



Universidad de los Andes

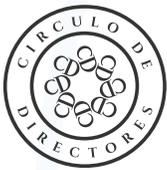
CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



Desafíos globales de liderazgo: **Lecciones de la crisis del Covid-19**



Actas del Foro Mundial de la International
Academy of Management 2020



ACERCA DE CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD:

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School de la Universidad de los Andes ha sido desde el año 2001 el lugar de formadores de directivos en Chile, pues más de 4.000 directores han pasado por sus salas de clases. El Centro busca generar conocimiento a través de programas de estudio, construir puentes mediante espacios privilegiados de encuentro y posicionar ideas y buenas prácticas de gobierno corporativo.

ACERCA DEL CÍRCULO DE DIRECTORES:

El Círculo de Directores es una agrupación que reúne a los directores de las empresas más gravitantes del país. Su objetivo es ser un lugar que facilite el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre pares. Un espacio donde directores puedan obtener formación continua y perfeccionamiento profesional a la medida de sus necesidades. Y finalmente ser una voz ante el mercado sobre lo que piensan los directores y un interlocutor válido ante el regulador.

ACERCA DE IAM:

La International Academy of Management es la organización de gestión más antigua del mundo. Es un foro exclusivo de líderes empresariales y de pensamiento global de primera clase, comprometidos a co-crear una agenda de liderazgo para abordar las oportunidades críticas creadas por los desafíos globales. Los miembros del IAM se reúnen en foros globales para cumplir tres objetivos clave: Construir puentes entre la esfera privada, pública y el tercer sector, con el fin de transformar el propósito de las empresas para que tengan un impacto positivo en la sociedad, y así ir aumentando la receptividad y el compromiso de los principales líderes de opinión para dicho propósito. El Foro Global 2020 -que se realizó en formato online- fue organizado juntamente con el IEDC-Bled School of Management de Eslovenia.

ACERCA DE IEDC:

IEDC-Bled School of Management es pionera a nivel internacional en el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje del liderazgo a partir de la metáfora del arte, y a nivel regional en la introducción en sus programas de temas relacionados con la ética empresarial, el gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa. La misión del IEDC, como agente de cambio y socio de aprendizaje, es atraer a los ejecutivos y altos directivos más prometedores, proporcionarles una educación en gestión de primera clase y otros servicios pertinentes en un contexto verdaderamente internacional y prepararlos para actuar y añadir valor como líderes transformadores competentes y responsables en sus organizaciones y en la sociedad en general. Desde su creación hace 34 años, el IEDC ha acogido a más de 90.000 participantes de 100 países. El IEDC es también la sede de CEEMAN, la asociación internacional para el desarrollo de la gestión en sociedades dinámicas, y de WISE, el Instituto Mundial de Sostenibilidad y Ética.



Universidad de los Andes

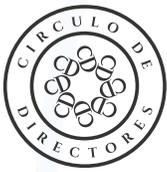
CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



Desafíos globales de liderazgo: **Lecciones de la crisis del Covid-19**

Actas del Foro Mundial de la International
Academy of Management 2020

Anfitrión: IEDC-Bled School of
Management, 9 de octubre de 2020



ÍNDICE

DISCURSOS DE APERTURA

Alfredo Enrione

Danica Purg

5

5

7

DISCURSOS CLAVES SOBRE LOS DESAFÍOS GLOBALES DE LIDERAZGO: Lecciones de la Crisis del Covid-19

La Perspectiva Empresarial: Muhtar Kent

La Perspectiva Académica: Edgar Schein and Peter Schein

La Perspectiva Política: Danilo Türk

8

9

16

24

TEMAS DE DEBATE PARALELOS

Sesión Paralela 1: Cooperación Mundial para crear Oportunidades
que sean una Fuerza para el Bien

Sesión Paralela 2 : Revisión del Liderazgo, Propósito y Gobernanza
de las Empresas

Sesión Paralela 3: Las Mejores Prácticas Emergentes para Abordar
las Inminentes Amenazas Mundiales

29

29

40

50

INFORMES DE LOS MODERADORES DE LOS TEMAS

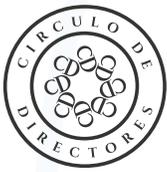
58

DISCURSO DE CLAUSURA: Rosabeth Moss Kanter

67

OBSERVACIONES FINALES: Danica Purg

74



DISCURSOS DE APERTURA

• **Prof. Alfredo Enrione**

Rector de la International Academy of Management
Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad
ESE Business School, Universidad de los Andes, Chile

Buenos días, buenas tardes y buenas noches Sus Excelencias, Profesora Danica Purg, Presidenta de IEDC-Bled School of Management, distinguidos oradores y panelistas, miembros de la International Academy of Management, profesores, estudiantes y egresados de IEDC, señoras y señores.

Como Rector de la International Academy of Management, es un honor y un privilegio inaugurar nuestro Foro Global 2020, que este año es auspiciado por el IEDC.

Desde que nuestra academia fue fundada hace 100 años, académicos de clase mundial y precursores corporativos se reúnen como becarios para elaborar en forma conjunta una agenda de liderazgo que aborde las oportunidades críticas que surgen de los desafíos mundiales.

Permítanme compartir una experiencia personal (un pequeño recorte de mi vida) para explicar mejor por qué creo que es muy importante que nos reunamos aquí hoy.

Fue un miércoles por la tarde a mediados de abril. Estaba a punto de cumplir un mes bajo un completo confinamiento en mi casa con mi esposa y cuatro hijos. En nuestra escuela de negocios, así como en todas las empresas con las que tengo una relación de trabajo, estábamos tomando decisiones difíciles y tratando muy duro de proteger la salud de nuestra gente, para dar continuidad a las operaciones y salvaguardar lo que parecía un balance potencialmente “desafiante”.

Me preocupaba mucho que este virus mortal se llevara a mis padres mayores y también a mi esposa. A pesar de estar en sus 50 años y en buena forma, se la consideraba un individuo de alto riesgo debido a un tratamiento recibido el año pasado. Trabajaba horas interminables. Estaba estresado y cansado. Mi querida esposa e hijos estaban luchando para hacer frente a una versión particularmente gruñona de mí.

Esa noche me senté un poco adormecido en el sofá, escuchando inconscientemente el pronóstico del tiempo en el mundo por la BBC.

Washington, Nueva York, nublado con lluvias; Sydney, suave con lluvia, Madrid, Roma, chubascos, Sao Paulo, Buenos Aires, lluvia y tormentas, Londres, Bruselas y Amsterdam lloviendo. Miré afuera hacia los Andes chilenos y estaba lloviendo a cántaros.

¡Y me sorprendió! Me sentí profundamente conectado con el resto de la humanidad. Todos nos mojábamos con la misma lluvia, pero también compartíamos los mismos sentimientos de incertidumbre, el mismo miedo por nuestros seres queridos. El mismo sentimiento de impotencia.

Todos fuimos testigos también, de cómo nuestras organizaciones internacionales globales, nuestras instituciones políticas de la democracia y nuestros mercados no fueron capaces de proporcionar una solución clara. A pesar de sus enormes recursos económicos y los avances tecnológicos, incluso las superpotencias se vieron obligadas a adoptar una medida defensiva “medieval”: la cuarentena.

La pandemia del Covid-19 es, en efecto, un desafío de liderazgo mundial. Una amenaza que subyace como nunca a nuestra interconexión y dependencia mutua. En ese sentido, los miembros de la Academia consideraron que esta era una oportunidad única.

Así que hoy nos reunimos de nuevo. Para explorar nuevas preguntas y posibilidades, intercambiar ideas y extraer lecciones de la política, los negocios y el mundo académico que puedan aplicarse a otros desafíos mundiales como el cambio climático y la desigualdad.

Gracias, Danica por tu liderazgo y en hacer posible el Foro Global 2020. Gracias al increíble equipo del IEDC por acogernos. Estoy deseando ver lo que va a pasar hoy. Muchas gracias.

• **Prof. Danica Purg** Presidenta, IEDC-Bled School of Management

Estimados invitados, reciban la cálida bienvenida de la IEDC-Bled School of Management, Eslovenia. Es un honor para nuestra escuela ser la anfitriona de un evento tan prestigioso, aunque sólo sea en línea. Espero tener la oportunidad de darles la bienvenida a todos ustedes aquí en Bled el año que viene, del 13 al 15 de octubre, para el Foro Global 2021.

El título de nuestro Foro Mundial es “Desafíos globales de liderazgo: Lecciones de la Crisis del Covid-19”. En el momento en que pensábamos que podíamos definir los desafíos más importantes para el mundo empresarial, aparece uno nuevo con consecuencias imprevistas.

Mi impresión personal es que, durante estos meses, muchos “viejos” héroes fueron sorprendidos y no estaban preparados, pues ellos resultaron estar pasivos frente a los acontecimientos. En cambio, aparecieron “nuevos” héroes, los líderes y el personal médico, quienes han estado en la primera línea para luchar contra esta crisis.

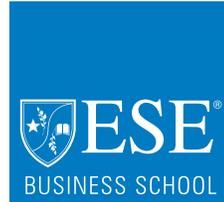
La edición de julio/agosto de 2020 de Harvard Business Review ha tratado de encontrar respuestas a las preguntas sobre cómo liderar a través de la incertidumbre y fortalecer a las organizaciones a largo plazo. Escribe: “Los negocios rara vez han puesto su peso e influencia en el avance de las mejoras sociales que nuestra nación tanto necesita. En los últimos 15 años, se han hecho pocos progresos sustanciales en prioridades cruciales de política social como la calidad de la educación pública, el agua potable y el saneamiento, la reducción de la violencia armada, la mejora de la vivienda, etc.”

Nos complace contar hoy con la sabiduría y la experiencia de la política, los negocios y el mundo académico: estamos disponibles para tratar de encontrar respuestas o, al menos, formular las preguntas adecuadas para aceptar los desafíos mundiales actuales y futuros. Estoy seguro de que hoy podemos dar un nuevo paso en la dirección correcta.

Señoras y señores, es un honor para mí presentar a los tres primeros oradores principales:

- Prof. Danilo Türk, quién abordará el tema desde la perspectiva política,
- Mr. Muhtar Kent, quién presentará la perspectiva empresarial y
- Prof. Edgar Schein, desde la perspectiva Académica.

Deseo que disfruten del evento y espero con interés aprender e intercambiar ideas y puntos de vista.



Universidad de los Andes

CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



DISCURSOS CLAVE SOBRE LOS Desafíos globales de liderazgo: Lecciones de la crisis del Covid-19

LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL:

• **Mr. Muhtar Kent**

Ex Chairman y CEO de The Coca-Cola Company y
Miembro honorario de la International Academy of
Management

Siento no haber podido reunirme con usted en persona en la hermosa Bled en marzo como estaba previsto. Eran los primeros días de Covid-19, por lo que se me impidió viajar. Ese mismo mes, me convertí en una de las primeras víctimas de Covid-19 en Miami, pero afortunadamente me he recuperado completamente.

Permítanme comenzar agradeciendo a mi buena amiga Danica Purg, presidenta de IEDC. Danica y yo servimos con orgullo en la Junta Consultiva de la SECI en los años 90; la SECI es la Iniciativa Cooperativa del Sudeste de Europa, creada entonces para utilizar los negocios como una plataforma para promover la inversión y el comercio y los vínculos adecuados entre los países del sudeste de Europa, tras el colapso del muro de Berlín. Estoy agradecido a Danica por invitarme a hablar con ustedes hoy. También me siento particularmente honrado de compartir el podio virtual con dos líderes políticos y académicos tan distinguidos, como lo son, el Presidente Danilo Türk y el Prof. Edgar Schein.

Ahora pasemos al tema: “Desafíos globales de liderazgo”. Intentaré centrarme en las lecciones que podemos haber aprendido del Covid-19 relacionadas con el liderazgo. Trataré de ver esto desde los siguientes puntos de vista:

1. En términos de Geopolítica y el Mundo
2. En términos de Sociedad, Individuos, Educación y la Comunidad.
3. En términos de Negocios, Cadenas de Suministro, Trabajo y Marketing.

1) Empecemos con el MUNDO:

Es posible que la pandemia vaya a dar forma al mundo durante muchos años, como lo hizo la Gran Depresión o la Segunda Guerra Mundial. Es decir, con un efecto muy impactante.

El Orden Mundial está en cuestión. El filósofo alemán, Friedrich Hegel, dijo: “lo que la experiencia y la historia nos enseñaron es esto: que las naciones y los gobiernos nunca han aprendido nada de la historia o actuado sobre las lecciones que han extraído de ella”.

