desafíos que enfrentan las familias en los negocios en esta era disruptiva, caracterizada por continuas interrupciones internas y externas. Para sobrevivir y prosperar, las familias deben saber cómo pueden crear nuevos valores mediante un mejor despliegue de sus recursos para explorar y explotar las oportunidades que les rodean. A menudo, esto implica la creación de nuevas empresas por parte de la nueva generación, con el debido respeto a la tradición familiar. El aprendizaje emprendedor es el proceso de adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para iniciar, gestionar y desarrollar una empresa (Cheng, Ho y Au, 2014). Creemos que las nuevas generaciones pueden hacer crecer su repertorio de aprendizaje empresarial mediante el análisis de casos de empresas familiares. Al sumergirse en las “comunidades de práctica” del protagonista del caso, los alumnos pueden identificar el tipo de conocimiento clave que hay detrás del legado empresarial en cada caso y cómo la superposición de sistemas familiares, comerciales y de propiedad puede crear una influencia —positiva o negativa— en la sostenibilidad de este legado.

Finalmente, mirar la empresa familiar no es suficiente para comprender el emprendimiento transgeneracional, ya que los ciclos de vida de las empresas pueden no coincidir con las trayectorias de vida individuales y familiares. Al considerar a la familia un sistema empresarial, podemos observar la continuidad (Colli, 2011; Miller y Le Breton-Miller, 2005) y com-

prender mejor cómo las familias crean valor al utilizar sus propios recursos o permitir que los miembros de la familia desarrollen sus propias iniciativas empresariales, lo cual facilita que el legado empresarial se perpetúe.

Los esfuerzos empresariales individuales de los miembros de la familia pueden parecer que no están relacionados con su negocio familiar original; sin embargo, esas iniciativas se basaron principalmente en alguna forma de recursos familiares únicos. La empresa familiar inicial puede desaparecer, pero la familia prevalece debido al legado familiar de creación de valor económico, social, familiar y empresarial.

Los casos estudiados a la fecha desde la Facultad de Administración y los aprendizajes derivados de su estudio y presentados en este capítulo nos han llevado a desarrollar una agenda de investigación en la que exploramos cómo es el involucramiento de las nuevas generaciones en el sistema de la empresa familiar y cómo dicho involucramiento permite a la empresa y a la familia abordar nuevos retos, tales como los de la transformación digital, la regeneración y la sostenibilidad. Durante el 2023 se estudiaron nuevos casos para explorar la creación de valor social, económico, ambiental y familiar, como resultado del aprendizaje transgeneracional.

Referencias

- Allen, M. R. y Gartner, W. B. (Eds.). (2021). *Family Entrepreneurship: Insights from Leading Experts on Successful Multi-Generational Entrepreneurial Families*. Palgrave Macmillan.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Calabrò, A., Torchia, M., Kallmuenzer, A., Yezza, H. y Feng, C. (2022). Transgenerational Entrepreneurship in Family Firms: A Configurational Approach. *Review of Managerial Science*, 17(1), 1-20.
- Cheng, C. Y. J., Ho, H. C. F. y Au, K. (2014). Transgenerational Entrepreneurship and Entrepreneurial Learning: A Case Study of the Associated Engineers, Ltd. in Hong Kong. En P. Sharma y P. Sieger (Eds.), *Exploring Transgenerational Entrepreneurship: The Role of Resources and Capabilities* (pp. 62-87). Edward Elgar Publishing.

- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Colli, A. (2011). Business History in Family Business Studies: From Neglect to Cooperation? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 14-25.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential Learning within The Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Davis, J. A. (2007). Assessing and Enhancing Individual Power in the Family Business System. *Harvard Business School Publishing*, Nota 808-026.
- Frémeaux, S., Radu-Lefebvre, M. y Díaz-Matajira, L. (2021). Meaningful Work and Moral Exemplarity: The Perspective of Family Business Leaders. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 20(4), 101-129. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0010>
- González, A., González, G. y Díaz-Matajira, L. (2012). The Role of Tacit Knowledge in the Identification of Entrepreneurial Opportunities: A Qualitative Analysis in the Context of Family Businesses. En M. Nordqvist, G. Marzano, E. R. Brenes, G. Jiménez y M. Fonseca-Paredes (Eds.), *Understanding Entrepreneurial Family Businesses in Uncertain Environments* (pp. 203-236). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849804738.00008>
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M. y Zellweger, T. (2010). Transgenerational Entrepreneurship. En M. Nordqvist y T. Zellweger (Eds.), *Transgenerational Entrepreneurship* (pp. 1-38). Edward Elgar Publishing.
- Hamilton, E. (2013). *Entrepreneurship Across Generations: Narrative, Gender and Learning in Family Business*. Edward Elgar Publishing.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G. y Ketchen Jr., D. J. (2019). Moving Toward a Generalizable Theory of Business-Owning Families' Reference Point Shifts by Embracing Family Differences. *Academy of Management Review*, 44(4), 916-918.
- Konopaski, M., Jack, S. y Hamilton, E. (2015). How Family Business Members Learn about Continuity. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 347-364.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press.

- Olson, D. H. (2000). Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy*, 22 (2), 144-167.
- Orozco Collazos, L. E., Díaz-Matajira, L. y González Couture, G. A. (2018). *Creación de valor en las empresas familiares colombianas*. Ediciones Uniandes.
- Rosa, P., Howorth, C. y Discua-Cruz, A. (2014). Habitual and Portfolio Entrepreneurship and the Family in Business. En P. Sharma, M. Nordqvist y L. Melin (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 364-382). SAGE Publications Ltd.
- Schuman, A. M. y Ward, J. L. (2011). *Family Education for Business-Owning Families: Strengthening Bonds by Learning Together*. Palgrave MacMillan.
- Scott, P. (s. f.). *Creating a 5- to 10-Year, Five Capitals Family Learning Curriculum*. <https://scottpeppet.com/articles/for-family-members/creating-a-5-to-10-year-five-capitals-family-learning-curriculum/>
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R. y Yu, A. (2009): The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253. <https://doi.org/10.1177/0894486509332456>
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, 9(5), 2-3.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. y Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zellweger, T. y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms. *Small Business Economics*, 38 (1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>

Capítulo 14

Construcción de ecosistemas para la equidad de género*

Nathalia Franco y Javier A. Pineda D.

La desigualdad de género es una de las formas de desigualdad más antiguas y enraizadas del mundo. Priva a las mujeres de tener voz propia, desvaloriza su trabajo y las pone en situación de desventaja frente a los hombres tanto en el ámbito del hogar como a escala nacional y mundial.

Oxfam International¹

Introducción

Según las cifras publicadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2022a) para el 2021, una de cada dos mujeres latinoamericanas no participó en la fuerza laboral y, entre las que participaron, el 11,8 % de ellas estaban desempleadas, lo que contrasta con la tasa de desempleo masculina que fue del 8,1 %. Por su parte, la tasa de desempleo de las personas jóvenes fue dos veces más alta que la de las personas adultas —23 % en promedio—, con una tasa del 29,6 % para las mujeres frente al 12,6 % para los hombres (Cepal, 2022b). En el caso de Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística reportó, para el trimestre enero-marzo del 2023, que la brecha de género en la tasa de

* El presente capítulo es un ejemplo del trabajo interdisciplinario que realiza la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Sus autores, Nathalia Franco B. (antigua profesora de emprendimiento social de la Facultad y actual directora del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) y Javier A. Pineda D. (profesor de la línea de investigación sobre género, equidad y desarrollo en el Cider) analizan la política de inclusión y equidad de género de tres grandes empresas en Colombia—Argos, Enel y Bavaria— para generar un diálogo entre los estudios sobre negocios inclusivos desarrollados en la Facultad desde hace más de una década y los estudios sobre institucionalismo feminista que han orientado algunas de las investigaciones del Cider. La investigación representa un aporte al feminismo corporativo en América Latina y sirve como orientación para otras grandes empresas que quieran impulsar estrategias de inclusión y equidad de género.

1 Véase “¿Por qué hay más mujeres que hombres pobres en el mundo?” (s. f.) en <https://www.oxfam.org/es/por-que-hay-mas-mujeres-que-hombres-pobres-en-el-mundo>

participación laboral era de 24,4 puntos porcentuales (pp), en la tasa de ocupación, de 25,2 pp, y en la tasa de desempleo, de 5,9 pp (DANE, 2023).

La comunidad internacional ha hecho un llamado permanente a prestar atención a estas desigualdades y desarrollar estrategias para la reducción de las brechas de género en la lucha contra la pobreza extrema. En este sentido, hace una década el Banco Mundial (2013) reportaba que los avances en términos de equidad e igualdad de género² fueron un impulsor clave para la reducción de la pobreza en América Latina durante los primeros años del milenio. Asimismo, a partir de la promulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el 2015, y en particular con el establecimiento de las metas específicas del Objetivo 5 —“Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”—, los gobiernos y la empresa privada han hecho un avance notorio en el establecimiento de políticas de equidad para avanzar hacia la igualdad de género (Esquivel y Sweetman, 2016).

El rol del sector privado en la disminución de la desigualdad ha sido un fenómeno ampliamente estudiado a nivel mundial. En particular, la promoción de negocios socialmente inclusivos, basada en el modelo propuesto por Prahalad (2008), ha sido una de las estrategias más reportadas por las empresas en los últimos tres lustros para contribuir a la reducción de la pobreza económica. Este modelo plantea el desarrollo de actividades económicas que promuevan la participación de la población más vulnerable en cadenas de generación de valor³, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida.

Uno de los retos que enfrenta un negocio realmente inclusivo es lograr desarrollar un modelo que logre a la vez inclusión y generación de

2 La igualdad y la equidad de género son términos muy cercanos, pero un tanto diferentes. En general, se considera que la equidad conduce a la igualdad, y esta última se entiende como igual disfrute de derechos, oportunidades, recursos y reconocimientos. Así, la equidad constituye un proceso de ser justos con mujeres y hombres. Para asegurar estas condiciones, organizaciones en todo el mundo han emprendido estrategias y medidas para compensar las desventajas históricas que las mujeres y otros grupos de la población han tenido en los lugares de trabajo.

3 Esta inclusión puede ocurrir bien sea como consumidores, empleados, proveedores o distribuidores.

rentabilidad para la empresa, con el fin de romper los móviles asistencialistas y guiarse por esquemas comerciales (Márquez *et al.*, 2009). La promoción de la equidad de género en la cadena de valor de las empresas es quizás una de las acciones que de manera más clara muestra su “rentabilidad”. Primero, se reconoce que en sí misma la equidad es un fin del desarrollo, por lo cual la inversión en ella va más allá del desempeño económico. Segundo, sus logros generan valor en la cadena productiva y en el valor de las compañías en el mercado, en la medida en que no solamente mejoran el clima laboral, sino que también legitiman la empresa en la sociedad.

Estudios realizados desde la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en relación con modelos de negocios inclusivos han puesto el ojo en diferentes eslabones de la cadena de valor por medio del análisis de casos, como los de la cadena de restaurantes Wok y su desarrollo de proveedores en el Pacífico colombiano; Colcerámica y el desarrollo de su cadena de distribución inclusiva en localidades marginadas del sur de Bogotá; o Enel-Codensa y su iniciativa de inclusión de clientes de bajos ingresos, entre otros (Márquez *et al.*, 2009). Sin embargo, entender modelos de inclusión que reduzcan las brechas de género a la vez que alivian la pobreza requiere el estudio de marcos institucionales particulares. Contribuir a dicho estudio es lo que pretendemos con el presente capítulo. Uno de estos marcos es el promovido por el Pacto Global por el Empoderamiento de la Mujer, como parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Este pacto se inició en el 2002 con el objetivo de fortalecer las alianzas público-privadas que potencialicen la equidad de género y generen espacios de integración y buenas prácticas. A partir del 2010, el Pacto Global ha buscado, junto con las empresas, la adopción de políticas y procedimientos organizacionales con enfoque de género, basados en los siete Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés)⁴. En este sentido, y con el objetivo de cerrar las brechas de

4 (1) Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel. (2) Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo —respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación—. (3) Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras. (4) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.

género en el ámbito laboral, transformando las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en procesos más justos y equitativos, se creó el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género para las empresas, programa que se ha venido implementando en todo el mundo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2010).

Estos programas parten de la premisa de que el avance hacia la equidad de género en las empresas no solo requiere del compromiso de estas sino de todas las personas que las conforman. Las empresas deben remover las barreras organizacionales que inhiben el camino hacia la igualdad, así como contribuir a eliminar aquellas propias de los contextos locales y nacionales en que actúan. En consecuencia, una primera vía de acción suele estar en la promoción —con sus proveedores, contratistas, distribuidores y clientes— de los valores de equidad, inclusión y diversidad, mediante acuerdos, prácticas y procedimientos explícitos de trabajo conjunto (PNUD, 2010; ONU Mujeres, 2017a).

Otro referente es ONU Mujeres, organización que hace un quinquenio presentó una propuesta analítica para valorar el progreso de las mujeres en la economía de América Latina y Colombia (ONU Mujeres, 2017b; 2019), con base en tres fenómenos recurrentes: *pisos pegajosos*, *escaleras rotas* y *techos de cristal*. El primer caso, *pisos pegajosos*, hace referencia a situaciones que impiden el acceso al trabajo, la vida laboral y la superación de la pobreza. “Las mujeres en pisos pegajosos son aquellas caracterizadas por una maternidad más temprana, menores oportunidades educativas y laborales, y aunadas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado como centro de las actividades diarias” (ONU Mujeres, 2019, p. 34). Las *escaleras rotas* se entienden como las dificultades para la movilidad laboral y social de aquellas personas con educación media, que presentan riesgos de caer en escenarios de pisos pegajosos. Finalmente, los *techos de cristal* se refieren a las barreras invisibles que enfrentan, especialmente las mujeres profesionales, para acceder a cargos mejor remunerados o de dirección y reducir las brechas salariales.

(5) Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y *marketing* a favor del empoderamiento de las mujeres. (6) Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo. (7) Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Basándonos en los estudios realizados por Márquez *et al.* (2009) sobre los negocios inclusivos en América Latina, el objetivo de este capítulo es presentar experiencias empresariales en la implementación de políticas encaminadas hacia la equidad de género que transforman en forma positiva las condiciones de vida de las mujeres por medio del cuestionamiento del *statu quo* y de la promoción de procesos de cambio organizacional e institucional. Los casos elegidos muestran el desarrollo de relaciones colaborativas entre las organizaciones y su entorno, con énfasis en el apalancamiento en la institucionalidad pública para la formación técnica, fenómeno descrito por los autores mencionados como la construcción de ecosistemas hacia la inclusión y, en nuestros casos, hacia la equidad. Los casos que presentamos son ejemplos de grandes empresas situadas en Colombia que han implementado estrategias transversales para la inclusión laboral de mujeres, procurando transformar instituciones formales e informales que, en el proceso, construyen ecosistemas organizacionales que facilitan el desarrollo de su modelo de inclusión.

Dado que hemos dicho que un modelo de negocio inclusivo que pretenda reducir o eliminar brechas de género debe enfocarse en combatir los *pisos pegajosos* y las *escaleras rotas*, hemos elegido para este estudio iniciativas que se dirigen especialmente a reducir la segregación laboral en regiones y actividades económicas que han sido tradicionalmente masculinas en su base operativa, como son los sectores de la construcción, la energía y la producción industrial de bebidas. Estas iniciativas se enmarcan tanto en el ODS 5, sobre equidad de género, como en el ODS 8, sobre trabajo decente, el cual, según definición publicada en la página web de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) constituye

[...] la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. (OIT, 2023)

Entre los 25 casos estudiados y contenidos en el libro *Buenas prácticas hacia la equidad de género en organizaciones en Colombia* (Pineda et al., 2021), para este capítulo seleccionamos tres de ellos: Argos, Bavaria y Enel, por ser estas las empresas que han desarrollado modelos de ecosistemas hacia la equidad en su base operativa y que han avanzado de manera consistente en la transformación del *statu quo* para construir modelos de trabajo inclusivo y decente al interior de sus organizaciones. Las otras empresas estudiadas se enfocaron en otros aspectos del ciclo de vida del empleado que no son objeto de este estudio.

Argos, empresa del sector de la construcción que, en el marco de su política de inclusión, incorporó a cerca de 150 mujeres en su base operativa como conductoras de camiones *Mixer* (mezcladores de concreto); Enel-Codensa y Enel-Emgesa, en el sector de energía, las cuales construyeron alianzas para la formación de mujeres electricistas y emprendieron programas para romper los estereotipos de género en el sector, y Bavaria, del sector de bebidas, empresa que implementó el programa “línea inclusiva” con el fin de facilitar el ingreso de mujeres en la operación cervecera y que extendió sus acciones aguas abajo en su cadena de valor para fortalecer el emprendimiento femenino entre sus tenderas.

La recopilación de información sobre estos tres casos se realizó entre los meses de agosto y diciembre del 2020, en el marco de una alianza con la Fundación She Is, con el objetivo de identificar aprendizajes y logros comunes en materia de igualdad, equidad de género, respeto mutuo y promoción de la diversidad en grandes empresas colombianas⁵. Con este fin, se analizaron informes de gestión, reportes públicos y material de divulgación desarrollado por cada una de las empresas; se realizaron entrevistas semiestructuradas —individuales y grupales— a actores claves y con diversos puntos de vista sobre el proceso desarrollado en cada caso, y finalmente, se realizó un proceso de validación de la información y la estructuración de los casos con las personas involucradas.

5 Producto de esta alianza fue la publicación del libro *Buenas prácticas hacia la equidad de género de organizaciones en Colombia* (Pineda et al. 2021), en el cual se documentan prácticas de 25 empresas en el país.

A continuación se sintetizan algunos elementos conceptuales alrededor de los negocios inclusivos y los aportes del feminismo institucionalista a la construcción de ecosistemas para la equidad de género en las empresas. Posteriormente se presentan los casos de estudio en breves secciones que compilan las prácticas de inclusión sociolaboral en cada una de las empresas. Luego se cierra el capítulo con unas consideraciones finales sobre los modos de promover la equidad de género en las organizaciones.

Negocios inclusivos y ecosistemas para la equidad

En el caso de los negocios inclusivos que buscan específicamente la reducción de brechas de género, es fundamental desarrollar estrategias que permitan combatir, en primer lugar, los *pisos pegajosos* y posteriormente las *escaleras rotas*. Ejemplos de esto son los programas de apoyo educativo, formación para el trabajo y eliminación de barreras para el acceso a la oferta laboral y al posterior ascenso sociolaboral.