Tenía razón:

- Justo después del 11 de septiembre
- Justo después de las crisis de 2008/2009
- Justo después de la globalización desenfadada
- Justo después de Brexit

¿Ahora, tendrá razón respecto a un “justo después” de Covid-19? Si volvemos a justo antes de Covid-19, ¡las cosas no eran ciertamente color de rosa! Las principales debilidades eran evidentes a nivel mundial:

- El crecimiento en las naciones de altos ingresos era muy bajo.
- La distribución de los ingresos y la riqueza dentro de los países y entre las naciones se hizo desigual.
- Los mercados laborales se volvieron flexibles, pero los ingresos se estancaron.
- La sensación de injusticia se hizo más fuerte.
- La maximización del valor para los accionistas resultó en la disminución de la competencia.
- La tecnología comenzó a comerse los trabajos de todas partes.

Y llegaron Obrador, Bolsonaro, Boris Johnson, Orban y Trump con su éxito en incorporar el resentimiento de los “dejados atrás”. Y ahora Covid-19... El mayor trastorno en el mundo posiblemente desde la Segunda Guerra Mundial.

Muy desafortunadamente la pandemia irá a:

- Duplicar el número de hambrientos en todo el mundo a 300 millones.
- El desempleo a nivel mundial alcanzará los 600 millones este año, pero la OIT también habla de “1.600 millones de personas que luchan en la economía informal”.

La pandemia seguramente reforzará las tendencias hacia la desglobalización que derivarán en:

- Menos movilidad y migración
- Menos flujo de bienes e ideas
- Menos integración del mercado de capitales
- También exacerbará las desigualdades anteriores, causando una mayor intensidad del desempleo de las mujeres.

Todo el mundo está en un modo de “desconfiar de los demás”. Todos quieren crear capacidad local. Tener una fábrica en China que sirva al mundo está fuera de la puerta como la arquitectura principal. También estamos siendo testigos de la mayor intervención de los gobiernos en sus economías desde la Segunda Guerra Mundial.

Si Llevamos esta escena macro a la microeconomía: Es probable que haya grandes ganadores en términos de negocios y empresas... y muchos perdedores. Entonces, ¿es probable que tengamos una crisis o un colapso?

Tres pensamientos sobre esto:

1. La mayoría de los líderes políticos se miran interiormente y sospechan unos de otros, por lo que no se guían por IDEOLOGÍAS FANÁTICAS. Así que, en el análisis final, probablemente tendremos suficiente sentido común para evitar un colapso.
2. Los populistas han manejado muy mal la pandemia: Miremos a Brasil, México, los EE.UU., etc. También existe la gran excusa para que los regímenes autoritarios pongan más rigidez en general y luego, es probable que no estén dispuestos a revertir. Pero en general, creo que la mayoría de los ciudadanos sensatos de todo el mundo entenderán lo importante que es tener al menos un gobierno semi competente.
3. Añádase a esto la ciencia en constante aumento que apunta a los resultados catastróficos del cambio climático en el horizonte cercano, y la necesidad de una acción global inmediata.

2) Ahora veamos la SOCIEDAD EN GRANDE:

No hay duda de que estamos viviendo en una era de múltiples crisis:

Estos grandes desafíos de la sociedad sólo pueden ser resueltos por lo que llamo el TRIÁNGULO DE ORO: GOBIERNO, NEGOCIOS y SOCIEDAD CIVIL. Reunidos en una colaboración sostenible para abordar estos asuntos a largo plazo.

- a. Decepción económica,
- b. Clase media ahuecada,
- c. La ilegitimidad democrática que conduce a relaciones internacionales deshonestas y a problemas de gobernanza mundial...

No hay soluciones para hacer frente a cualquiera de estos problemas porque la política no puede ofrecer los cambios necesarios. Hay más países y sociedades que se han acogido al Modelo Chino de Censura Controlada por el Estado, que de hecho proporciona el esqueleto para el Estado y la Sociedad de Vigilancia. Estos grandes desafíos de la sociedad sólo pueden ser resueltos por lo que llamo el **TRIÁNGULO DE ORO**.

El Triángulo de Oro de: GOBIERNO, NEGOCIOS y SOCIEDAD CIVIL. Reunidos en una colaboración sostenible para abordar estos asuntos a largo plazo.

Sólo entonces podremos crear efectivamente:

- a. Los mecanismos globales adecuados,
- b. Los modelos de innovación adecuados,
- c. Los vínculos e incentivos adecuados,
- d. Los mecanismos de financiamiento adecuados,
- e. La coalición correcta de ideas e intereses,
- f. Los modelos de educación y aprendizaje adecuados,
- g. El equilibrio correcto entre el beneficio y el propósito.

Permítanme compartir 3 ejemplos de cómo esto funciona:

1. Hablamos anteriormente sobre la Censura Controlada por el Estado. Un primer ejemplo sería la creación de una Zona de Comercio Digital entre las democracias liberales, que sería una alternativa viable a la WEB autoritaria.

¿Como?

- a. Creando un tratado y una organización para coordinar la ciberseguridad y la aplicación de la ley.
- b. Implementando una política arancelaria y de sanciones.
- c. Creando un financiamiento sostenido para los esfuerzos colectivos de las empresas, el gobierno y la sociedad civil.
- d. Generando una limpieza de la WEB abierta.

La principal razón por la que alcanzamos el objetivo fue porque fuimos capaces de combinar el beneficio y el propósito de manera eficaz.

2. El segundo ejemplo surge a partir de mi tiempo en la Compañía Coca-Cola: En 2008, cuando me convertí en CEO, pensé que The Coca-Cola Company debía liderar la sostenibilidad y el crecimiento sostenible y pensé que el mejor vínculo sería empezar con el recurso máspreciado: EL AGUA. Decidimos anunciar una audaz meta para ser agua neutral para el 2020, esto en el 2010. Pero sabíamos que no podíamos hacerlo solos. Así que nos asociamos con el WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) y con todos los gobiernos de los países en los que operamos. Por lo tanto, el Triángulo de Oro operó. El objetivo de la neutralidad del agua significaba devolver medio billón de litros de agua limpia al planeta.

Empleamos tres tácticas operativas:

1. Reducir el agua utilizada en nuestras más de 1.000 plantas en todo el mundo.
2. Reciclar nuestra agua y descargar agua pura en las ciudades donde nuestras plantas operaban.
3. Reponer el agua en los proyectos de recolección de agua.

La principal razón por la que alcanzamos el objetivo en 2015 -5 años antes de lo previsto- fue porque fuimos capaces de combinar el beneficio y el propósito de manera eficaz. Cuando redujimos la cantidad de agua utilizada en nuestras plantas, desplegando una nueva tecnología de enjuague y utilizando aire aséptico en sustitución del agua, esto redujo el costo de producción en la mayoría de las plantas.

3. Y el último, el tercer ejemplo es uno de mis emprendimientos post jubilación: El Programa de Liderazgo de Kent sobre Resolución de Conflictos de la Universidad de Columbia en Nueva York.

Este programa está diseñado para reunir a jóvenes diplomáticos, quienes interactúan con líderes políticos, empresariales y de la sociedad civil pasados y presentes, para así compartir experiencias de primera mano en la resolución de conflictos.

¡Una vez más, el Triángulo de Oro en acción!

Y por último, ¿qué se puede decir respecto al mundo de los negocios?

3) En relación al TRABAJO:

El trabajo se está transformando mientras hablamos. Los trabajadores de oficina trabajan ahora desde sus casas. Lo que era una semana de trabajo desde casa se convirtió en un mes, y luego en seis meses. Al volver a las oficinas, el lugar de trabajo será un espacio muy diferente en un ambiente de distanciamiento social. Encuestas recientes dicen que el 60% de los trabajadores de Estados Unidos están indicando que claramente prefieren trabajar desde casa.

El facilitador es la telepresencia mejorada y virtual.

Es evidente que esto va a cambiar la trayectoria de desarrollo de los mercados emergentes. No todos, pero sí algunos. El camino es un modelo de crecimiento dirigido por los servicios como la India, frente a un modelo de crecimiento dirigido por las manufacturas como China, Vietnam, etc. Por otro lado, una tendencia importante que aumentará, es la adopción de la tecnología educativa, tanto en el TRABAJO como en la EDUCACIÓN. El rápido cambio a lo virtual será un catalizador para la próxima generación de softwares centrado en la productividad, así como en la colaboración.

Por último, es probable que los viajes disminuyan de forma permanente. Tanto los de negocios como de ocio.

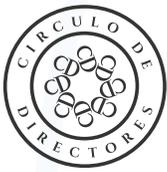
4) MARKETING:

¿Cómo puede alguien que pasó 41 años en el Sistema Coca-Cola terminar sin decir unas palabras sobre marketing en el mundo de hoy?

Lo que va a ser central es re-humanizar el marketing. Usar la comercialización y la comunicación para unir los impactos positivos de los negocios y de las ganancias.

Los elementos críticos para que la comercialización funcione hoy en día serán:

- a. Crear Consensos: Consenso de Marca a velocidad y escala.
- b. Potenciar el comportamiento positivo: Integrar de forma exitosa a las Personas, Procesos y Tecnología para impulsar la alineación y hacerla sostenible. En otras palabras, atar los intereses de corto plazo de una empresa a las inversiones de largo plazo, haciendo el bien.
- c. Alinear los valores será crítico: Una organización necesita alinearse con una visión para vincular concretamente el propósito con el beneficio.
- d. Por último, será obligatorio establecer la transparencia y crear mecanismos de vigilancia apropiados.



Cualquier Líder en el que se confie necesita ser Auténtico. Un Líder en el que se pueda confiar debe cumplir lo que prometió. Y finalmente, un Líder debe ser fiable, para que se pueda confiar en él.

Así que, para concluir, podemos decir en el análisis final, que cualquier extremo del Triángulo de Oro que se elija, Gobierno, Empresa o Sociedad Civil, para que el mundo en general vuelva a cualquier grado de normalidad y crecimiento sostenible, dependerá en gran medida del Liderazgo. Cualquier Líder en el que se confie necesita ser Auténtico. Un Líder en el que se pueda confiar debe cumplir lo que prometió. Y finalmente, un Líder debe ser fiable, para que se pueda confiar en él. Siempre dijimos en Coca-Cola, una marca es una promesa - y una buena marca es una promesa cumplida.

Muchas gracias!

LA PERSPECTIVA ACADÉMICA:

- **Prof. Edgar Schein**

Profesor emérito del Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management

Hola desde la soleada y abrasadora California. Es un privilegio tener la oportunidad de hablar con ustedes. En esta charla, me gustaría reflexionar sobre el estado del mundo en su conjunto. Los Estados Unidos tienen un sinfín de sus propios problemas que enfrentar. Pero quiero enfocarme en el mundo como un todo y hablar de algunos temas comunes. En ese sentido, hay malas y buenas noticias.

Creo que hoy en día estamos en una situación muy peligrosa debido al calentamiento global. Estamos en una versión de la Tragedia de los Comunes. La tragedia es que los recursos del mundo son limitados, pero cada país está tomando lo que necesita para sus propios propósitos nacionalistas.

No veo ningún mecanismo mundial eficaz para la asignación equitativa de esos recursos limitados. Tal comportamiento sesgado intragrupo normalmente se frena sólo cuando hay un claro enemigo común, como la actual pandemia. Hemos visto, en relación con esto, una colaboración de algunos países en torno al control del coronavirus y el intercambio de soluciones, como las secuencias del genoma, y esperamos una vacuna exitosa cuando esté disponible. Sin embargo, no está claro cómo este aprendizaje en el ámbito médico nos ayudará a hacer frente a la alerta mundial.

Los desacuerdos en torno al control de la contaminación y la producción de alimentos y energía crean un comportamiento competitivo entre países. Esto es especialmente irónico, debo decir, porque durante el encierro la gente en algunas grandes ciudades contaminadas por el aire pudo finalmente mirar al cielo y ver las estrellas. ¿Pueden imaginarlo?

Como humanos, somos competitivos y colaboradores.

Los grupos que normalmente compiten ahora están colaborando entre sí y ayudándose mutuamente a hacer frente a la crisis. Deberíamos construir sobre esto y continuar buscando soluciones globales a nivel de conciencia global. Necesitamos un nuevo conjunto de relaciones que sean menos competitivas, menos nacionalistas, más personales y más colaborativas.

Basándose en la historia hasta ahora, parece poco probable que las Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Salud o alguna otra institución mundial pueda crear y hacer cumplir un sistema justo para que los países del mundo cambien lo suficiente como para preservar la atmósfera, los océanos y la Tierra en una forma que permita nuestra supervivencia.

Los países, con sus diferentes culturas, seguirán cuidando de sí mismos. A medida que la pandemia se desvanezca, es probable que volvamos a caer en el anterior comportamiento competitivo nacionalista. Continuaremos participando en guerras frías, el colonialismo moderno, varias formas de dominación, y un comportamiento humano aún más primitivo, como el tráfico de seres humanos, la limpieza étnica, la indiferencia ante el hambre, e incluso las guerras calientes. Parece que a largo plazo estamos realmente en peligro de vivir la Tragedia de los Comunes. Agotaremos los recursos comunes que necesitamos para sobrevivir. En ese sentido, creo que realmente tenemos que empezar a decir, “No es el planeta el que tenemos que salvar. Tenemos que salvarnos a nosotros mismos”. El planeta se cuidará a sí mismo, pero nosotros estamos en peligro.

Ahora, volviendo a mejores noticias, creo que hay esperanza.

Como humanos, somos competitivos y colaboradores. De hecho, la pandemia mundial ha señalado que dentro de varios países y sistemas médicos somos capaces de ayudarnos unos a otros y colaborar para resolver nuestros problemas de salud internos. Dentro de los sistemas médicos de todo el mundo, hemos visto ejemplos notables de comportamiento colaborativo.

Los grupos que normalmente compiten ahora están colaborando entre sí y ayudándose mutuamente a hacer frente a la crisis. Deberíamos construir sobre esto y continuar buscando soluciones globales a nivel de conciencia global. Necesitamos un nuevo conjunto de relaciones que sean menos competitivas, menos nacionalistas, más personales y más colaborativas.

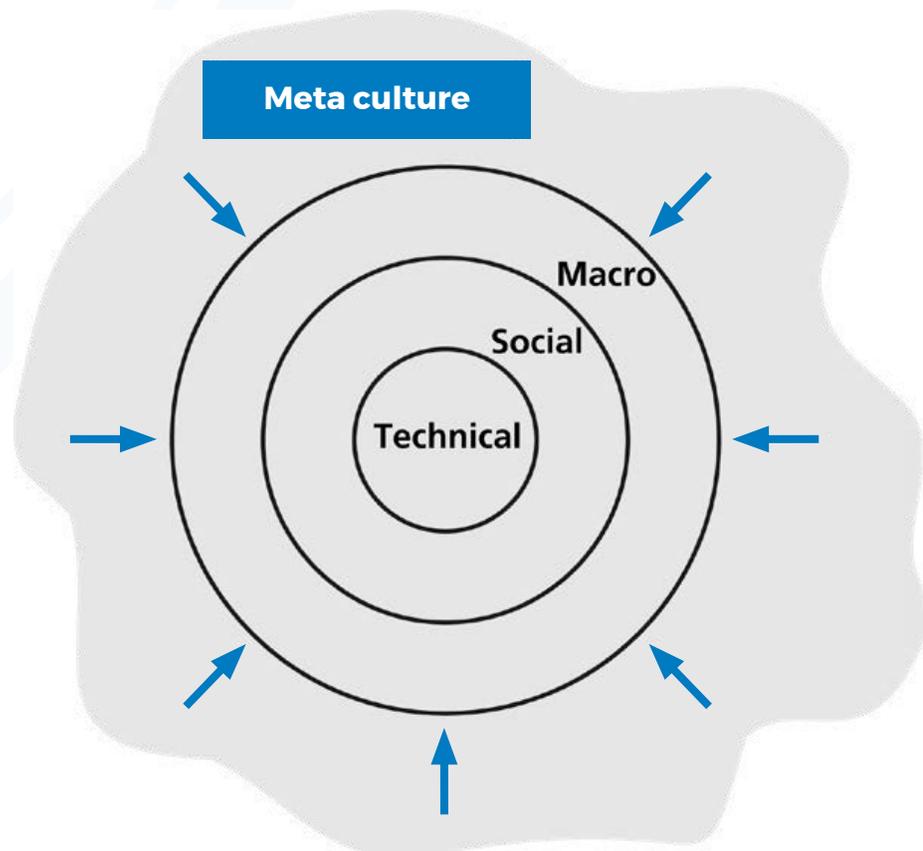
Nuestro reto es encontrar una forma de pensar y actuar globalmente y hacerlo lo antes posible. Si podemos aprender a pensar de esta manera, que Otto Scharmer (2013) identificó como la sustitución de la conciencia del ego por la conciencia ecológica, podemos empezar a ver soluciones que integran las necesidades competitivas de los actores geopolíticos con nuestra necesidad humana de colaborar para sobrevivir.

La evolución de nuestra Meta-cultura

Para pensar de esta manera, necesitamos un concepto global de la cultura: el concepto de Meta-cultura. También necesitamos una nueva forma de pensar en las relaciones humanas, desde las transaccionales hasta las más personales.

La buena noticia es que nuestros nietos y sus hijos, que están creciendo como nativos digitales, con medios sociales globales, ya están pensando de esta manera. Incluso en nuestra generación hay un número creciente de “Cosmopolitas Globales” que llevan múltiples pasaportes, no se identifican con ningún país y están dispuestos a vivir y trabajar dondequiera que sus intereses globales los lleven (Brimm, 2018). Nuestro trabajo será vigilarlos, ayudarlos y ayudarlos a que nos ayuden.

Hablemos de este concepto de una Meta-cultura global. Este concepto se explica mejor a través de un diagrama que ilustra las diferentes capas de la práctica de la cultura que se define mejor como las creencias, valores y normas compartidas que un grupo u organización ha aprendido al sobrevivir y crecer. Cualquier grupo que tenga una historia habrá desarrollado una cultura común.



La Meta-cultura está en perpetua evolución en un esfuerzo por encontrar cosas en las que todos estemos de acuerdo.

La práctica de la cultura organizativa puede entenderse mejor en primer lugar en términos de aquellas creencias, valores y normas que pertenecen a las tareas del grupo, su misión y su estrategia. Podemos pensar en eso como la cultura técnica del grupo. En segundo lugar, la forma en que los miembros del grupo se relacionan entre sí en el desempeño de las tareas puede considerarse como la cultura social del grupo. Cada organización tiene una cultura técnica y una cultura social propia. Sus miembros tienen que trabajar juntos para realizar el trabajo de su organización, lo que hemos llegado a pensar como su cultura organizativa.

Pero cada organización también existe en un sistema más amplio, como una industria o un país. Y esos sistemas más grandes tienen sus propias creencias, valores y normas. Podemos pensar en ellos como macro culturas. Crean el contexto ocupacional o nacional en el que operan nuestras organizaciones. Son esas macro culturas de países las que están en el mundo de hoy compitiendo. Están compitiendo entre ellas para satisfacer sus necesidades nacionales. De esta manera, están creando el problema del agotamiento de los recursos comunes a través de su nacionalismo económico.

Sin embargo, todos existimos en una Meta-cultura humana global emergente que hemos creado por partes en el proceso de desarrollo de nuestra civilización. La Meta-cultura son las creencias, valores y normas que colectivamente hemos aprendido a asumir, aunque no necesariamente estén distribuidas de manera uniforme o se mantengan unánimemente.

La Meta-cultura está en perpetua evolución en un esfuerzo por encontrar cosas en las que todos estemos de acuerdo. A veces es más fácil de ver en grupos ocupacionales como la medicina, la ingeniería y la ciencia, donde la cultura ocupacional reemplaza a la macro cultura del país. Y estamos viendo más allá de eso un Zeitgeist (espíritu de la época) cambiante que nos ha alejado de los anteriores modelos de máquinas que reflejan con mayor precisión la globalización de los negocios hacia una flexibilización de las fronteras organizacionales, la aceptación de las interdependencias y nuevos modelos de liderazgo que ponen menos énfasis en los héroes individuales y promueven el liderazgo como un proceso grupal en el que nuevas y mejores ideas y procesos provienen del trabajo en equipo y de los esfuerzos conjuntos. El liderazgo se está convirtiendo en un deporte de equipo (Schein & Schein, 2018).

Los valores importantes en la Meta-cultura serán la conexión, la apertura, la confianza y las relaciones. Creo que debemos tomar la meta-cultura muy seriamente y desarrollarla más.

Asociamos esta Meta-cultura emergente con la próxima generación de ciudadanos globales y su sentido de urgencia para crear un mundo más justo, seguro y equitativo. Considere por ejemplo a Greta Thunberg, diciendo “Estamos en el comienzo de una extinción masiva y de lo único que hablan es de dinero y de cuentos de hadas de crecimiento económico eterno. ¡Cómo te atreves!” Y escucha a Jacinda Ardern, la primera ministra de Nueva Zelanda, que afirma que “el crecimiento económico acompañado de un empeoramiento de los resultados sociales no es un éxito sino un fracaso”.

Hablemos de otros temas en este Zeitgeist cambiante que podemos ver en la Meta-cultura.

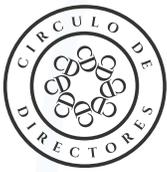
- Desde la tradicional y obsoleta visión de que la tecnología puede resolver el problema del cambio climático, representada por nuestro buen presidente que cree que el cambio climático es un engaño, en la Meta-cultura creemos que una solución al cambio climático sólo se producirá con un cambio en nuestra conciencia global.
- Desde el realismo ideológico en la Meta-cultura tenemos que construir la confianza en el realismo científico.
- Desde nuestra tradicional obsesión por los derechos individuales, en la Meta-cultura tenemos que enfocarnos más en las obligaciones para corregir la desigualdad de la riqueza.
- Finalmente, en lugar de creer que la competencia impulsa la riqueza y la prosperidad tenemos que creer que la cooperación global promete más que el nacionalismo económico.

Los valores importantes en la Meta-cultura serán la conexión, la apertura, la confianza y las relaciones. Creo que debemos tomar la meta-cultura muy seriamente y desarrollarla más.

De lo Transaccional a Relaciones más Personales

Dicho esto, la clave es una nueva forma de ver la naturaleza de las relaciones. Todas las sociedades diferencian cuatro niveles de relación.

El nivel menos uno - Dominación: Es la subordinación de un grupo bajo otro, como en las prisiones o en los talleres de explotación. Normalmente tratamos de limitar este tipo de relación en nuestros negocios y en la vida social.



Nivel 1 - Transacciones: Muchas de nuestras relaciones se pueden resumir como un comportamiento transaccional de nivel uno. Tenemos reglas que definen cómo tratamos con los demás, con quiénes realizamos transacciones de productos y servicios. En el mundo de los negocios hemos creado un exitoso modelo industrial basado en relaciones de nivel uno. Hemos creado un sistema de roles de trabajo similar a una máquina que son principalmente transaccionales y eficientes, basados en una distancia profesional apropiada entre los humanos en esos roles prescritos. Este sistema ha tenido un enorme éxito, pero se está volviendo obsoleto a medida que los avances tecnológicos han creado tipos de trabajo que no se prestan a definiciones estables de los roles. Hemos visto que las especializaciones van y vienen, y hemos visto que el trabajo moderno requiere de trabajo en equipo y agilidad ya que las tareas cambian inesperadamente. Un ejemplo claro es la enorme interdependencia del mundo para hacer frente a la pandemia.

Nivel 2 - Más relaciones personales: Nos maravillamos de la capacidad del sistema médico para pasar del trabajo transaccional altamente estructurado al trabajo en equipo altamente interdependiente que se requería para hacer frente a la sobrecarga, la escasez de suministros y otras situaciones inesperadas. Hemos visto a la gente desarrollar rápidamente relaciones abiertas y de confianza en los sistemas médicos. Llamamos a estas relaciones “personalizadas”. Los líderes y gerentes de las empresas han hecho un esfuerzo por conocer a su gente y crear seguridad psicológica para permitir una comunicación abierta y niveles de confianza más altos.

Nivel 3 - Relaciones emocionales íntimas: Estas son las relaciones que experimentamos con nuestra familia y amigos cercanos que asumen niveles aún más altos de apertura y confianza y que a veces se observan en grupos altamente interdependientes que realizan trabajos peligrosos.

En nuestro libro sobre el liderazgo humilde, hemos argumentado que las relaciones personales de nivel 2 son la esencia de lo que nuestras relaciones tienen que ser en el futuro. Y es la esencia de este tipo de relaciones lo que vemos surgir naturalmente en las fuerzas de trabajo más jóvenes. Vemos relaciones de Nivel 2 en el trabajo, incluso a veces relaciones de Nivel 3 -emocionales e íntimas- cuando eso es requerido y no como algo opcional sino como algo que tendrá que ser requerido en la Meta-cultura. Por ejemplo, vemos que en la pandemia ya se han creado problemas de ayuda alimentaria y de vivienda que son ayuda incondicional de los vecinos e incluso de los extraños, ya que los elementos de la sociedad experimentan serios problemas. En las áreas ambientales tenemos organizaciones como “Pole-To-Pole Conservation”,

Piense globalmente y actúe tan globalmente como sea posible. Puede que empiece a ver cómo el nacionalismo económico amenaza nuestra supervivencia. Se acabó el tiempo para el nacionalismo económico. ¡Está dañando el planeta!

Abruce los nuevos valores mundiales de equidad, sostenibilidad y sostenibilidad ambiental. Y, a partir de mañana, observe cuidadosamente lo que los jóvenes de su entorno creen y hacen. Son ellos los que crearán nuestro futuro. Debemos aprender a ayudarlos.