Los estudios realizados por la red SEKN⁶ sobre el fomento de negocios inclusivos en América Latina muestran cómo una de las variables críticas para lograr cambios relevantes en la calidad de vida de pobladores de bajos ingresos, con modelos sostenibles y rentables para las empresas, ha sido la construcción de alianzas multisectoriales que apalanquen el modelo y permitan diseñar soluciones integrales para una verdadera inclusión. Estas coaliciones, denominadas *ecosistemas empresariales*, tratan de explicar —mediante el símil con las ciencias ambientales— la complementariedad e interdependencia necesaria entre distintos tipos de organizaciones para responder a los retos del entorno. En el caso de la reducción de brechas de género, es fundamental construir ecosistemas que permitan trabajar de manera complementaria, y en conjunto con la empresa que implementa medidas para eliminar barreras de acceso al mercado laboral, la oferta de formación para el trabajo desde los sectores público y privado, y con apoyo

6 SEKN es una red académica integrada por las principales Escuelas de Negocios de Iberoamérica que tiene como propósito generar y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales, inclusivas y sostenibles en Iberoamérica. Véase su sitio web en <http://www.sekn.org/>

de organizaciones que acompañen un cambio cultural de eliminación de sesgos inconscientes de género (Bleijenbergh y Van Engen, 2015)⁷.

En la construcción de ecosistemas que faciliten equidad e igualdad de género es importante tener en cuenta los estudios que, desde el institucionalismo feminista, han demostrado que el fracaso de muchas iniciativas se debe principalmente a que se ignora el rol de las instituciones formales e informales en el orden social que mantiene a las mujeres en una posición desigual de poder (Rao y Kelleher, 2003). Esta literatura incorpora el género como un conjunto de normas sociales que moldean el comportamiento de las personas y constituyen un complejo arreglo institucional. Algunos se han centrado en cuestionar cómo las instituciones informales pueden inhibir el cambio hacia la equidad de género (Waylen, 2014) y en explicar por qué las nuevas instituciones vuelven a viejas prácticas que suelen reestablecer normas de género discriminatorias (Mackay y Waylen, 2014).

Rao y Kelleher (2003) describen tres enfoques predominantes para trabajar frente a la equidad de género desde un nivel organizacional. Primero, el enfoque de la *transversalización de género* —muy popular en América Latina desde los años noventa— que se caracteriza por poner en marcha una infraestructura básica que incluye la formulación de una política de género, la constitución de una unidad de género, la sensibilización y formación del personal, el incremento del número de mujeres contratadas y el aumento de los recursos dedicados a los programas centrados en mujeres. Para dichos autores, si bien este enfoque logró algunos avances y experiencias valiosas, su éxito ha sido muy limitado debido a que se implementó en contextos organizacionales de mucha jerarquía y poca participación, con agendas que no priorizaban los derechos de las mujeres. Los autores reconocen que este enfoque puede ser un buen primer paso para las organizaciones que están interesadas en asumir un cambio institucional.

7 Estos sesgos se definen como una asociación mental automática y no intencional basada en estereotipos de género que provienen de valores, normas y concepciones culturales (International Labour Organization [ILO], 2017). Los procesos permiten entender cómo estos y otros sesgos influyen en las decisiones, y cómo evitarlos en los espacios y procedimientos organizacionales.

En segundo lugar, el enfoque de *cambio organizacional*, el cual busca instalar de un modo más eficaz los temas de género en la agenda. La clave de este enfoque está en que, a la par de transformar las instituciones formales —como en el enfoque de infraestructura de género—, se transformen las instituciones informales de género en la organización; es decir, las costumbres y los hábitos. De esto se esperan cambios más profundos que incluyen las relaciones de poder, la mayor participación en la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas a todos los miembros de la organización, a beneficiarios y clientes. Este enfoque, centrado más en la estructura y cultura organizacional, permite mayores logros que el primero, pero puede presentar limitaciones en la comprensión y transformación de instituciones centrales para la inclusión.

Por último, basado en la tradición institucionalista, está el enfoque de *cambio institucional para la equidad de género*. Este enfoque, además de indagar sobre las normas informales, las relaciones de poder y las prácticas que tienen las organizaciones para transformarlas desde las experiencias y perspectivas de las mujeres, busca precisar los puntos críticos y procesos de cambio que la organización debe adoptar para interactuar en un contexto más amplio, de tal manera que produzca resultados positivos que aseguren la justicia para las mujeres (Rao y Kelleher, 2003).

Rao y Kelleher (2003) señalan que este último enfoque tiene dos requisitos prácticos importantes. El primero es que, para lograr avances significativos y sostenibles hacia la equidad de género y la justicia social, se requiere que los involucrados trabajen conscientemente para cambiar las reglas y redistribuir los privilegios y recursos. El segundo, es que las organizaciones tengan una nueva aproximación a los temas de género y que estén en capacidad de contribuir a procesos de cambio social más amplios en las instituciones sociales. En términos de los estudiosos de los negocios inclusivos, diríamos que este enfoque institucionalista habla de cambios reales en el *statu quo*, lo cual lleva a que el nuevo modelo de negocio realmente transforme prácticas y políticas que lo hagan sostenible en el tiempo (Rajagopal, 2022).

En América Latina se han hecho algunos estudios sobre las experiencias de empresas en programas de certificación sobre gestión en equidad de género. Así, a partir de enfoques de responsabilidad social empresarial, Duque *et al.* (2013) analizan los avances en materia de equidad de género que presentan diez organizaciones colombianas que se han sumado voluntariamente a procesos de certificación. Entre otros aspectos, encontraron que la ausencia de análisis cualitativos y participativos con perspectiva de género limita la implementación de prácticas en equidad, debido a la prioridad dada a algunos indicadores de gestión sociolaboral. Por su parte, Di Candia (2014), en un tono optimista hace un balance del Segundo Foro Regional de Empresas por la Igualdad, organizado por la Comunidad de Sellos de Igualdad y la Red de Empresas por la Igualdad de América Latina y el Caribe, llevado a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia). Desde la experiencia en Uruguay, con base en el compromiso de las organizaciones⁸, señala que estos programas permiten garantizar derechos laborales y avanzar hacia la igualdad de género.

En una indagación más reciente, basada en una revisión de literatura sobre género y trabajo, y sobre estudios de cultura organizacional, Orcasita *et al.* (2022) analizan las limitaciones y desafíos que enfrentan las organizaciones para avanzar hacia la equidad de género. Señalan que se mantienen barreras a la equidad como, por ejemplo, que las acciones afirmativas para garantizar la inclusión de las mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo no son realmente necesarias; o que la valoración y énfasis en la maternidad y el cuidado infantil son, sobre todo, parte de la identidad femenina. Este artículo, si bien brinda un panorama del estado del arte en la materia a partir de literatura en tres países (Argentina, Chile y Colombia), no presenta ni logra realmente realizar un balance de prácticas específicas de

8 En la presentación del modelo Uruguayo, Di Candia (2014) destaca: "En el caso particular de Uruguay, se consigné el Modelo de Calidad con Equidad de Género, que opera desde el año 2009. Esta guía de carácter certificable tiene el propósito de promover que las organizaciones integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada al aprovechamiento de las competencias del personal, con miras a incrementar la eficiencia y competitividad al mismo tiempo que la justicia social" (p. 97).

igualdad de género en organizaciones de dichos países latinoamericanos. Tampoco profundiza en el potencial de las empresas de los tres países para romper las brechas de empleabilidad de las mujeres y, en particular, para ofrecer oportunidades de trabajo decente para las mujeres en industrias altamente masculinizadas.

Dado lo anterior, con este texto se busca contribuir a llenar el vacío existente en la literatura regional con una descripción de las experiencias y prácticas específicas de inclusión que han logrado importantes avances hacia la equidad de género en tres grandes empresas colombianas.

Las conductoras de Argos

La industria de la construcción ha sido históricamente masculinizada, machista y homofóbica. En el imaginario se concibe que es un trabajo para hombres, es un trabajo fuerte y demás [...] Incluso las mujeres no podían entrar a las minas —y eso es un mito en nuestra sociedad— porque era de mala suerte: “una mujer cuando entraba a una mina la salaba”.

César Mejía⁹

Argos es una compañía productora y comercializadora de cemento y concreto, fundada en 1934 y con presencia en las Américas y el Caribe. Desde el 2012 cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión, desarrollada en respuesta a su proceso de internacionalización. Fue una de las primeras empresas en Colombia que gestionó el Sello Equipares¹⁰ y en el proceso demostró que la brecha más grande estaba en el personal operativo, con un 3 % de mujeres versus 97 % de hombres. Esta cifra refleja que, por lo común,

⁹ César García es gerente de Gestión Humana y Sostenibilidad de Argos, Regional Colombia (comunicación personal, 2020).

¹⁰ Equipares es un programa de certificación en Equidad Laboral con Enfoque de Género; es también una experiencia de transformación cultural. El Sello de Equidad Laboral Equipares es un reconocimiento —otorgado por el Ministerio del Trabajo, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)— a las organizaciones, pymes y entidades públicas que logran implementar acciones efectivas para el cierre de brechas de género. Véase su sitio web en <https://www.equipares.org/>

las mujeres que llegaban a esta industria buscaban cargos administrativos (secretarías) o trabajar como personal de aseo.

Para implementar una acción afirmativa que fuera realmente representativa en el sector, en el 2009 la compañía tomó la decisión de formar mujeres como conductoras de mezcladoras (*mixers*). Para esto realizó una alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)¹¹ con el fin de crear un curso que preparara mujeres para esta labor. El SENA acogió la idea y ofreció un programa de cuarenta horas de formación con módulos sobre conducción defensiva, servicio al cliente y mantenimiento de equipo liviano. A la primera convocatoria de formación atendieron treinta mujeres interesadas en el proceso; sin embargo, solo dos de ellas iniciaron la capacitación. Muchas de ellas eran amas de casa o mujeres que nunca habían trabajado formalmente ni habían conducido un automóvil.

Tan pronto como se planteó la idea surgieron los argumentos en oposición a la iniciativa y se hicieron evidentes varios de los sesgos inconscientes dentro y fuera de la empresa:

Por parte del equipo de seguridad y salud en el trabajo hubo varios reparos a la vinculación de mujeres a este cargo:

- *Argumento 1:* una de las actividades en la *mixer* es subir una canaletta que pesa alrededor de veinte kilos; peso que las mujeres no podrían levantar.
- *Argumento 2:* el diseño ergonómico del vehículo no se adapta a la conformación corporal de las mujeres, lo cual representa un riesgo laboral.
- *Argumento 3:* la actividad de manejar una mezcladora exige cerca de 18 actividades simultáneas y no existen mujeres capacitadas para poder realizarlas.

¹¹ Entidad de formación para el trabajo del Estado colombiano. Véase su sitio web en <https://www.sena.edu.co>

Estos argumentos llevaron a la compañía a consultar con la ARL¹², para no cometer ningún error legal. La ARL analizó los argumentos, los desmintió y dio su visto bueno, de manera que se siguió adelante con el proyecto. Sin embargo, se presentaron otras oposiciones, estas de índole cultural:

- En el núcleo familiar de las interesadas, los comentarios fueron de este tipo: “Es que mi marido no está de acuerdo” o “a mi familia esto le parece muy raro”.
- Restricciones por sesgos propios: “¿Cómo me voy a ver yo manejando un camión de esos?”.

Acciones de respuesta: la compañía cambió el proceso de reclutamiento por convocatorias informales de “voz a voz” con mujeres que conducían buses o vehículos similares, con el fin de buscar —en el Transmilenio, en parqueaderos de camiones, e incluso en las vías— mujeres que condujeran camiones, buses y volquetas. Se trataba de lograr una primera cohorte para tener un efecto demostrativo.

Además, de la mano del Sello Equipares, se inició un trabajo pedagógico con los hombres dentro de la empresa —tanto a nivel de líderes de operación como con los operadores, futuros compañeros de las conductoras—, con el objetivo de generar conciencia sobre las capacidades de las mujeres y sobre lo que ellas aportarían, desde la diversidad, a los equipos de trabajo. El sindicato también se convirtió en un aliado al entrar a formar parte del comité de género en representación de la voz de los empleados y encontró en este proceso un indicador de su propio desempeño.

El programa de “conductoras de *mixer*” estuvo acompañado de otras iniciativas y cambios en la infraestructura: se construyeron baños para hombres y mujeres y salas de lactancia, se acondicionaron los casilleros y se cambió la dotación de uniformes —ajustaron las medidas e incluyeron botas de seguridad—, que claramente era diferente a la de los hombres.

12 Administradora de Riesgos Laborales (ARL), empresa aseguradora que debe responder íntegramente por las prestaciones derivadas de cualquier accidente de trabajo.

En la actualidad Argos cuenta con 144 mujeres en niveles operativos, de las cuales 48 son expertas en la entrega de concreto en Colombia (Argos, 2019). Un hito de reconocimiento para la compañía sucedió en el 2015, cuando Jenny Sánchez, conductora de *mixer* de Argos, fue invitada a participar en un video del Ministerio del Trabajo de Colombia para describir su rol como conductora de mezcladora. Al respecto, César Mejía (2020) comentó que por lo general las publicaciones más llamativas en las redes sociales de Argos no superan las 4000 visualizaciones, pero cuando la compañía y el ministerio publicaron este video, cada uno en sus redes individuales alcanzaron alrededor de 25.000 y 27.000 visualizaciones respectivamente.

Las mujeres STEM en Enel

*Lograr la igualdad de género en las áreas STEM
“puede fomentar el crecimiento económico, reducir
los niveles de pobreza y mejorar el acceso
global a una educación de calidad”.*

Unicef (citado en Enel)¹³

El Grupo Enel, multinacional del sector energético presente en Colombia, se encarga de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en diferentes puntos del país. Enel-Codensa tiene a cargo el suministro total de energía en Bogotá y Cundinamarca, y a su vez cuenta con clientes distribuidos en los departamentos de Boyacá, Tolima, Meta y Caldas, lo cual lo hace uno de los principales distribuidores y comercializadores de energía del país. Por su parte, Enel-Emgesa, empresa de generación de energía, tiene a cargo quince centrales hidroeléctricas, entre ellas el Guavio, El Quimbo, Betania y las centrales de la cadena del río Bogotá, y dos centrales térmicas: Termozipa en Cundinamarca y Termocartagena en Cartagena. En el 2021 ofrecía 2300 empleos directos y vinculaba a más de 14.000 contratistas en

¹³ Véase “Mujeres de carreras STEM, conoce de qué se trata y cómo son parte fundamental en Enel” (2022, 1.º de noviembre) en <https://www.enel.com.co/es/historias/a202211-importancia-mujeres-en-carreras-stem-enel.html>

un sector en el cual, según cifras oficiales, más del 76,4 % de los empleados eran hombres (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021).

Desde hace más de una década las empresas de Enel en Colombia iniciaron un proceso de promoción de la equidad de género con su adhesión, en el 2011, a la iniciativa Women Empowerment Principles (WEP); en el 2012 se certificaron como empresas familiarmente responsables (EFR) por avanzar en políticas de conciliación entre vida personal, familiar y laboral; en el 2013 se comprometieron con una Política de Derechos Humanos en todas sus operaciones y, en el 2014, realizaron el primer diagnóstico organizacional con enfoque de género. Como reconocimiento a esta trayectoria, en el 2015 obtuvieron el Sello de Plata Equipares y en el 2018 el Sello de Oro (Enel, 2020a). No obstante, era evidente la diferencia significativa, en términos de equidad de género, dentro de la organización y en particular entre los contratistas: en el 2021 tenían un equipo interno con cerca del 32 % de mujeres, cifra que, en términos de mujeres contratistas, no llegaba al 20 %.

Estas certificaciones y los diagnósticos realizados le permitieron a Enel identificar las barreras en los procesos de reclutamiento que llevaban a la segregación laboral, algunas de las cuales tenían que ver con la baja capacitación de mujeres en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés)¹⁴, y otras relacionadas con los sesgos internos, principalmente con los obstáculos al proceso de selección debido a los estereotipos de género, construidos y consolidados en torno a las habilidades y capacidades de naturaleza técnica. Muchos de estos sesgos, por ejemplo, han asociado lo masculino a la seguridad industrial y a la gestión del riesgo.

Frente a la baja participación de mujeres y niñas en áreas STEM, las empresas del Grupo Enel crearon el Plan Semilla con el propósito de ampliar la oferta de mano de obra femenina en el sector eléctrico. Su implementación consistió en una alianza con el SENA para promover la participación de jóvenes —con énfasis en jóvenes mujeres de zonas vulnerables en Bogotá y en zonas rurales— en programas de formación técnica con enfoque

14 Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM).

práctico y relacionada con el sector, que les permitiera ingresar al mercado laboral para cubrir la demanda de mano de obra capacitada y calificada de empresas contratistas.

Buscamos tener una cadena donde una vez se termina esa formación, estas personas tengan asegurado un trabajo en nuestras empresas colaboradoras durante un determinado tiempo para cerrar su ciclo de formación y que puedan dar sus primeros pasos en el mundo laboral. De lo contrario, la inversión que se hace en capacitar a las personas se queda en nada, si no hay continuidad con su práctica y no tienen la oportunidad de incorporarse al mundo laboral. (Rubio, 2020)¹⁵

Una de las dificultades que ha presentado el programa es que las mujeres no se vinculan fácilmente a las capacitaciones. En el 2019, por ejemplo, se alcanzó una participación de tan solo el 18 % de jóvenes mujeres, y la participación más alta ha sido del 33 %, con grandes fluctuaciones de semestre a semestre.

Con miras a combatir los sesgos en el proceso de selección que asociaban la seguridad industrial a lo masculino, Enel-Codensa desarrolló una estrategia con sus contratistas para ligar el Plan Semilla a la política de seguridad laboral. Gracias a esta estrategia, hoy en día la empresa tiene los indicadores de frecuencia de accidentes más bajos a nivel de grupo, con una tasa de 0,21 accidentes por millón de horas trabajadas. Sin embargo, esto no fue suficiente para que las mujeres llegaran a las capacitaciones, así que impulsaron un proyecto piloto con efecto demostrativo, en el que se conformó una primera cuadrilla solo de mujeres para que trabajaran en baja tensión: mujeres que se desplazaban en sus carros con sus escaleras y hacían atenciones de emergencia en los barrios. El acompañamiento a esta cuadrilla ha sido clave para minimizar la deserción de las mujeres, debida a las presiones y sesgos culturales en el entorno:

Cuando esas mujeres iban a trabajar no eran tan bien aceptadas en los barrios; la gente se mofaba de ellas, preguntaban si podían hacer ese trabajo, si eran capaces de cargar la escalera o de subirse al poste, o se

¹⁵ Lucio Rubio, director general del Grupo Enel. Entrevista personal realizada en el 2020.

reían cuando estaban revolcadas en el suelo haciendo trabajo con los cables. Incluso algunos dudaban que realmente trabajaran para la empresa y hubo casos de llamadas de denuncia preguntando si no eran impostoras. (Rubio, 2020)

Enel-Emgesa, por su parte, encontró que en trabajos relacionados con la generación de energía la mayor segregación laboral se asociaba a los cargos técnicos, los cuales en general se desempeñan lejos de los centros urbanos y de los hogares. Esto implica unas condiciones de vida particulares que obliga a este tipo de personal a vivir lejos de sus familias por largos periodos de tiempo, una forma de organización productiva que históricamente ha mantenido por fuera a las mujeres. Pese a esto, la ocupación de mujeres en las centrales de generación eléctrica es clave para combatir las *escaleras rotas*, pues brinda el conocimiento técnico y el entrenamiento para nuevas oportunidades y cargos de liderazgo en la organización.