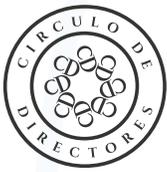
a través de la cual un investigador estadounidense está ayudando al país de Kiribati en el Pacífico Sur que está perdiendo parte de sus tierras por el aumento del nivel del océano. Este investigador y profesional de los Estados Unidos les está ayudando con sus esfuerzos de reubicación.

La organización “Herederos de Nuestro Océano” está organizando grupos de la joven generación Z en todo el mundo para que participen activamente en la gestión del medio ambiente. Debemos aprender a reconocer y mejorar esta importante dimensión de la Meta-cultura.

¿Qué significa todo esto para los futuros líderes? ¿Y qué significa todo esto para nosotros los académicos que debemos ayudar a desarrollar esos líderes? A nivel personal, sugiere varias cosas diferentes.

- En primer lugar, tenemos que ampliar nuestras perspectivas en el aquí y ahora. Liderar tiene que ver tanto con el contexto como con el contenido. Averiguar lo que realmente está pasando.
- En segundo lugar, pregunte más, cuente menos. Pregunte humildemente. Sea brillante asimilando lo que escucha, no diciendo lo que sabe, asegurando de que lo sabe todo. Si siente que hay algo en el aire, es a través de la investigación, no de una proclamación descarada que puede empezar a resolverlo.
- Tercero, tómese el tiempo para entender la cultura dentro de sí mismo. Esto podría ayudarle a entender la Meta-cultura que le rodea. Piense globalmente y actúe tan globalmente como sea posible. Puede que empiece a ver cómo el nacionalismo económico amenaza nuestra supervivencia. Se acabó el tiempo para el nacionalismo económico. ¡Está dañando el planeta!
- Por último, y quizás lo más importante, dejar que la construcción de relaciones más personales, más colaborativas y de confianza a nivel personal sea su tarea diaria más importante. Debería hacer eso con sus informes directos, sus compañeros e incluso su jefe. Esto permitirá que su cultura organizacional esté más en línea con la Meta-cultura. La Meta-cultura está ahí fuera, distribuida de forma desigual, pero eventualmente es central en su cultura organizacional. Esté listo para absorber y ser absorbido por la energía creativa de la Meta-cultura, incluso si esto significa abandonar los anticuados valores nacionales de poder, crecimiento y rentabilidad.

Abruce los nuevos valores mundiales de equidad, sostenibilidad y sostenibilidad ambiental. Y, a partir de mañana, observe cuidadosamente lo que los jóvenes de su entorno creen y hacen. Son ellos los que crearán nuestro futuro. Debemos aprender a ayudarlos.



Muchas gracias por esta oportunidad de hablar con ustedes.

Referencias

Brimm, L. (2018) The global cosmopolitan mindset. London: Palgrave Macmillan.

Heirs To Our Oceans

Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013) Leading from the emerging future. San Francisco, CA: Berrett Koehler

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2018) Humble leadership. Oakland, CA: Berrett Koehler.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2019) The corporate culture survival guide, Third edition. San Francisco: Wiley

Stone, G. Pole to Pole Conservation

LA PERSPECTIVA POLÍTICA:

• **Honorable Danilo Türk**

Presidente de World Leadership Alliance – Club de Madrid
Ex Presidente de la República de Slovenia

Pero una de las características importantes de nuestra época es una paradoja: nunca en la historia de la humanidad han estado las tareas clave de la humanidad tan claras como lo están hoy, pero al mismo tiempo, rara vez en la historia de la humanidad ha faltado tanto un sentido de propósito común como el de hoy.

Es evidente que para superar la pandemia de Covid-19 y frenar el calentamiento global, necesitamos una cooperación mundial efectiva y decidida y una acción mundial. Sin embargo, la voluntad política y el liderazgo para tal acción son tristemente escasos.

Es un gran privilegio para mí hablar en esta importante conferencia en línea sobre los inminentes desafíos globales del liderazgo: Lecciones de la crisis de Covid-19, hasta el momento.

Me complace aún más poder hablar después de dos distinguidos oradores. Muhtar Kent nos habló de la calidad del liderazgo en los negocios y las necesidades de liderazgo que nuestro tiempo especial requiere. Le siguió Edgar Schein, quien habló de la cultura y explicó cómo uno se involucra en el liderazgo respetando la cultura y avanzando en la toma de decisiones hacia las metas, que se requieren en nuestro tiempo. Permítanme añadir algunas ideas.

Vivimos en un momento muy especial de la historia, que puede ser descrito de varias maneras. Pero una de las características importantes de nuestra época es una paradoja: nunca en la historia de la humanidad han estado las tareas clave de la humanidad tan claras como lo están hoy, pero al mismo tiempo, rara vez en la historia de la humanidad ha faltado tanto un sentido de propósito común como el de hoy.

Esta es una enorme paradoja y el problema que será muy difícil de resolver. Es evidente que para superar la pandemia de Covid-19 y frenar el calentamiento global, necesitamos una cooperación mundial efectiva y decidida y una acción mundial. Sin embargo, la voluntad política y el liderazgo para tal acción son tristemente escasos. Por lo general, los debates sobre estas cuestiones terminan con una queja de que no hay voluntad política. La verdadera pregunta no es si hay voluntad política o no, la verdadera pregunta es, ¿cómo se genera la voluntad política?

En la búsqueda de una respuesta hay que buscar, al principio, destellos de esperanza, que deben desarrollarse más. Siempre hay destellos de esperanza. Uno de ellos es la Unión Europea, que fue capaz de llegar a un acuerdo básico sobre la estrategia para superar el Covid-19 en julio de este año. La Unión Europea también trata de ejercer un mayor liderazgo a nivel mundial, tanto en el ámbito de la superación de la pandemia como en el de la lucha contra el calentamiento global, un problema enorme, del que Edgar Schein habló tan elocuentemente hace poco.

Por lo tanto, hay un rayo de esperanza, pero de nuevo la Unión Europea no es suficiente, porque estos son problemas globales, problemas del mundo en su conjunto. Y aquí si uno sigue las discusiones, que están teniendo lugar ahora y que incluyen a los expresidentes, primeros ministros, personas como yo con experiencia en las Naciones Unidas o cualquier otra organización internacional, uno vería que hay un grado de convergencia. Cuando se habla con alguien como Ban Ki-moon, Herman Van Rompuy, José Manuel Barroso, u otros, uno se da cuenta de que hay ciertos entendimientos básicos sobre cómo avanzar.

Sin embargo, tengo que añadir que esos entendimientos se expresan normalmente en un lenguaje de aspiraciones. No están todavía allí como una clara orientación política, y mucho menos como una recomendación política. Son aspiraciones e incluyen ideas como la de volver a comprometerse con los principios del derecho internacional y las organizaciones internacionales consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, y la potenciación de las organizaciones multilaterales, que lamentablemente carecen de poder. Es importante señalar que las organizaciones internacionales no son actores en sí mismas, sino que actúan en estrecha relación con los Estados miembros y dependen completamente de ellos. Los Estados Miembros tienen que darse cuenta de que el empoderamiento de la Organización Mundial de la Salud y de las Naciones Unidas es una necesidad. Su acuerdo es necesario si se quiere mejorar la OMS.

Otra aspiración: el fortalecimiento del sistema nacional de salud debería ser una prioridad mayor de lo que es actualmente el caso en la mayoría de los países. La necesidad de hacer frente al cambio climático requiere un nivel de ambición mucho mayor. Así pues, este es el tipo de ideas que se escuchan en diversos debates internacionales que se están celebrando hoy en día.

Sin embargo, hay que entender muy claramente que cualquier innovación en el programa esbozado en este estilo de aspiración requiere la reubicación de los recursos. Si se quiere fortalecer los sistemas nacionales de salud, habría que tomar recursos de otro lugar. Y eso es difícil de hacer, lo que cualquiera que haya tenido alguna experiencia en la elaboración de políticas nacionales sabría.

También está claro que habría que redefinir la comprensión de lo que es la principal amenaza para nuestra seguridad común. Y se vería que esas amenazas a nuestra seguridad común ya no son principalmente militares. Se sabe desde hace mucho tiempo que la amenaza de las enfermedades infecciosas es una amenaza grave, y ahora la estamos experimentando. Esta es una llamada de atención de que hay que hacer algo. Ese algo tendría que incluir la necesidad de redefinir el concepto de seguridad, alejándose de la dominación de los aspectos militares que están estrechamente definidos (esa definición estrecha incluye también el terrorismo). Esas amenazas están ahí, pero ya no son las principales amenazas, ya no son las amenazas primarias. Por lo tanto, una redefinición de todo el concepto de seguridad será un requisito importante si se quiere pasar de las aspiraciones de nuestra época, ampliamente compartidas por personas experimentadas, a la formulación de políticas que es necesaria en la construcción de la voluntad política para resolver los problemas de nuestra época. Evidentemente, esta cuestión de comprender y abordar estos problemas clave, como la reubicación de los recursos y la redefinición de la seguridad, requerirá una acción internacional, y la acción internacional necesitará un liderazgo internacional. Sin duda, esto es muy difícil.

¿Cómo debe abordarse esa cuestión del liderazgo? Permítanme ser muy franco en este punto. En este momento, el mundo entero está observando la situación en los Estados Unidos y se espera mucho de las elecciones del 3 de noviembre*, que se celebrarán dentro de menos de un mes. Pero tenemos que ser realistas y cuidadosos. Incluso si Joe Biden gana, esto no significa necesariamente que los Estados Unidos vuelvan al liderazgo tradicional de los Estados Unidos en el marco multilateral. Desde la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo de los Estados Unidos ha sido fundamental para el desarrollo de todo el sistema internacional de organizaciones, el sistema que es necesario utilizar hoy para abordar los problemas de nuestra era. Sin embargo, otros países no pueden estar seguros de la capacidad de los Estados Unidos para asumir un compromiso a largo plazo. Los Estados Unidos pueden, bajo la dirección de Joe Biden, volver a unirse a la Organización Mundial de la Salud y también al acuerdo sobre el clima de París, pero luego pueden irse de nuevo bajo su sucesor. El sucesor del Presidente Biden podría tomar otro enfoque, similar al que tomó el Presidente Trump. Así pues, para los países miembros de la Unión Europea y para la Unión Europea en su conjunto, es importante no esperar pasivamente a que los Estados Unidos formulen el programa, sino proponer ellos mismos los elementos clave del programa y proceder a partir de ahí a la participación de los Estados Unidos.

El G20 será un importante escenario en el que los principales actores del mundo podrán poner a prueba su enfoque y ver si pueden salir de las crisis actuales. La Unión Europea deberá tener un fuerte papel de liderazgo, tendrá que involucrar a los Estados Unidos, tendrá que involucrar a China, y a todos los miembros del G20

Del mismo modo, hay que ser realista y comprender que ningún problema importante del mundo puede resolverse sin la participación de China. Pero China tiene sus propios intereses y no coinciden necesariamente con los intereses de otros, incluida la Unión Europea. Por lo tanto, uno tiene que estar realmente muy atento y muy decidido en la negociación del camino a seguir con China. Recientemente el presidente Xi Jinping prometió que China será neutral en carbono para 2060. Todo esto es muy importante. En general, China, como cualquier otro actor importante, tiene que ser tomada por su palabra y habría que preguntarle a China: Bueno, la neutralidad de carbono de China para 2060 es un excelente objetivo, pero ¿cuáles son los objetivos más inmediatos? ¿Cuál es el objetivo para 2030, por ejemplo? La Unión Europea trabajará para reducir las emisiones de gases de carbono en un 55%. ¿Cuál es el porcentaje que China puede dominar en esta primera década? Es bien sabido que China se encuentra en un nivel de desarrollo diferente y que llevaría más tiempo acercarse a un objetivo tan ambicioso. Pero China tiene que proporcionar un plan para la década actual. Será necesario un fuerte esfuerzo de negociación con China, tan fuerte como el esfuerzo de elaboración de la agenda con los Estados Unidos.

Y luego, está la cuestión de otros actores en el mundo u otras arenas en el mundo. Uno de ellos es el G20, el grupo de los 20 países más grandes, más poblados y más fuertes económicamente del mundo. Se van a reunir este año en noviembre, probablemente de forma virtual, bajo la presidencia de Arabia Saudita y el año que viene, muy importante, habrá una reunión bajo el liderazgo de Italia. Esto le da a Italia una oportunidad única de influir en el establecimiento de la agenda y también en la intensidad de las negociaciones. No olvidemos que el G-20 es el único mecanismo multilateral internacional que ha demostrado su capacidad para hacer frente a las crisis internacionales. Así ocurrió en 2008 con la crisis financiera de 2008-2009, y en 2016 cuando la reunión del G20 en Hangzhou (China) produjo el enfoque básico compartido por los Estados Unidos y China, que permitió abrir una vía para la implementación del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático. El G20 será un importante escenario en el que los principales actores del mundo podrán poner a prueba su enfoque y ver si pueden salir de las crisis actuales. La Unión Europea deberá tener un fuerte papel de liderazgo, tendrá que involucrar a los Estados Unidos, tendrá que involucrar a China, y a todos los miembros del G20, y posteriormente, en el contexto de las Naciones Unidas, también a otros países.