En Emgesa, en particular, ha sido muy difícil lograr que las mujeres ocupen cargos técnicos, aunque hay algunos avances, como la llegada de las primeras operadoras a centrales de generación eléctrica. Sin embargo, esto ha sido un desafío totalmente novedoso; por ejemplo, al llegar la primera operadora a la central de Cartagena no tenía *locker*, y solo había baños para hombres. Ahí se ha ido aprendiendo, pues no hemos podido tener todo listo para que las mujeres puedan instalarse debidamente. (Flórez, 2020)¹⁶

Los esfuerzos para combatir los *pisos pegajosos* y las *escaleras rotas* en el sector eléctrico han estado acompañados de estrategias para romper sesgos que son visibles en el lugar de trabajo, como evitar chistes sexistas y apodosos discriminatorios o trabajar temas de acoso laboral y sexual para romper con la normalización del coqueteo, la mirada incómoda, el lenguaje sesgado, entre otros. De la mano de Equipares, se ha trabajado en formación y concientización, no solo con los líderes sino con todos los empleados, con la premisa de “cero tolerancia” al acoso. Asimismo, se ha promovido una política de equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, que flexibiliza

¹⁶ Liliana Flórez Vélez, subgerente de Desarrollo Humano del Grupo Enel. Entrevista personal realizada en el 2020.

horarios y otorga beneficios, y además fomenta un rol más activo de los hombres en el hogar, con la campaña “En casa nos ponemos la 10”.

Operarias y emprendedoras Bavaria

Estamos convencidos de que con esta iniciativa podemos hacer la diferencia. Trabajamos con mujeres por el efecto multiplicador que estas tienen en la economía de sus familias y del país.

Bavaria¹⁷

Bavaria es una de las compañías del sector de bebidas (cerveza, malta y agua) en el país. Cuenta con seis plantas cerveceras, dos malterías, una fábrica de tapas y dos fábricas de etiquetas (Bavaria, 2019), y genera cerca de 4200 empleos. En el 2001 se internacionalizó con la compra de la Cervecería Nacional de Panamá y un año después tomó las operaciones de UCP Backus & Johnston en Perú. En el 2005 se fusionó con SABMiller y desde el 2017 forma parte de la familia ABInBev (Anheuser-Busch InBev), la empresa cervecera más grande del mundo, con presencia en más de 250 países (Bavaria, 2019).

La Política de Diversidad e Inclusión de Bavaria es liderada desde del área de *People* (Recursos Humanos). Al igual que en los casos anteriores, una de las primeras acciones que se emprendió dentro de esta política fue un diagnóstico a profundidad para identificar las brechas de diversidad que podrían presentarse en la compañía. El primer análisis se enfocó en la estructura ocupacional de género, es decir, la participación de hombres y mujeres por cargos. Uno de los resultados más reveladores que detectó la compañía en su diagnóstico fue el efecto de “doble embudo”: por un lado, los trabajadores de base eran en su mayoría hombres, pero, a medida que se iba subiendo de rango ocupacional, la participación de mujeres crecía; por otro lado, en los cargos más altos de dirección la participación de mujeres volvía a disminuir.

¹⁷ Véase “Las tenderas del programa Emprendedoras Bavaria incrementan sus ingresos diarios en cerca de 30 %” (2021, febrero) en <https://www.bavaria.co/emprendedorasbavaria2021>

Al analizar la base operativa, se encontró que una de las razones por las cuales existía poca mano de obra femenina en la operación cervecera era la limitante del requerimiento de carga¹⁸. Ante esta situación, en Bavaria surgió el programa Línea Inclusiva, enfocado en disminuir, con herramientas mecánicas, la carga de peso necesaria en sus operaciones. La iniciativa se complementó con una oferta de formación (Academia Supply) enfocada en liderazgo, equidad e inclusión. Para esto se contrató a un proveedor experto en emoción creativa.

Otra de las barreras encontradas fue la falta de formación en los oficios que la operación de las cervecerías requiere. La estrategia, en alianza con el SENA, fue cambiar la comunicación y los canales de las convocatorias de tal manera que las mujeres también se sintieran incluidas¹⁹. Con este cambio, del total de inscritos en la convocatoria, el 60 % fue de mujeres, a diferencia del 20 % que se había logrado en años anteriores.

Por otra parte, se encontró que uno de los hitos de deserción laboral era el regreso de la licencia de maternidad. Al respecto, una de las primeras iniciativas que se llevaron a cabo fue el programa “Mamás felices”²⁰, cuyo objetivo era lograr que las mujeres tuvieran un regreso progresivo a su vida

18 Según el artículo 392 del Estatuto de Seguridad Industrial, la carga máxima para las mujeres es de 12,5 kilogramos de carga compacta.

19 El siguiente es el texto de la convocatoria: “Bavaria te ofrece el patrocinio de tu etapa lectiva y productiva en el SENA, dentro del programa de formación cerrada ‘Tecnólogo en Mantenimiento Industrial’. Con este programa buscamos que te conviertas en el próximo Técnico Bavaria, a través de un proceso de formación teórico-práctico, experiencias enriquecedoras dentro de nuestras cervecerías y acompañamiento por parte de líderes del área técnica. Durante la etapa lectiva patrocinaremos el 50 % del salario mínimo, y a partir de la productiva, patrocinaremos el salario mínimo al 100 %, y contarás con los beneficios que ofrecemos como compañía: ruta, casino y programas de acompañamiento biopsicosocial como ‘Mamás felices’”. Véase *Técnico Bavaria – SENA* (s. f.) en <https://www.bavaria.co/tecnico-bavaria-sena>

20 Este programa ofrece a las mujeres tres opciones después de la licencia de maternidad, para su regreso paulatino: trabajar medio tiempo con un practicante de apoyo, faltar un día a la semana y disminuir dos horas por día laboral. Esta iniciativa también incluye otros beneficios a los que las mujeres pueden acceder, tales como bonos médicos, cámaras en casa que les permita estar pendientes de sus hijos mientras ellas vuelven de sus trabajos, dieciséis semanas de licencia de maternidad, salas de lactancia y parqueos preferenciales para mujeres embarazadas (Bavaria, 2019).

laboral. Este programa evolucionó en el 2020 a “Familias felices”, más incluyente, pues se incorporó a los padres al plan de beneficios y se comenzó a hablar del rol del cuidador, el cual puede ser ejercido por cualquier persona. Esto no solo reconoce el rol de la paternidad, sino que permite que la comunidad LGTB también pueda acceder a los beneficios de la empresa en este campo.

Además, convencidos de que apoyar el empoderamiento femenino es impulsar la economía colombiana, por medio de su Fundación, la empresa puso en marcha en el 2017 el programa “Emprendedoras Bavaria”, enfocado en empoderar a 50.000 mujeres tenderas del país (Bavaria, s. f.). Esta iniciativa se sustenta en que las tiendas de barrio representan el 21 % de los negocios en Colombia; además, de cada 10.000 pesos que gasta un colombiano, 3283 los gasta en una tienda. Asimismo, el 56 % de las tiendas de barrio con las que trabaja Bavaria son lideradas por una mujer, por cuanto ellas constituyen un grupo “emergente” de la sociedad por percibir alrededor de COP 1.900.000 como ingreso mensual del hogar; cualquier contingencia que las afecte económicamente, las hará retroceder hacia una situación de pobreza (Bavaria, s. f.). En la misma línea, VanderBrug (2013) reconoce que por cada dólar recibido, la mujer reinvierte noventa centavos en salud, educación y nutrición, mientras que los hombres reinvierten entre treinta y cuarenta centavos.

Un robusto grupo de aliados se ha sumado a la iniciativa y, gracias a ello, cerca de 2500 mujeres han recibido microcréditos otorgados por diferentes entidades bancarias a tasas competitivas, y al menos 3000 cotizan pensión para su vejez en Colpensiones. El programa, además, cuenta con el beneficio de becas en universidades de alta calidad para los hijos y nietos de las tenderas. En alianza con la Fundación Ceiba, cerca de 100 jóvenes adelantan carreras universitarias, con la financiación del 100% de su matrícula y cuota de sostenimiento. Asimismo, durante el primer semestre del 2020, las participantes recibieron formación virtual y telefónica por parte de Fenalco en temas de bioseguridad, logística del negocio, cuentas y apropiación digital.

También se hizo una alianza con la Fundación Santo Domingo para desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de las tenderas y de esta manera lograr que las mujeres se sientan más valoradas y apreciadas por sus familias y por ellas mismas. En el 2021 ya se habían abierto 355 nuevas tiendas y se habían hecho nuevas alianzas con los grupos Familia y Alpina, logrando así un 80 % de permanencia de los negocios, lo que doblaba el promedio a nivel nacional.

Ese mismo año, Emprendedoras Bavaria selló una alianza con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia Productiva, Compra lo Nuestro, la Unión Europea, Fenalco y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para impactar a 15.000 mujeres tenderas de población vulnerable.

Consideraciones finales

Los tres casos descritos ilustran las iniciativas que han venido desarrollando empresas colombianas en el diseño y puesta en marcha de negocios inclusivos alineados con sus políticas de equidad de género. Sus experiencias muestran que el cambio organizacional e institucional requiere la construcción de ecosistemas robustos que no solo faciliten la inclusión, sino la eliminación de sesgos inconscientes, y que acompañen ejercicios de cambio dentro de la empresa y en su entorno. Para lograr esto, el común denominador de los ecosistemas expuestos es la alianza con organizaciones expertas en género o certificadoras que orientan el proceso y se convierten en un sólido legitimador interno y externo, como es el caso de Equipares, Aequales, WEP o EFR. Esto confirma lo presentado por Orcasita *et al.* (2022) en relación con el rol de las certificaciones para orientar el cambio organizacional hacia la equidad de género. Asimismo, actores públicos y privados nacionales fortalecen estos ecosistemas al convertirse en fuentes de legitimidad y apoyo que brindan la capacidad operativa necesaria para impulsar la transformación. En este sentido, Argos, Enel y Bavaria cuentan con el SENA como uno de sus aliados estratégicos y las ARL permiten validar el cumplimiento normativo por medio de inversiones que soportan la infraestructura de género.

Es de notar que la construcción de ecosistemas sostenibles y perdurables requiere cambios organizacionales como los mencionados por Rao y Kelleher (2003). La adaptación de políticas para disminuir la deserción después de las licencias de maternidad o la redefinición de cargos y el involucramiento de diferentes dependencias de la organización en los comités de género son ejemplo de ello. Estos cambios organizacionales, que requieren un fuerte cuestionamiento al *statu quo*, se refuerzan con la participación de otros *stakeholders* legitimadores, como es el caso del sindicato.

De cara a lograr un cambio institucional real, en el que la transformación del *statu quo* reduzca o elimine las brechas de género, se observa en estos casos una ampliación de la red de aliados por medio de las estrategias de involucramiento de empresas y organizaciones sociales de diferentes sectores. La amplia red de aliados construida por la iniciativa de Emprendedoras Bavaria es un buen ejemplo de estos esfuerzos. Además, con el involucramiento del Ministerio del Trabajo y varias de las estrategias de divulgación aquí relatadas, se advierten esfuerzos de transformación de prácticas y políticas que tienden a institucionalizar acciones por la equidad para lograr un cambio cultural que disminuya la vulnerabilidad de estas pobladoras.

Queda un camino por recorrer en materia de transformación cultural hacia la equidad de género: el caso de las presiones del entorno frente a la contratación inicial de conductoras en Argos o frente al trabajo de las cuadrillas de mujeres de Enel-Codensa son apenas un par de ejemplos. Entender a los diferentes *stakeholders* que puedan representar oposición frente a las iniciativas para la equidad de género es un camino hacia la construcción de ecosistemas más robustos que permitan el desarrollo de un trabajo conjunto en el interior de la empresa y con su entorno. Construir ecosistemas que trasciendan las fronteras de la empresa e involucren a otros actores sociales que faciliten la institucionalización de una cultura de la equidad en el país es el gran reto. Si bien este estudio se enfoca en casos de grandes empresas altamente masculinizadas, futuros estudios podrían revisar casos de empresas medianas y pequeñas con el fin de analizar similitudes y retos en la construcción de ecosistemas hacia la equidad de género. Asimismo, dado el argumento sobre cambio institucional desarrollado en este

capítulo, sería de gran importancia analizar las influencias de los casos expuestos en cada una de las industrias en las que están situadas. Futuros estudios podrían enfocarse en una sola industria y analizar los impulsores (*drivers*) y las barreras que esta encuentra al promover la equidad de género. En el mediano y largo plazo se torna importante analizar el efecto de estas iniciativas sobre el mercado laboral de las mujeres. ¿Qué tanto se está incidiendo en la formalización del empleo y mejoras en la calidad de vida de las mujeres vinculadas?

Referencias

- Argos. (2019, 21 de mayo). *Argos, promotor de diversidad e inclusión*. <https://argos.co/argos-promotor-de-diversidad-e-inclusion/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2021). *Estudio sectorial de equidad de género para el sector minero-energético*. Banco Interamericano de Desarrollo y CoreWoman. https://www.minenergia.gov.co/documents/5802/ESTUDIO_SECTORIAL_G%C3%89NERO_SECTOR_MINERO_ENERGETICO_2020.pdf
- Banco Mundial. (2013). *Informe anual 2013*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9944-6>
- Bavaria. (2019). *Informe de sostenibilidad 2019*. <https://www.studocu.com/co/document/universidad-eafit/mercadeo/informe-de-sostenibilidad-de-bavaria-2019/56055550>
- Bavaria. (s. f.). *Emprendedoras Bavaria transformó la vida de 50.000 mujeres en Colombia*. <https://www.bavaria.co/emprendedoras-bavaria>
- Bleijenbergh, I. y Van Engen, M. (2015). Participatory Modeling to Support Gender Equality: The Importance of Including Stakeholders. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34 (5), 422-438. <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-06-2013-0045>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2022a). *Panorama Social de América Latina 2021* (LC/PUB.2021/17-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal. (2022b). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2021* (LC/PUB.2022/1-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2021* (LC/PUB.2021/10- P/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. (2023, enero-marzo). *Mercado laboral según sexo. Boletín Técnico*. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.
- Di Candia, C. (2014). Avances en equidad de género en organizaciones de Latinoamérica y el Caribe. *Innotec Gestión* (6), 94-98.
- Duque, Y. V., Ortiz, D. C. y Vargas, D. F. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126.
- Enel. (2020a). *Nuestra apuesta por la equidad de género*. Grupo Enel Colombia.
- Enel. (2020b). *Comité de diversidad* (1.ª sesión). Grupo Enel Colombia.
- Esquivel, V. y Sweetman, C. (2016). Gender and the Sustainable Development Goals. *Gender & Development*, 24(1), 1-8.
- International Labour Organization, ILO (2017). *Breaking Barriers: Unconscious Gender Bias in the Workplace*. ACT/EMP, Research note. International Labour Organization.
- Mackay, Fiona y Georgina Waylen (2014) Introduction: Gendering 'New' Institutions. *Politics & Gender*, 10(4): 489-494.
- Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (2009). *Negocios inclusivos en América Latina*. *Harvard Business Review*, 87(5), 28-38.
- ONU Mujeres (2017a). *La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Rutas para el sector privado*. <https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2020/01/la-igualdad-de-genero-es-un-derecho-y-es-un-buen-negocio>
- ONU Mujeres (2017b). *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017: Transformar la economía para realizar los derechos*. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2016/12/el-progreso-de-las-mujeres-america-latina-y-el-caribe-2017>
- ONU Mujeres (2018). *El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizarlos derechos. Panamá*. <https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2018/10/progreso-de-las-mujeres-2018>

- ONU Mujeres (2019). Principios para el empoderamiento económico de las mujeres (WEP). *ONU Mujeres Colombia*. <https://colombia.unwomen.org/es/socios/sector-privado/principios-weps>
- Orcasita, L. T., Yoshioka, A. M., Alonso, A., Heller, L., Grandjean, S., Paludi, M. y Gómez-Sejnauí, V. (2022). Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina. Revisión de literatura. *Cuadernos de Administración* 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ca035.apigo>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2023). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>
- Pineda, J. A., Franco, N., Sánchez, N., Casas, C., Ochoa, P., Morales, J. y Buelvas, T. (2021). *Buenas prácticas hacia la equidad de género de organizaciones en Colombia*. Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) y Fundación She Is. <https://ediciones.uniandes.edu.co/library/publication/buenas-practicas-hacia-la-equidad-de-genero-de-organizaciones-en-colombia-grandes-empresas>
- Prahalad, C. K. (2008). The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. *McKinsey Briefing Notes Series*, 36(3), 52-74.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2010). *Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género*. Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD.
- Rajagopal, A. (2022). Gender, Innovations and Ecosystems. En A. Rajagopal (Ed.), *Women Entrepreneurs in Emerging Markets* (pp. 97-124). International Marketing and Management Research. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-89770-3-5>
- Rao, A., Kelleher, D. (2003). Institutions, Organisations and Gender Equality in an Era of Globalisation. *Gender and Development*, 11(1), 142-149.
- VanderBrug, J. (2013, 4 de septiembre). The Global Rise of Female Entrepreneurs. *Havard Bussines Review*. <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>
- Waylen, G. (2014). Informal Institutions, Institutional Change and Gender Equality. *Political Research Quarterly*, 67(1), 212-223.

Sobre los autores

Alejandro Sanz de Santamaría es profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Es ingeniero industrial y tiene un Doctorado y una Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de Cornell, Ithaca (NY). Sus áreas de interés para la investigación son la ética, los valores humanos en la educación y el liderazgo femenino en las organizaciones. Ha publicado una variedad de artículos sobre liderazgo, educación y formación, y ética en revistas nacionales e internacionales. Ha sido profesor visitante en la Universidad de Massachusetts y miembro del comité directivo de Siglo Editorial.