Antes de concluir, permítanme mencionar sólo dos puntos relevantes para el sector empresarial en sí. En el mundo de las organizaciones multilaterales se comprende cada vez más que lo que el mundo necesitará en el futuro será una dependencia cada vez mayor de los enfoques de múltiples interesados.

Actualmente se está debatiendo mucho sobre el multilateralismo. Las organizaciones internacionales en las que participan los gobiernos deben estar estrechamente asociadas al enfoque de múltiples interesados. Este “multipartidismo” incluye necesariamente las expectativas de un papel más importante de las comunidades empresariales. Quisiera invitar a la Academia Internacional de Administración, y a escuelas como la IEDC-Bled School of Management, a que piensen en el enfoque de múltiples interesados en nuestra era: comunidades empresariales que trabajen en estrecha cooperación con los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales en particular. Hay que explorar esto más a fondo y ver el potencial exacto de ello. Por supuesto que ya hay un comienzo de esto en muchos lugares, incluso en las Naciones Unidas, en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por ejemplo, pero hay mucho más por hacer, y esto es algo que requeriría un debate especial.

Mi último punto se referiría a algo que me viene a la mente después de haber escuchado a Edgar Schein y su muy persuasiva conferencia sobre cuestiones de cultura. En las últimas tres o cuatro décadas hemos visto un énfasis muy fuerte en la cultura del pragmatismo y el liderazgo empresariales. La creencia prevaleciente ha sido que el pragmatismo en los negocios generalmente no está cargado por la ideología o la filosofía. No estoy seguro de que esto sea totalmente así. Estoy hasta cierto punto familiarizado con los escritos de la influyente filósofa estadounidense Ayn Rand que escribió su famoso libro llamado Atlas Shrugged en el que afirmaba que hay una clase de individuos, líderes empresariales, cuyos intereses y necesidades son supremos y tendrán que ser seguidos. Se hizo famosa por sus ideas sobre el egoísmo ético.

A veces, como sabemos por la vida y por el discurso filosófico, el pragmatismo no es tan claro y dominante como parece, y a veces los líderes pragmáticos siguen inadvertidamente una difunta teoría de la filosofía del pasado. Mi sugerencia es la siguiente: olvídense de Ayn Rand, rechace a Ayn Rand y su filosofía. ¡Piense en las cuestiones de cultura y el entorno en el que las empresas trabajan más en línea con lo que escuchamos de Edgar Schein hace poco!

Este es otro punto de partida, que podría desarrollarse más en su trabajo y espero que las escuelas de negocios de todo el mundo presten la atención necesaria a la base filosófica de su intento de fortalecer el liderazgo y de encontrar formas en las que las empresas puedan ayudar a mover el mundo hacia un futuro mejor.

Les agradezco mucho su atención.

TEMAS DE DEBATE PARALELOS

SESIÓN PARALELA 1: COOPERACIÓN MUNDIAL PARA CREAR OPORTUNIDADES QUE SEAN UNA FUERZA PARA EL BIEN

MODERADORES

- **Prof. Jenny Darroch**

- Dean de la Farmer School of Business, Miami University, Ohio
- Mitchell P. Rales, Cátedra de Liderazgo Empresarial
- Profesor de Marketing

- **Sr. Dinesh Paliwal**

- CEO: Harman Kardon International y Miembro del Directorio de Bristol Myers Squibb, Nestlé, Raytheon Technologies

PANELISTAS

- **Sra. Michelle Girard**

- Directora Gerente, Copresidente de Global Economics, Directora de Coordinación Estratégica y Operaciones Comerciales, NatWest Market Securities Inc. Miembro del Directorio de NatWest Markets

- **Sr. Brian Young**

- CEO, Johnson Controls, Zurich (Suiza)

- **Sra. Stephanie Ferris**

- Ex CFO de FIS, una empresa de Fortune 500 y la mayor empresa de procesamiento y pago del mundo

- **Sr. Biff Bowman**

- Ex CFO de Northern Trust

- **Sr. Jim Ryan**

- Ex CEO de Grainger, una empresa de Fortune 500 con sede en los Estados Unidos

Jenny Darroch

Antes de comenzar, me gustaría agradecer a la Escuela de Administración de IEDC-Bled, y en particular a mi buena amiga Danica Purg, por su liderazgo para asegurar el éxito de esta conferencia.

La idea de este panel fue concebida en abril cuando estábamos al principio del encierro. Estábamos observando las respuestas de los individuos, organizaciones, comunidades y naciones. Creíamos que la colaboración mundial sería beneficiosa para la gestión de la pandemia.

Segundo, el año pasado la Mesa Redonda de Negocios publicó una nueva declaración sobre el propósito de la corporación. La declaración abordaba varios temas: la entrega de valor a los clientes, la inversión en los empleados, el trato justo y ético con los proveedores, el apoyo a las comunidades en las que trabaja cada empresa y la generación de valor a largo plazo para los accionistas.

Empezamos a preguntarnos, qué pueden hacer las corporaciones a escala mundial para crear oportunidades de mejora de la sociedad. Estos pensamientos forman el telón de fondo de nuestro panel.

Hoy me acompañan cinco panelistas y un co-moderador. Voy a presentarlos brevemente.

Biff Bowman, exdirector financiero de Northern Trust en una de las mayores instituciones bancarias de los Estados Unidos. Stephanie Ferris, exdirectora financiera de FIS, una empresa de Fortune 500 y la mayor empresa de procesamiento y pago del mundo. Michelle Girard, directora gerente y codirectora de Global Economics, así como jefa de coordinación estratégica y operaciones comerciales de NatWest Markets, un gran banco minorista y comercial con sede en el Reino Unido. Jim Ryan, exdirector general de Grainger, una empresa de Fortune 500 con sede en los Estados Unidos. Por último, Brian Young, director comercial de Johnson Controls, con sede en Irlanda. Brian tiene su sede en Suiza.

Ahora, me gustaría presentar a mi buen amigo y co-moderador Dinesh Paliwal. Dinesh es asesor principal de la junta y director ejecutivo de Harman International, y miembro de la junta de Bristol Myers Squibb, Nestlé y Raytheon Technologies. Dinesh también es el expresidente y director general de Harman International.

Hace sólo unos años, no habríamos cuestionado la noción de que la colaboración mundial es una fuerza para el bien. Pero hoy en día, le estamos poniendo un signo de interrogación.

Debemos preguntarnos si la globalización ha ido demasiado lejos a pesar de sus beneficios. Está afectando de manera desproporcionada a los principales grupos de interés en todo el mundo. Necesitamos un reequilibrio entre el crecimiento económico mundial centrado en las ganancias financieras a corto plazo y un crecimiento sostenible a largo plazo basado en una visión.

Dinesh Paliwal

Gracias, Jenny, por esta oportunidad de unirme a ti en este foro. Me complace mucho ayudar a co-moderar esta dinámica discusión sobre un tema que los líderes están enfrentando en todas partes hoy en día. Hace sólo unos años, no habríamos cuestionado la noción de que la colaboración mundial es una fuerza para el bien. Pero hoy en día, le estamos poniendo un signo de interrogación. Todos fuimos testigos de los sentimientos negativos generados por la globalización antes del impacto de Covid-19. El nacionalismo, el populismo y ahora el Covid-19 han infligido un daño sustancial a la anteriormente floreciente economía mundial. Estamos aquí para analizar las formas de enfrentar esto y mejorar nuestra situación, para que podamos avanzar. Vamos a escuchar a nuestros panelistas sobre eso en un momento. Pero antes de eso, permítanme compartir algunos de mis aprendizajes. Espero que el panel los amplíe.

En primer lugar, el nacionalismo extremo y el Covid-19 nos han recordado que la globalización es más necesaria que nunca. ¿Pero nos hemos excedido? Esa es la cuestión. La crisis puso a los negocios mundiales a prueba de tensión instantánea. Todos sabemos que la globalización ha sido buena para los negocios. Ha fortalecido las economías emergentes a nivel mundial. Ha sacado a miles de millones de personas de la pobreza en las últimas dos décadas. Pero el globalismo también es un genio que está fuera de la botella, a pesar de lo que a algunos les gustaría.

Sabemos que el crecimiento depende del acceso abierto. Soy un firme creyente en las economías de libre mercado y en un mercado global. Permítanme recordar a nuestra audiencia que el 95 por ciento de la población mundial y el 80 por ciento del poder adquisitivo del mundo está fuera de los Estados Unidos. Pero en ese país uno de cada cinco empleos, o un total de 36 millones, son creados por el comercio internacional. Eso es la globalización. Hoy en día, la mayoría de los directores ejecutivos, incluidos algunos de los panelistas aquí presentes, creen que la tasa de crecimiento económico mundial va a disminuir no sólo en 2020 sino también en 2021. Como dije antes, el nacionalismo y el proteccionismo están aumentando en todo el mundo. Eso significa que la cooperación internacional en materia de comercio se está cuestionando en todo el mundo y más aún en los Estados Unidos, el líder tradicional del libre comercio.

Debemos preguntarnos si la globalización ha ido demasiado lejos a pesar de sus beneficios. Está afectando de manera desproporcionada a los principales grupos de interés en todo el mundo. Necesitamos un reequilibrio entre el crecimiento económico mundial centrado en las ganancias financieras a corto plazo y un crecimiento sostenible a largo plazo basado en una visión.

Cuando la globalización se centró en los objetivos económicos a corto plazo, mató el mayor beneficio de la sociedad. Es necesario que los gobiernos y las empresas trabajen juntos y sean verdaderos administradores sociales. Tenemos que pasar de la corriente de capital a corto plazo a una globalización estable y sostenible

Mi aprendizaje número dos es que debemos pasar a un modelo basado en un propósito. Suena fácil, pero es bastante difícil de ejecutar. Si bien la globalización ha dado lugar a un mayor nivel de vida en todo el mundo, también ha creado una desigualdad de ingresos sin precedentes en las economías desarrolladas y en desarrollo. En los Estados Unidos tenemos economías tanto desarrolladas como en desarrollo y vemos el aumento de la desigualdad. Sabemos que la clase capitalista de élite es la que más se ha beneficiado, mientras que los empleos de ingresos medios se están perdiendo.

Cuando la globalización se centró en los objetivos económicos a corto plazo, mató el mayor beneficio de la sociedad. Es necesario que los gobiernos y las empresas trabajen juntos y sean verdaderos administradores sociales. Tenemos que pasar de la corriente de capital a corto plazo a una globalización estable y sostenible con un mecanismo de compensación incorporado para los que actualmente se benefician menos. Estamos hablando de comunidades locales en México, China, África y otras partes del mundo, incluidos los Estados Unidos.

La lección número tres para mí es que la recuperación económica hoy en día requiere una empatía activa, integridad social y cooperación. Fui uno de los signatarios de la Mesa Redonda de Negocios en la que actualizamos la declaración "Propósito de una Corporación" para promover el concepto de que una economía sirve a todas las partes interesadas, no sólo a los accionistas.

Ahora permítanme hablar un poco sobre la empatía activa. Lo que quiero decir con eso es responsabilidad y rendición de cuentas corporativa. Las relaciones y las líneas de comunicación abiertas son críticas. Todos los líderes lo saben. Los líderes deben centrarse en la inteligencia emocional. La Inteligencia Emocional es más importante que el coeficiente intelectual para el 90 por ciento del rendimiento en el mundo de los negocios. Por último, el intercambio de conocimiento, habilidades y cultura son más importantes que incluso el comercio físico.

Me gustaría decir algo sobre la integridad social. Tenemos que contribuir más allá de la nómina y los impuestos, escuchar y responder a las necesidades sociales de la gente de la comunidad en la que trabajamos, fortalecer la educación y construir infraestructura en las comunidades de las que nos beneficiamos. Tenemos que adoptar una visión a largo plazo y construir la confianza y la reputación. Esto lleva algún tiempo. Por último, todos sabemos que los clientes son todos leales a las empresas que contribuyen a la solución de los problemas sociales y ambientales.

Un desastre ocurrió en una parte del mundo, y se extendió, y tuvo un impacto en la economía global. Esto realmente subraya la necesidad de adoptar una visión sistémica del mundo. En un sistema sano, todas las partes trabajan juntas y contribuyen a la salud del sistema global.