Andrea Lluch es investigadora independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y profesora asociada en la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Tiene un Doctorado en Historia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y realizó estudios posdoctorales en la Universidad de Harvard. Desde el 2009 es investigadora asociada en el David Rockefeller Center for Latin American Studies (DRCLAS) de la Universidad de Harvard, donde colabora con el proyecto *Creating Emerging Markets* de Harvard Business School. Fue presidenta de la Business History Conference (2021-2022) y de la Asociación Argentina

de Historia Económica (2017-2021). Ha editado varios libros y publicado artículos en revistas internacionales y nacionales, así como capítulos de libros sobre temas vinculados con la historia empresarial de América Latina en el siglo XX. Uno de sus libros, *Evolution of Family Business. Continuity and Change in Latin America and Spain* (Edward Elgar Publishing, 2015), coeditado con Paloma Fernández, recibió el premio Jaume Vicens Vives 2018 de la Asociación Española de Historia Económica al mejor libro de Historia Económica de España y América Latina. En ese mismo año recibió el Premio al Mérito Científico, otorgado por el Honorable Senado de la Nación (Argentina), y en el 2021 fue reconocida como Miembro Correspondiente por la Academia Nacional de la Historia de Argentina.

Andrés Barrios es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y director del Comité de Publicaciones. Su interés investigador se centra en la forma en que las iniciativas empresariales promueven la inclusión social. Durante los últimos diez años, su investigación se ha enfocado en analizar la intersección entre *marketing* y conflicto social y ha publicado en una amplia gama de revistas internacionales, como *Journal of Service Research*, *Journal of Macromarketing*, *Journal of Business Research* y *Journal of Public Policy and Marketing*, entre otras. Su investigación ha sido financiada con una variedad de subvenciones locales e internacionales, incluidas UKRI, USAID, Colciencias y la Fundación del Banco Mundial de Mujeres.

Andrés Guerrero es profesor asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, con un interés especial en el emprendimiento y la inversión de impacto. Tiene un Doctorado en Comportamiento y Estrategia y una Maestría en Administración, ambos títulos de la Universidad de Tulane. Es economista de la Universidad de los Andes, con maestrías conjuntas en Economía Ambiental y Recursos Naturales de la Universidad de los Andes y la Universidad de Maryland. Tiene capítulos en libros como *Entrepreneurial Ecosystems*

Meet Innovation Systems (Edward Elgar Publishing, 2020) y *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible* (Ediciones Uniandes y CODS, 2018). En el 2019 recibió el premio del Consorcio de Finanzas Sostenibles y de Impacto, liderado por Kellogg School of Management, por su propuesta de investigación en “Inversión de impacto para Colombia, México y Ecuador”.

Bart van Hoof es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes e ingeniero industrial de nacionalidad holandesa. Tiene un Doctorado en Ecología Industrial y una Maestría en Ingeniería Industrial. Sus áreas de investigación son la gerencia ambiental empresarial y la ecología industrial. Es docente en programas de pregrado en Administración, MBA y Educación Ejecutiva.

Carlos Dávila Ladrón de Guevara está vinculado a la Universidad de los Andes desde 1969; es profesor emérito (2014), director del grupo de investigación Historia y Empresariado (GHE) y miembro del Consejo Superior (2004). Fue investigador visitante en London School of Economics, LSE (Business History Unit), y becario visitante en St Antony’s College, Universidad de Oxford. Tiene un Doctorado en Teoría Organizacional y una Maestría en Sociología de la Universidad de Northwestern, y se graduó como ingeniero industrial de la Universidad de los Andes.

Su docencia y sus investigaciones y publicaciones cubren tres campos: empresariado, teoría organizacional y educación gerencial. Entre sus libros se encuentran *Business Goals and Social Commitment* (coautoría con J. C. Dávila, L. Grisales y D. Schnarch; Ediciones Uniandes, 2014), *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional* (Ediciones Uniandes, 2013), *Empresas y Empresarios en la historia de Colombia* (editor; Grupo Norma y Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2003), *Teorías organizacionales y administración* (McGraw-Hill, 1986; 2001). Entre sus artículos publicados se destacan “The Alternative Business History: Business in Emerging Markets” (coautores, Gareth Austin y Geoffrey Jones), en *Business*

History Review, vol. 91 (2017). En el 2016, Colciencias le otorgó la máxima distinción para un investigador y lo nombró Investigador Emérito. En el 2022 recibió el Lifetime Achievement Award de la Business History Conference (BHC).

Fabián Ruiz es director de la Maestría en Gestión de la Cadena de Suministro y profesional distinguido del área de Mercadeo en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Obtuvo el MBA con grado *cum laude* de dicha universidad, es especialista en Coaching Profesional de la Universidad de California, Irvine Extension and ADEN International Business School, especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario e ingeniero electricista de la Universidad Nacional de Colombia. Lleva treinta años vinculado al mundo corporativo, quince de ellos desempeñando diferentes posiciones directivas en experiencia del cliente y del empleado, mercadeo, ventas y canales de distribución. Es autor de *Tu marca personal en acción* (LID Editorial, 2018) y *Experiencias que marcan tu diferencia* (Paidós Empresa, Editorial Planeta, 2022). Recibió la distinción como profesor del año en mercadeo (2017), de acuerdo con las votaciones desarrolladas por la *Revista P&M* (Publicidad y Mercadeo) dentro de la comunidad especializada, y el Global Performance Award 2022, entregado por Siemens AG-Digital Industries.

Felipe Reinoso-Carvalho es profesor asociado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y director del área de Mercadeo desde el 2023 en dicha Facultad. Desde el 2017 es profesor invitado en IAE Angers (Francia). También ha sido profesor invitado en KU Leuven y la Universidad de Bayreuth. Posee un Doctorado en Ingeniería (Vrije Universiteit Brussels) y Psicología Experimental (KU Leuven). Su investigación se centra en diseñar experiencias fusionando el *marketing* experiencial con la percepción multisensorial. Ha colaborado con diversas marcas globales como Boticario, Jägermeister, Keurig y Café de Colombia. Ha publicado alrededor de treinta artículos indexados

internacionalmente y su trabajo se destaca en medios internacionales (*The Guardian*, *The Washington Post*, *Psychology Today* y *BBC Science*). Lanzó el libro de divulgación científica *Percepción. Un viaje a través de los sentidos* (Intermedio, 2021) y coeditó el libro científico *Auditory Contributions to Food Perception and Consumer Behavior* (Brill, 2019).

Iván Lobo es profesor asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, a la cual está vinculado desde el 2002 en las áreas de gestión y sostenibilidad. Tiene un Doctorado en Estudios del Desarrollo de UCL (Reino Unido), una Maestría en Política y Planeación Social de LSE (Reino Unido), y otra en Ciencia Política de la Universidad de los Andes (Colombia), donde también obtuvo su título de pregrado en Ingeniería Industrial. Sus enfoques en investigación y docencia incluyen la economía política de conflictos socioambientales, el liderazgo para el emprendimiento productivo en comunidades étnicas rurales y los modelos de negocio para la sostenibilidad y la regeneración. Ha contribuido en libros como *Social Partnering in Latin America* (DRCLAS Harvard University, 2004), *Effective Management of Social Enterprises* (DRCLAS Harvard University, 2006), *Socially Inclusive Business* (DRCLAS Harvard University, 2010), y *Base of the Pyramid Markets in Latin America* (Routledge, 2022), entre otros.

Jaime Ruiz es profesor asociado e investigador de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Es investigador en temas de demografía organizacional, estudios culturales y gestión cultural; profesor invitado en Toulouse Business School, Escuela de Negocios de Montreal (HEC) y Burgundy Business School, en Dijon Francia, y coordinador en Colombia de la Maestría en Gestión Internacional de las Artes (MMIAM). Tiene un Doctorado y un DEA en Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales de la École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) de París, una Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes (Colombia) y es ingeniero industrial. Ha publicado cinco libros y varios artículos y capítulos

en revistas y libros académicos nacionales e internacionales. Fue organizador en Bogotá del XII Congreso Internacional de Gestión Cultural AIMAC (Asociación Internacional de Artes y Gestión Cultural) y es miembro permanente de su comité académico, miembro de la Academy of Management desde el 2003 y jurado internacional de la Red Europea de Gestión y Política Cultural (ENCATC).

Javier A. Pineda D. es profesor asociado en el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes, investigador sénior en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia y fue director del grupo de investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo. Actualmente dirige, en Colombia, el proyecto *Who Cares? Rebuilding Care in a Post-Pandemic World*, de la Plataforma Transatlántica. Tiene un Doctorado de la Universidad de Durham, Inglaterra. Sus publicaciones más recientes son “Informal Entrepreneurship and Women’s Empowerment. The Case of Street Vendors in Urban Colombia”, publicado en *International Journal of Gender and Entrepreneurship* (2022) y “Care Work: Professionalization and Valuation of Nurses and Nursing Assistants in Health and Old Age in Colombia”, publicado en *Care and Care Workers. Latin American Societies* (2021).

Javier Serrano es profesor emérito de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y fue decano de dicha Facultad en dos oportunidades (1991-1993 y 2010-2012), también fue vicerrector administrativo y financiero durante los años 2012-2016, entre otros cargos. Es reconocido por su experiencia en los temas de finanzas corporativas, mercados financieros y de capitales, y gestión financiera e inversión. En la actualidad forma parte del área de Finanzas y ha sido un importante consultor empresarial nacional e internacional. Ingeniero eléctrico de la Universidad Industrial de Santander (UIS) con grado *cum laude*, con estudios de posgrado en Ingeniería Industrial y Ciencia Política de la Universidad de los Andes y

Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de Pittsburgh. Es autor de los libros *Finanzas corporativas con énfasis en Colombia. Teoría y aplicaciones* (2023); *Mercados financieros de Estados Unidos y otros mercados financieros* (2021); *Estructura y evolución del sistema financiero colombiano y sus principales mercados* (2020); *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos* (2011), y *Matemáticas financieras, conceptos y problemas* (2008); todos estos libros fueron coeditados con Alpha Editorial y la Universidad de los Andes, entre otros.