Por último, vamos a hablar de la cooperación, que es una parte importante de nuestro tema. Construir un negocio con un propósito requiere colaboración, una visión, valores y sistemas. Uno de los grandes retos que tenemos es asegurarnos de que tenemos talento y liderazgo para lograr nuestros objetivos. Es importante eliminar las fronteras para que los talentos estratégicamente importantes puedan moverse. Esta ha sido una fórmula de éxito para los Estados Unidos durante décadas. Solían permitir la libre circulación de talentos, pero ahora este sistema está amenazado.

Con esto como telón de fondo, tengo curiosidad por escuchar los puntos de vista de nuestros panelistas. ¿Qué medidas sugerirán para que podamos lograr la prosperidad para todos?

Muchas gracias.

Jenny Darroch

Gracias, Dinesh. Qué fantástica introducción. Me gustó especialmente la forma en que cuestionó si la colaboración mundial es una fuerza para el bien y nos retó a considerar si la globalización pudiera haber ido demasiado lejos, a pesar de sus beneficios. Nos reorientó al alentarnos a centrarnos en un liderazgo basado en un propósito, en objetivos a largo plazo y en una empatía activa.

Ahora quiero incluir a mis panelistas dirigiéndoles una serie de preguntas.

La investigación ha demostrado que Covid-19 ha animado a las personas y organizaciones a pensar más en nuestro propósito y en cómo todos encajamos en un sistema interconectado. Michelle, ¿crees que es el momento de ver el mundo como un sistema de jugadores interconectados?

Michelle Girard

Estoy de acuerdo con Dinesh. Covid-19 nos ha recordado que la economía existe en un sistema mucho más amplio del planeta. Un desastre ocurrió en una parte del mundo, y se extendió, y tuvo un impacto en la economía global. Esto realmente subraya la necesidad de adoptar una visión sistémica del mundo. Hay que mirar los diferentes elementos de un sistema, y cómo interactúan, y cómo dependen unos de otros. En un sistema sano, todas las partes trabajan juntas y contribuyen a la salud del sistema global. Un cuerpo es un gran ejemplo de ello. Cada célula del cuerpo contribuye al bien de todo

el cuerpo. Si tienes células que se centran en su crecimiento individual, a expensas del sistema general, eso se llama cáncer.

Recientemente, hemos visto cada vez más líderes que hablan de sus economías de una manera muy desconectada. El Covid-19 nos ha recordado de manera importante lo interconectados que estamos y lo importante que es pensar en el sistema en general, no sólo para asegurar su eficacia, sino también para mejorar su resiliencia y sostenibilidad.

Jenny Darroch

Brian, cuando hablamos antes, te centraste en el concepto de un ecosistema y en particular en cómo tenemos que trabajar en asociación con un sistema de expertos. ¿Cómo ha cambiado el trabajo en un ecosistema la forma de hacer negocios? ¿Qué mentalidad y/o habilidades necesitamos para tener éxito dentro de un ecosistema?

Brian Young

Me centraré en lo que Michelle expresó, pero en un contexto corporativo. Históricamente, las compañías manufactureras han tenido una tendencia a ir por su cuenta. Desarrollaban un producto y lo llevaban ellos mismos al mercado. Esto fue seguido por un movimiento hacia una mayor colaboración. Hemos visto compañías trabajando juntas a través de acuerdos corporativos formales en asociaciones y empresas conjuntas. El problema es que generalmente son lentos para estructurar y lanzar. En un modelo de ecosistema, hay un grupo de empresas, cada una de las cuales tiene una capacidad única. Pueden ser competidores que se han unido para resolver grandes problemas.

Nuestro tema de hoy es la colaboración para el bien. La crisis de Covid-19 aceleró la necesidad y la voluntad de las empresas de adoptar este modelo de ecosistema. Sólo les daré algunos ejemplos, incluyendo uno del que estoy cerca y otro que está más lejos. En los primeros días de la crisis vimos una tremenda limitación de la capacidad de las salas de los hospitales de cuidados críticos. Nuestra compañía trabaja con el cuerpo de ingenieros del ejército de los Estados Unidos y con varios socios y competidores para crear instalaciones temporales de atención médica. Hemos convertido centros de convenciones, dormitorios del campus y habitaciones de hotel en instalaciones de cuidados críticos. Hemos hecho esto en días, no en semanas o meses.

Otro ejemplo es el desafío de los ventiladores del Reino Unido. Reunió a fabricantes médicos con fabricantes de otros sectores, como Rolls Royce, Airbus, Fórmula Uno, Microsoft y Ford. Todos colaboraron para aumentar la producción de ventiladores, donde rápidamente combinaron fuerzas y tecnologías para producir 14.000 ventiladores en los primeros días de la crisis. Estas empresas están dando un excelente ejemplo de colaboración a gran escala, sentando un precedente de lo que se puede lograr en el futuro. La colaboración permite la velocidad.

En cuanto a su segunda pregunta, sobre la mentalidad y las habilidades, tengo un par de pensamientos. Necesitas ser realmente honesto contigo mismo y con tu compañía en lo que respecta a tus fortalezas principales. ¿Qué es lo que hace que tu entidad sea única? También necesitas reconocer la existencia de otros que son expertos en un tema en particular y son capaces de crear valor rápidamente. En segundo lugar, tienes que estar cómodo en un papel de liderazgo, así como dejar que alguien más tome el liderazgo. Tercero, las actitudes son extremadamente importantes. La pregunta que tienes que hacer es “¿Cómo podemos?” en lugar de “¿Por qué no podemos?” Por último, necesitas un marco de colaboración.

Jenny Darroch

Stephanie, en nuestras discusiones, también hablaste de los cambios en la cadena de suministro global y de cuánta colaboración se requiere aquí. ¿Qué cambios has experimentado?

Stephanie Ferris

El FIS es el mayor procesador de pagos del mundo. Apoyamos el procesamiento de los pagos de los consumidores. Cuando una crisis golpea, es importante asegurarse de que el sistema financiero se mantenga estable. Teníamos planes de manejo de crisis muy robustos, pero el Covid-19 creó una situación completamente nueva. Tenemos países enteros siendo impactados al mismo tiempo. El desafío ahora es trabajar no sólo con los gobiernos nacionales sino también con los locales. Lo que hacemos no le importaba mucho a la policía local filipina, cuyo objetivo era asegurar que la población local cumpliera las normas locales. Descubrimos que debemos adoptar un enfoque diferente. Necesitábamos trabajar mucho más a fondo con las organizaciones mundiales y los gobiernos locales.

Cada empresa trabaja en una red y cada red tiene que funcionar en equilibrio y es tan fuerte como su miembro más débil. La pandemia ha puesto de relieve algunas grietas bastante significativas en varios ecosistemas.

Jenny Darroch

Biff, en tu opinión, ¿qué sistemas deben establecerse para apoyar la cooperación mundial?

Biff Bowman

Los inversionistas importantes que están dispuestos a invertir en las economías emergentes suelen buscar cuatro cosas: transparencia, coherencia de la gobernanza y la legislación, certeza de la liquidación (lo que significa que la transacción tendrá lugar) y la capacidad de vigilar la inversión. Si no hay una cooperación mundial entre las economías, eso puede dar lugar a la desinversión o a la falta de inversiones. Organizaciones como el Banco Mundial, el FMI y la Unión Europea tratan de facilitar el avance de los grandes inversionistas. Así es como generamos empleos y abordamos la pobreza.

Tenemos un cambio tecnológico que está facilitando la colaboración financiera en todo el mundo. Pero si no respetamos las normas de las que acabo de hablar, no podremos avanzar en la inversión en las economías emergentes tan rápido como deberíamos. Esto se aplica también a las economías desarrolladas que han sido afectadas por la crisis de Covid-19.

Jenny Darroch

Jim, ¿estás de acuerdo en que el propósito del cambio de la corporación es arreglar el sistema existente?

Jim Ryan

Depende de cómo defina el sistema. Si hablamos de abordar algunos de los problemas sociales, políticos y ambientales sistémicos que todos los países están tratando, la respuesta es “no”. Las corporaciones no pueden resolver esos problemas por sí mismas. Cada empresa trabaja en una red y cada red tiene que funcionar en equilibrio y es tan fuerte como su miembro más débil. La pandemia ha puesto de relieve algunas grietas bastante significativas en varios ecosistemas. En las últimas décadas, ha habido una gran concentración de la actividad económica en algunas de las mayores corporaciones del mundo. Por lo tanto, las empresas tienen que desempeñar un papel importante en el tratamiento de estas cuestiones. Pero esto sólo puede hacerse en colaboración con los socios. Los gobiernos tienen un papel que desempeñar, sin duda, así

como los inversionistas. Algunos de estos últimos están asumiendo agendas sociales, asegurándose de que las empresas en las que invierten están abordando cuestiones sociales. El activismo comunitario también tiene un papel que desempeñar.

Jenny Darroch

Stephanie, ¿puede decirnos algo sobre el objetivo más reciente de su empresa: las comunidades?

Stephanie Ferris

Cada vez que hacemos una adquisición, echamos un vistazo a nuestra visión, misión y valores, para asegurarnos de que siguen siendo relevantes. Decimos que estamos haciendo nuestro negocio para los colegas, clientes y empresas. Recientemente, nuestros colegas de todo el mundo nos dijeron que nos faltaban las comunidades. Por lo tanto, hemos añadido esto a nuestra lista de circunscripciones importantes.

Jenny Darroch

Michelle, ¿es suficiente la máxima “No haga daño”?

Michelle Girard

Este era el concepto tradicional de responsabilidad social corporativa. Pero ahora las empresas están empezando a pensar en grande. Ahora hay compañías como Microsoft que se han comprometido a eliminar para el 2050 todo el carbono que han creado desde 1975. Hay un movimiento de creer que es suficiente no hacer daño a hacer algo positivo sobre el clima.

Jenny Darroch

Jim, ¿puedes explicar con más detalle el papel de la comunidad inversionista para arreglar el sistema?

Jim Ryan

La Mesa Redonda de Negocios ha salido con la filosofía de que las corporaciones sirven a muchos grupos de interés, no sólo a los inversionistas. Un cambio significativo requiere algún tipo de coordinación. La comunidad de inversionistas es muy influyente, en particular con las corporaciones públicas. Si esa comunidad se coordina mejor, podría tener un papel muy importante en el avance de la noción de que las empresas deben servir a grupos más grandes.

Jenny Darroch

Brian, sé que te apasiona el papel de la tecnología en la transformación de los modelos de negocio. También ves a todas las empresas como empresas de tecnología. ¿Podrías por favor elaborar y dar ejemplos de cómo la tecnología ha mejorado la cooperación global durante la crisis de Covid-19?

Brian Young

Toda empresa manufacturera debe convertirse en una empresa de tecnología digital cuyos ingresos provengan de un modelo de suscripción en lugar de un modelo de compra única. Durante la crisis, hemos tratado de hacer que la gente vuelva a las escuelas, estadios y teatros y esto es posible gracias a las nuevas tecnologías. Hay muchas tecnologías digitales, como escáneres de temperatura, dispositivos de rastreo de contactos y sistemas de purificación de aire que nos permitirán volver al trabajo.

Jenny Darroch

Si vamos a cooperar globalmente, también tenemos que entender nuestras diferencias culturales. Muchos de ustedes tienen roles globales o han vivido y trabajado en diferentes países. Biff, ¿cómo mejoramos el entendimiento global en un momento en que el mundo parece estar más atrincherado en el nacionalismo?

Biff Bowman

Tenemos empleados en 30 países. Pensando en cómo entregar 30 mensajes diferentes, dimos un paso atrás. Nos dimos cuenta de que la gente de todo el mundo tiene muchas más similitudes que diferencias. Todas las personas

quieren sentirse valoradas por lo que hacen. Quieren ser tratados con justicia y respeto. También quieren ser entrenados y tener algún equilibrio entre sus trabajos y sus vidas privadas. La forma en que se entregan los mensajes a lo largo de esas líneas puede ser muy diferente.

Dinesh Paliwal

Escuchamos que vivimos en una economía estrechamente integrada. Competimos y colaboramos. También escuchamos que el impacto de la tecnología es más positivo que negativo. Se nos dijo que, si una empresa no pasa una prueba de elegibilidad de inversión, no recibirá mucha inversión. Los panelistas también nos dijeron que el Covid-19 nos ha enseñado que tenemos más en común de lo que pensábamos. La gente tiene los mismos valores y aspiraciones.

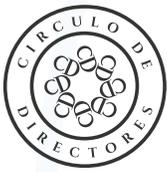
Jenny Darroch

Gracias, Dinesh. Al terminar, me gustaría agradecer a todos los panelistas por su amistad y apoyo, y su voluntad de servir en este panel para examinar nuestro tema de la Cooperación Global para crear oportunidades que sean una fuerza para el bien.

Cada uno de ustedes representa a organizaciones que viven de acuerdo con los principios de la Mesa Redonda de Negocios en el sentido de que miran más allá de las ganancias financieras a corto plazo para el mayor papel y contribución que ustedes y su organización hacen a la sociedad en general.

Al terminar, me recuerdo del trabajo de Peter Drucker sobre la importancia del funcionamiento de la sociedad. Drucker afirmaba que una sociedad que funciona requiere organizaciones sostenibles, en todos los sectores de la sociedad, dirigidas por gestores éticos y responsables, que presten atención a lo que le hacen a la sociedad y para la sociedad.

Quiero agradecerles sus contribuciones para una sociedad que funciona.



SESIÓN PARALELA 2: REVISIÓN DEL LIDERAZGO, PROPÓSITO Y GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS

MODERADORES

- **Prof. Robert Widing**
Weatherhead School of Management, Case Western Reserve
Vicerrector International Academy of Management
- **Prof. Chris Laszlo**
Weatherhead School of Management, Case Western Reserve

PANELISTAS

- **Katrin Muff, PhD**
Directora, del Institute for Business Sustainability
Prof. Liderazgo en Sostenibilidad, LUISS Business School
- **Prof. Vijay Sathe**
C.S. & D.J. Davidson Chair y Profesor de Administración, Drucker
School of Management, Claremont Graduate University
- **Mr. John North**
Director Ejecutivo de la Fundación GRLI - Responsable Global de la
Iniciativa de Liderazgo

Robert Widing

El propósito de una corporación solía verse como la maximización de la riqueza de los accionistas. Ahora, estamos hablando de “capitalismo de partes interesadas”. Nuestros panelistas explorarán la fuerte reacción a estas declaraciones por parte de numerosos sectores, y las diferentes opiniones sobre su impacto en la riqueza de los accionistas. Esta declaración se alinea con las opiniones de los campeones de la gestión y el capitalismo, Peter Drucker y Adam Smith, y se cierra con el papel de la educación en materia de gestión en el avance de este programa.

Permítanme presentarles a los miembros del panel. Soy Robert Widing. Soy profesor del Departamento de Diseño e Innovación de la Escuela de Administración Weatherhead de la Universidad Case Western Reserve y vicerrector de la Academia Internacional de Administración. Nuestro co-moderador es el profesor Chris Laszlo de la misma universidad. La profesora Katrin Muff es directora del Instituto de Sostenibilidad Empresarial de Lucerna, y profesora de prácticas en la Escuela de Negocios LUISS. El Sr. John North es director ejecutivo de la Fundación Iniciativa de Liderazgo Responsable Global. El profesor Vijay Sathe es presidente de la cátedra C.S. y D.J. Davidson y profesor de gestión en la Peter Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management.

Chris Laszlo

Es un placer co-moderar este panel. La primera pregunta es para el Dr. Muff. Se trata de esta Mesa Redonda de Negocios de Estados Unidos, conocida como BRT. En agosto de 2019 hizo una declaración que cambió el propósito de los negocios de servir sólo a los accionistas a servir a los accionistas y las partes interesadas. Muchos estuvieron de acuerdo en que esto refleja un cambio de conciencia en el cambiante mundo de los negocios y la sociedad. Muchos se quedaron preguntándose cómo las empresas llevarán a la práctica esta declaración. Katrin, ¿cómo aplicarán los líderes empresariales esta declaración?

Katrin Muff

Nuestra investigación se centró en las organizaciones pioneras que han sido capaces de crear un impacto positivo. Esas organizaciones son claramente diferentes de las empresas tradicionales en cuatro aspectos: 1) tienen un gobierno que está alineado con sus objetivos, 2) tienen una cultura de sostenibilidad, 3) sus partes interesadas las perciben de manera positiva, y 4) tienen un propósito más elevado.

Estas organizaciones de impacto positivo han encontrado una forma de invitar a perspectivas alternativas desde el exterior y las han adoptado en su pensamiento estratégico.

¿Cómo han logrado estas organizaciones transformarse? Nuestra investigación muestra que son dos predictores de éxito en su transformación. En primer lugar, tienen líderes con una mentalidad de afuera hacia adentro. En segundo lugar, tienen una mentalidad de organización co-creativa. Esto significa que son capaces de operar fuera de sus límites tradicionales. Estas organizaciones de impacto positivo han encontrado una forma de invitar a perspectivas alternativas desde el exterior y las han adoptado en su pensamiento estratégico. El examen de los desafíos sociales y ambientales externos (o los SDG) ha ayudado a estas organizaciones a comprender sus competencias básicas en relación con estas cuestiones candentes que existen. La incorporación de interesados externos es una gran manera de crear un cambio de mentalidad en los dirigentes y otros miembros de una organización. Así pues, aunque una organización no tenga todavía un líder con una mentalidad de afuera hacia adentro, los interesados externos les ayudarán a reorientarse de lo que hacen hoy en día para utilizar las cuestiones candentes fuera de la organización como oportunidades de negocio.

Chris Laszlo

Parece que está apuntando a un cambio en el contexto de los negocios: la incorporación de partes interesadas externas puede ayudar a los líderes empresariales a ser más creativos.

Katrin Muff

Exactamente. Las partes interesadas externas ofrecen una nueva perspectiva que lleva a reconsiderar el papel de las empresas.

Chris Laszlo

Mi siguiente pregunta es para el Dr. Vijay Sathe. ¿Cree que la declaración de la BRT tendrá un efecto en cómo se recompensa a los altos ejecutivos? ¿Y tendrá el BRT un impacto en la gobernanza corporativa de las cuestiones sociales, como el cambio climático, la desigualdad y la salud mental?

Vijay Sathe

Un estudio de 800 empresas de los Estados Unidos y Europa, incluidas las empresas de la BRT (Business Roundtable) que firmaron la declaración de responsabilidad ante todas las partes interesadas y las que no lo hicieron,

ha demostrado que no hay diferencia entre ellas en cuanto a los resultados sociales. El autor del estudio formula tres recomendaciones interesantes. Dice que no sólo los directores generales sino también todos los miembros del consejo de administración deben firmar la declaración. En segundo lugar, los informes de sostenibilidad deben integrarse en los informes fiduciarios obligatorios. Tercero, recomienda que las empresas que se toman en serio la declaración del BRT se conviertan en empresas de beneficio público de Delaware. Por ley, estas empresas no sólo deben preocuparse por los accionistas sino también evitar los efectos adversos para la sociedad. También deben designar un beneficiario no financiero determinado. Esto me parece una propuesta muy razonable.

Robert Widing

Se ha acusado a los accionistas institucionales de centrarse en los beneficios a corto plazo. Un funcionario de Prudential en Australia observó que muchos inversionistas poseen acciones, pero no actúan como propietarios. En cambio, se comportan cada vez más como oportunistas a corto plazo. Hace varios años, Politico descubrió que las acciones se mantienen durante un período medio de seis meses, mientras que en el decenio de 1970 se mantenían durante cinco años. ¿Qué repercusiones tiene esto en la gobernanza corporativa y los derechos de los accionistas?

Vijay Sathe

Si soy un comerciante de día y tengo una acción de IBM durante diez minutos, ¿qué derecho moral tengo a que me llamen propietario de la empresa? Confiar en un liderazgo ilustrado para resolver este problema no es suficiente. Necesitamos una legislación.

Muchos ejecutivos se quejan del corto plazo. Muchos dirían que esto les impide hacer inversiones a largo plazo. Pero también he escuchado que aquellos que se quejan del corto plazo no son buenos ejecutivos. La primera responsabilidad de un líder es equilibrar los objetivos a largo y a corto plazo.

No creo que todos los accionistas sean inversionistas a corto plazo. Son los líderes débiles los que no envían las señales correctas sobre lo que quieren. Ni tampoco cultivan el tipo correcto de accionistas.

Las empresas dirigidas por las partes interesadas o deben tener un estándar de rendimiento mínimo que deben entregar a todos los interesados. No basta con decir que se preocupan por sus stakeholders.

Robert Widing

En su opinión, ¿una visión de las empresas centrada en los interesados dará lugar a un mayor valor para los accionistas?

Vijay Sathe

Una ventaja de las empresas dirigidas por accionistas es que tienen una clara estrella del norte: el beneficio. Las empresas de partes interesadas están menos seguras de cuál es su estrella polar. Sin esa estrella, no obtendrán los mejores resultados. Las empresas dirigidas por las partes interesadas o deben tener un estándar de rendimiento mínimo que deben entregar a todos los interesados. No basta con decir que se preocupan por sus stakeholders.

Chris Laszlo

La siguiente pregunta es sobre el papel de los negocios durante esta pandemia y todos los demás desafíos globales. Peter Drucker creía que una sociedad que funciona es creada y sostenida por organizaciones cuyo propósito es servir al bien común. ¿Qué significa eso, Vijay? ¿Cuáles son las perspectivas de que esta visión se haga realidad en vista de los desafíos mundiales actuales?

Vijay Sathe

¿En qué área están de acuerdo Peter Drucker y Milton Friedman? Drucker creía en la responsabilidad social de los negocios, mientras que Friedman decía que la única responsabilidad de los negocios es maximizar el valor de los accionistas. ¿Qué podrían tener en común? En realidad, Drucker no criticó demasiado a Friedman. Drucker dijo que la primera responsabilidad de los negocios es obtener ganancias. Pero, a diferencia de Friedman, no creía que esa fuera su única responsabilidad. A Drucker le preocupaba tanto como a Friedman que los ejecutivos pudieran escaparse fácilmente para dedicarse a todo tipo de pasatiempos en lugar de centrarse en su misión.

Friedman dice que la única responsabilidad de los negocios es obtener beneficios. Drucker dice que la primera responsabilidad de los negocios es obtener un beneficio, pero el beneficio no es la única responsabilidad. Una empresa tiene una responsabilidad en todos los puntos en los que toca el medio ambiente o la sociedad. Drucker dice que cada problema social es una oportunidad de negocio disfrazada. Es un punto de vista noble, pero también es un punto de vista muy práctico. Drucker era práctico.

Si observamos los efectos de los desafíos globales actuales, vemos no sólo una acción responsable sino también la innovación de las empresas que están actuando en ámbitos sociales más allá del alcance de su propósito normal.

Chris Laszlo

Peter Drucker también es conocido por haber enfatizado la noción de que el propósito está antes que los objetivos. ¿Es por eso por lo que animó a los ejecutivos a ir más allá de los beneficios?

Vijay Sathe

Mi pregunta favorita es “¿Por qué existe su empresa?” Y, para ser provocativo, también puede preguntar si a alguien le importaría que la compañía desapareciera. Esa es una pregunta que todo líder de alto rango debería hacer.

Chris Laszlo

John, me gustaría dirigirme a ti. Al contemplar estos desafíos sociales globales, ¿qué efectos tienen en las acciones responsables que las empresas están llevando a cabo en los ámbitos sociales que antes estaban reservados a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales sin fines de lucro?

John North

En una conferencia en 1943 Drucker demostró una comprensión fundamental del continuo que existe entre el yo y el todo. Dijo que cualquier existencia humana que exista, y cualquier significado que haya en la vida humana, está determinado por la sociedad, de acuerdo con su necesidad de supervivencia. Esto habla de la noción de que no hay existencia humana. Sólo existe la existencia social. No hay un individuo. Sólo hay un ciudadano. En Zulú, dicen “Yo soy porque nosotros somos”.

Si observamos los efectos de los desafíos globales actuales, vemos no sólo una acción responsable sino también la innovación de las empresas que están actuando en ámbitos sociales más allá del alcance de su propósito normal. En cierto modo, hemos validado lo que un pequeño número de empresas ha estado diciendo y haciendo durante muchos años: una comprensión de la iniciativa empresarial como una aventura que busca resolver los problemas de la sociedad a través de actividades comerciales en lugar de simplemente extraer valor financiero. Hace una década se propuso que el propósito de una empresa debía ser la creación de progreso económico y social de manera sostenible.

La noción de responsabilidad es integradora. Incluye la responsabilidad hacia uno mismo, hacia los demás en el entorno, y hacia el todo.

La noción de responsabilidad es integradora. Incluye la responsabilidad hacia uno mismo, hacia los demás en el entorno, y hacia el todo. Algunos de los ejemplos que hemos visto durante la pandemia de Covid-19 incluyen cambios en los modelos de gobierno y las estructuras de gestión, la readaptación de las operaciones y la introducción de modelos de precios completamente diferentes. Hemos visto compañías que proveen productos y servicios digitales que son críticos para el cuidado de la salud. Hemos visto a los fabricantes de automóviles reacondicionando sus equipos para producir productos médicos, marcas de moda y deportivas, produciendo máscaras. Todas estas son cosas que habrían sido hechas por los gobiernos o la sociedad civil en el pasado y ahora vemos a las empresas privadas abordando estos temas. Aquí en Sudáfrica, por ejemplo, una empresa minera proporcionó estanques de agua a 69 aldeas, así como capacitación clínica y equipamientos a 70 clínicas. Proporcionaron 6.000 paquetes de alimentos al mes durante tres meses para aliviar las dificultades económicas durante la cuarentena.