Juana García Duque es profesora asociada de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia. Fue profesora visitante del David Rockefeller Center for Latin American Studies (DRCLAS) de la Universidad de Harvard (2019-2020). Su investigación en desarrollo internacional se ha centrado en el papel de la cooperación internacional y el sector privado en el proceso de construcción de paz y el estudio de la internacionalización y las economías emergentes. Es miembro de redes internacionales, como la Microeconomics of Competitiveness (MOC) del Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard y la EMRN Emerging Markets Research Network, red a la que pertenecen investigadores de países emergentes de varias regiones del mundo. Tiene publicaciones en revistas académicas y editoriales internacionales de alto impacto. Fue editora del libro *Construcción de paz: las empresas en la reintegración de excombatientes* (Ediciones Uniandes, 2019). Actualmente es directora del área de Estrategia y Emprendimiento de la Facultad y forma parte del Comité Académico de la Maestría en Construcción de Paz.

Luis Díaz-Matajira es director académico del MBA en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, donde se ha desempeñado como director de los programas de pregrado y de las especializaciones. Es profesor en temas de gerencia y gobierno corporativo para empresas familiares. Sus áreas de interés e investigación son la estrategia y el liderazgo en empresas familiares. Es economista de la Universidad

Nacional de Colombia, con Maestría en Estudios del Desarrollo de London School of Economics y Doctorado en Administración de la Universidad de Tulane. Además, realizó investigación posdoctoral en Audencia Business School. Forma parte del Proyecto STEP sobre empresas familiares y fue miembro del comité académico de la Family Enterprise Research Conference, 2018-2022. Fue coautor de los libros *La gestión de lo público* (Ediciones Uniandes, 2014), *Family Business Case Studies Across the World* (Edward Elgar Publishing, 2022) y *Creación de valor en las empresas familiares colombianas* (Facultad de Administración y Ediciones Uniandes, 2018), además de artículos, casos y capítulos sobre empresas familiares.

María Consuelo Cárdenas es profesora titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Ha investigado sobre mujeres en posiciones de dirección en Colombia y Latinoamérica y editó el libro *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas* (Ediciones Uniandes, 2008), junto con Sylvia Maxfield y Lidia Heller. Actualmente cuenta con un grupo de asistentes de investigación sobre Género, Liderazgo y Autoconocimiento en la misma Facultad y sobre esta experiencia publicó *En busca del liderazgo femenino* (Ediciones Uniandes, 2017). Es psicóloga de la Universidad Javeriana y tiene un Doctorado en Educación de la Universidad de Massachusetts, Amherst. También es terapeuta de pareja y publicó un libro sobre su práctica clínica, *Las relaciones de pareja, la importancia de la diferencia* (Ediciones Uniandes, 1990). Fue vicerrectora académica de la Universidad de los Andes y directora del MBA de la Facultad de Administración y del Departamento de Psicología, ambos programas de dicha universidad.

Maximiliano González es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes e investigador asociado del Centro Regional de Finanzas Sostenibles de la misma institución (2021-hasta hoy). Asimismo, es director del programa de Maestría en

Finanzas. Ha publicado seis libros, entre los que se destacan *Gerencia financiera basada en valor* (Editorial CESA, 2020) y *Decisiones gerenciales estratégicas: una aplicación a la teoría de juegos* (Editorial CESA, 2014). Igualmente, es autor de 35 artículos académicos en revistas arbitradas internacionales, entre los que se destaca “Ownership Concentration and Determinants of Capital Structure in Latin America” (2008), con más de 465 citas. Está en el primer 10 % de autores del Social Science Research Network (SSRN), con 2221 citas por sus trabajos académicos, a nivel mundial. Tiene un Doctorado en Administración con concentración en Finanzas de la Universidad de Tulane, un MBA del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), fue galardonado como el mejor estudiante de finanzas de su promoción y es licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Metropolitana de Venezuela.

Mónica Muñoz es consultora y profesora en la industria creativa y el sector académico. Tiene una Maestría en Gestión Internacional de las Artes y es ingeniera industrial de la Universidad de los Andes. Tiene experiencia profesional en gestión de proyectos y es especialista en *marketing*, con conocimientos en *marketing* internacional, investigación de mercados, comportamiento del consumidor, cultura y sostenibilidad e innovación.

Nathalia Franco es profesora asociada vinculada a la Facultad de Administración desde 2005 y actualmente se desempeña como directora del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes. Su investigación se enfoca en comprender modelos de inclusión para población vulnerable desde las organizaciones de la sociedad civil, las cadenas de valor de las empresas y los modelos de construcción de ciudad. En los últimos años ha estudiado cómo estos modelos de inclusión se relacionan con las políticas de equidad de género y diversidad. En una alianza entre el Cider y la Fundación She Is desarrolló la investigación que dio como fruto

el libro *Buenas prácticas hacia la equidad de género en organizaciones en Colombia* (Ediciones Uniandes y Fundación She Is, 2021), el cual documenta casos de 25 grandes empresas y sus aprendizajes. El capítulo incluido en este libro se basa en dicho estudio y hace énfasis en los retos para la inclusión de mujeres en la base de la pirámide.

Rafael Vesga es profesional distinguido de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en temas de emprendimiento, innovación y estrategia y forma parte del equipo de profesores del Centro de Emprendimiento de la Universidad de los Andes. Tiene un Doctorado en Administración de la Universidad de Tulane y una Maestría en Políticas Públicas con énfasis en Tecnología de la Universidad Carnegie Mellon. Actualmente lidera la participación de la Facultad en los programas transdisciplinarios de Maestría y Doctorado en Gestión de la Innovación Tecnológica. Ha desarrollado diversos estudios sobre emprendimiento en Colombia y lideró la participación de esta Facultad en el estudio *Global Entrepreneurship Monitor Colombia*. También encabezó el estudio de *Emprendedores en Crecimiento*, en alianza con iNNpulsa Colombia y Confecámaras, y elaboró un conjunto de análisis de casos para CAF Banco de Desarrollo, sobre políticas de emprendimiento, con énfasis en la experiencia de iNNpulsa Colombia y la evolución de la industria capital de riesgo en América Latina.

Roberto Gutiérrez es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 1995. Durante cinco años coordinó la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), una red de diez universidades iberoamericanas creada en el 2001. Tiene un Doctorado en Sociología de la Universidad Johns Hopkins. Ha publicado una docena de casos pedagógicos y artículos sobre emprendimientos sociales, alianzas, educación y desarrollo sostenible en medios de divulgación masiva y en revistas académicas, entre otras, *American Sociological Review*, *Review of Educational Research*, *Journal of*

Management Education, Stanford Social Innovation Review, Harvard Business Review Latin America. Con la red SEKN editó el libro *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica* (Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006) y, para un público amplio, publicó el libro *Colombianos que cambian el mundo: iniciativas asombrosas al servicio de la gente* (Editorial Planeta, 2013).

Sonia Camacho es profesora asociada y vicedecana académica de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Su investigación se ubica en el área de interacción hombre-máquina y sus intereses de investigación incluyen el lado oscuro del uso de tecnología, comercio electrónico y adopción de tecnología. Es coeditora de los libros *Gestión de la cadena de abastecimiento: eslabones, herramientas y tendencias* (Ediciones Uniandes, 2023) y *Programa de emprendimiento comunitario: nuevas oportunidades para el campo* (Ediciones Uniandes, 2020). Además, recibió por dos años consecutivos (2014 y 2015) el premio a la mejor evaluadora en el Pre-ICIS HAC Research in MIS Workshop, de la Association for Information Systems. Tiene un Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad McMaster (Hamilton, ON, Canadá), un MBA de la Universidad de los Andes y es ingeniera de sistemas de la Universidad Nacional de Colombia.

Veneta Andonova es profesora asociada de Estrategia y Emprendimiento y fue decana de la Facultad de Administración (2019-2023) de la Universidad de los Andes. Su investigación se centra en las organizaciones del Sur Global y se enfoca en la intersección de factores institucionales, de mercado y organizaciones en los procesos de formulación e implementación estratégica, internacionalización y creación de nuevas empresas de base tecnológica. Tiene una Maestría y un Doctorado en Estudios Económicos y Empresariales de la Universidad Pompeu Fabra (España). Es autora y coeditora de varios libros, entre

los cuales se destacan *Multilatinas: Strategies for Internationalization* (Cambridge University Press, 2018), *Entrepreneurial Ecosystems in Unexpected Places* (Palgrave MacMillan, 2019) y *Cases on Entrepreneurship and Innovation* (Edward Elgar Publishing, 2024).

Vinciane Servantie es profesora asociada y directora académica de Consultandes en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Tiene un Doctorado en Ciencias de Gestión (Universidad de Bordeaux), un MBA de la Universidad de los Andes y es administradora de empresas (doble diploma de Toulouse Business School y Universidad de los Andes). Sus líneas de investigación y enseñanza son los procesos emprendedores (sostenibles, internacionales y sociales) y las tomas de decisiones a lo largo del proceso; los modelos de negocios y la creación de valor asociada a ellos, y la consultoría gerencial como una herramienta de transformación social.

Facultad de Administración de la Universidad
de los Andes: medio siglo formando líderes
se terminó de imprimir en Bogotá, Colombia,
en los talleres de Xpress Estudio Gráfico
Digital S. A. S. en el mes de septiembre
del dos mil veinticuatro. En su com-
posición se usaron caracteres
de las familias tipográficas
Cormorant Garamond
y Alegreya Sans.