Hemos escuchado muchas promesas de grandes multinacionales, y sólo podemos esperar que esto sea un punto de inflexión en la tendencia actual de actuar de manera responsable. Sin embargo, la gran pregunta es cómo medir nuestro progreso general. Un número creciente de economistas cuestionan el concepto de crecimiento y el producto interno bruto. Una sugerencia ha sido medir cuántas niñas van a la escuela en bicicleta.

Chris Laszlo

Fue interesante escuchar que las empresas están pasando de evitar un impacto negativo a proporcionar una solución a los problemas de la sociedad. Esto es un gran cambio.

Robert Widing

Gracias a todos. Sólo unas palabras para cerrar esta sesión. Recuerdo a Adam Smith, que estaba muy de acuerdo con las nociones planteadas por los panelistas y las referencias a Peter Drucker. Smith señaló que “el consumo es el único fin y propósito de toda la producción; y el interés del productor debe ser atendido sólo en la medida en que sea necesario para promover el del consumidor”. Así, el productor es un medio para un fin, no el fin en sí mismo. Creo que esto es muy coherente con la noción de bienestar de la sociedad.

Pasemos a nuestro último tema. Algunos creen que nuestras escuelas de negocios están divididas entre dos paradigmas. Uno es la idea tradicional de maximización de beneficios. El otro es la emergente noción de una economía que apoya el bienestar y la dignidad de todos. John, en tu opinión, ¿es verdad que las escuelas de negocios están divididas entre estos dos?

John North

Creo que es útil reconocer que durante muchos años y por muchas razones las escuelas de negocios se han encontrado en una encrucijada de paradigmas divergentes e incluso opuestos. Hace 50 años, las escuelas de negocios fueron criticadas por ser demasiado vocacionales. Se las consideraba un lugar donde los gerentes experimentados contaban anécdotas sobre sus experiencias a los jóvenes. Paralelamente vino la Fundación Carnegie y Ford en la década de 1950 y señaló una nueva era. Se crearon nuevos programas de doctorado, y el objetivo era crear programas académicos que harían el campo de la administración de empresas más respetable. Como resultado de ello, la educación de la gestión se convirtió en un ámbito muy exigente y competitivo y hoy en día uno de los grandes impulsores de los costos es el salario de los miembros de la facultad.

En resumen, las escuelas de negocios están efectivamente divididas entre paradigmas, pero hay un dilema mucho más grande. Hay cuestiones sistémicas en su propio ecosistema, como la tiranía de las clasificaciones de las escuelas de negocios, el predominio de las principales revistas basadas en disciplinas, los modelos de negocios a menudo insostenibles de las escuelas de negocios, incluidos los altos salarios y las altas tasas de matrícula. Además, lo que se enseña se basa en gran medida en un viejo concepto industrial de cómo funciona el mundo. Se perpetúa el mito de que es posible un crecimiento económico infinito. Dar un giro de 180 grados en eso no es fácil porque se pone en duda casi todo lo que se enseña.

Afortunadamente, estamos trabajando con un grupo de activistas que están reconociendo esto y están prestando menos atención a las clasificaciones de la corriente principal. Sé que Katrin ha estado trabajando en el desarrollo de un ranking de impacto positivo, por ejemplo. También tenemos una asociación estratégica con la AACSB y el EFMD, que han incorporado la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad como criterios de evaluación en sus normas de acreditación. Esto está creando un cambio sistémico en la educación empresarial, equiparando la calidad y la sostenibilidad.

Necesitamos integrar la mentalidad y las habilidades de los líderes que quieren hacer el bien haciendo el bien. La cuestión es cómo involucrar a todo el ser humano en el aprendizaje para que la gente desarrolle no sólo capacidades analíticas racionales sino también habilidades emocionales e incluso espirituales.

Katrin Muff

Estoy de acuerdo con lo que dijo John. En el contexto de la Calificación de Impacto Positivo para Escuelas de Negocios, pedimos a los estudiantes de escuelas de negocios de todo el mundo que evaluaran su escuela en una variedad de dimensiones de impacto social. También hicimos algunas preguntas abiertas, como qué les gustaría que las escuelas empezaran a hacer, dejaran de hacer y continuaran haciendo. Las respuestas fueron muy interesantes. Por ejemplo, dijeron: “Dejen de hacernos volar por ahí, encuentren mejores formas de relacionarnos con las partes interesadas y de aprender sobre el mundo”. No se engañen pensando que necesitamos que nos lleven por todo el mundo para que tengan un programa global”. Fue genial ver lo adelantados que pueden estar los estudiantes de la escuela de negocios con respecto a los administradores de la escuela.

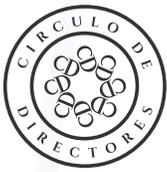
John North

Las escuelas de negocios necesitan reconfigurar no sólo sus programas sino también sus modelos de negocio. Vemos un movimiento hacia un aprendizaje más centrado en temas y casos prácticos. Esto significa que las materias tradicionales, como las finanzas, se siguen enseñando, pero en torno a temas sociales específicos, que normalmente implican las perspectivas de múltiples partes interesadas. Esto asegura que no desarrollemos futuros líderes que piensen en silos.

Necesitamos integrar la mentalidad y las habilidades de los líderes que quieren hacer el bien haciendo el bien. En el GRLI nos hemos centrado en la noción de aprendizaje integral. La cuestión es cómo involucrar a todo el ser humano en el aprendizaje para que la gente desarrolle no sólo capacidades analíticas racionales sino también habilidades emocionales e incluso espirituales.

Robert Widing

¿Cómo responden los decanos a esto?



John North

Vemos más decanos que vienen de otras disciplinas, fuera de los negocios. Creo que los decanos de nuestra comunidad valoran la oportunidad de tener compañeros que reconocen que el ecosistema en el que operan necesita cambiar. No pueden competir para hacerlo. En cambio, deben colaborar. Los decanos están tratando de posicionar sus escuelas dentro de una comunidad de acción responsable, donde la facultad, los estudiantes y los programas están orientados a catalizar líderes globalmente responsables. Creo que estos enfoques de colaboración están ganando mucha fuerza. Esta es una señal esperanzadora para el futuro.

Robert Widing

Gracias a todos por contribuir a este panel.



SESIÓN PARALELA 3: LAS MEJORES PRÁCTICAS EMERGENTES PARA ABORDAR LAS INMINENTES AMENAZAS MUNDIALES

MODERADORES

- **Prof. Hein Schreuder**

- Presidente Vlerick Business School
- Presidente United World College Maastricht.

- **Prof. Xiaobo Wu**

- Profesor de la Cátedra Qiushi de Gestión de la Estrategia y la Innovación
- Director del Instituto Nacional de Gestión de la Innovación de la Universidad de Zhejiang

- **Hon. Danilo Türk**

- Presidente del World Leadership Alliance – Club de Madrid
- Ex Presidente de la República de Eslovenia

- **Sra. Deepa Prahalad**

- CEO, Anuvaa LLC; Simi Valley, CA, USA

Hein Schreuder

Estoy activo en los negocios y en la academia. Estuve en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Maastricht y fui miembro visitante en Harvard. En los negocios, fui responsable de la transformación de una empresa holandesa de una compañía de productos básicos a una empresa de biotecnología. Me acompaña Xiaobo Wu, profesor de estrategia y gestión de la innovación y director del Instituto Nacional de Gestión de la Innovación de la Universidad de Zhejiang en China. Los otros miembros de nuestro panel son Danilo Türk, presidente de la Alianza de Liderazgo Mundial - Club de Madrid, ex presidente de Eslovenia, y la Sra. Deepa Prahalad, directora ejecutiva de Anuvaa LLC, Simi Valley, California.

Hay muchas amenazas globales. Podríamos haber elegido Covid-19 o el cambio climático. Pero decidimos centrarnos en la globalización y en particular en el aumento de las tensiones comerciales.

Hay tres escuelas de pensamiento en relación con la globalización. La primera es que la globalización ha llegado para quedarse y crecerá aún más después de una interrupción temporal. Los reveses, como la crisis financiera de 2008-2009 y los resultados electorales de los Estados Unidos y el Reino Unido, se superarán y el mundo encontrará un nuevo equilibrio. A partir de entonces, la mayoría de las naciones encontrarán ventajoso abrirse al mundo. La segunda opinión es que la globalización se ha ralentizado considerablemente. La inversión extranjera y los préstamos bancarios transfronterizos y las fusiones y adquisiciones han disminuido precipitadamente. Esta opinión puede denominarse “slowbalization”. Sin embargo, otros indicadores, como los volúmenes de paquetes internacionales, siguen aumentando. El ancho de banda transfronterizo es otro ejemplo. La tercera opinión es que la fragmentación sustituirá a la globalización. Se basa en la reacción contra la globalización de las economías desarrolladas, como el movimiento del chaleco amarillo en Francia, el Brexit y la elección de Trump en 2016. En esas sociedades, importantes segmentos de la población se sienten abandonados.

¿Cuál de estos tres escenarios prevalecerá y cómo deberían las organizaciones involucrarse con ellos?

La modernización de la Internet es necesaria para manejar las grandes cantidades de datos que generarán los 5G y más tarde los 6G. Piensen también en autos que se conducen solos, fábricas totalmente digitalizadas y operaciones médicas realizadas por robots. Los protocolos y estándares actuales no son lo suficientemente robustos para permitir esto. Hay dos formas de avanzar. Una es la llamada “nueva IP”, presentada por las empresas

Todos los países se pueden beneficiar de la interdependencia de sus ventajas competitivas. Sin embargo, diferentes grupos de interés en varios países han mostrado una actitud un poco más negativa hacia la globalización. La guerra comercial entre los Estados Unidos y China está afectando a todo el mundo y se está volviendo cada vez más grave.

chinas a la Unión Internacional de Telecomunicaciones - el organismo de las Naciones Unidas que supervisa los estándares de Internet. Hay una iniciativa que compite, llamada Red Limpia (Clean Network), defendida por los Estados Unidos. En el clima actualmente politizado, es muy difícil ponerse de acuerdo sobre el camino a seguir. Existe un gran riesgo de que Internet se parta en dos y que las dos entidades se rijan por normas diferentes. Eso sería un gran golpe para las empresas cuyos modelos de negocio se basan en Internet.

Ahora invito al profesor Wu para que comparta sus pensamientos sobre esto.

Xiaobo Wu

Estoy muy contento de unirme al IAM y a este panel especial. Me gustaría compartir algunos pensamientos sobre buenas prácticas. Sabemos que la pandemia de Covid-19 comenzó en China y se extendió por todo el país. El gobierno jugó un papel muy destacado y efectivo en la organización de la población contra el Covid-19. Las comunidades residenciales y los gobiernos locales desempeñaron un papel de liderazgo en la orientación de la gente para protegerse.

En los últimos 20 años, China ha invertido mucho en infraestructura, no sólo en carreteras sino también en conexiones de Internet. Como resultado, la gente puede quedarse en casa y seguir haciendo negocios en línea en este momento especial. Aunque la epidemia causó muertes y daños a la economía, tuvo un impacto positivo: aceleró la digitalización de la sociedad. Ahora creemos que estos cambios son irreversibles.

El Covid-19 ha tenido un efecto gravemente negativo en la economía mundial, y especialmente en las cadenas de suministro mundiales. Cuando China se unió a la Organización Mundial del Comercio, la economía del país se había globalizado aún más rápido y nos habíamos beneficiado mucho de ello. El mundo entero se estaba beneficiando de la globalización, basada en la división del trabajo. Todos los países se pueden beneficiar de la interdependencia de sus ventajas competitivas. Sin embargo, diferentes grupos de interés en varios países han mostrado una actitud un poco más negativa hacia la globalización. La guerra comercial entre los Estados Unidos y China está afectando a todo el mundo y se está volviendo cada vez más grave.

Las naciones desarrolladas tradicionalmente tenían una alta tasa de inversión en investigación y desarrollo. Pero ahora vemos que las economías en desarrollo, y en particular China, se están poniendo al día. Como resultado, la

rentabilidad global se está reestructurando, y algunos países piensan que sus economías han sido dañadas por la globalización. Esto está siendo utilizado por los políticos de algunos países para obtener beneficios políticos: tratan de atraer a los votantes. No apruebo eso. Esto puede tener un impacto negativo sustancial en la economía mundial.

La digitalización del mundo está aportando ventajas a los países líderes. Otros países, sin embargo, están tratando celosamente de proteger su soberanía digital. Esta es otra fuente de conflicto entre los diferentes países. Los Estados Unidos son muy fuertes en tecnologías digitales y también tienen una economía fuerte. Pero otros están siendo más cautelosos. De todos modos, la digitalización está desafiando en profundidad el actual paradigma de gestión.

Hein Schreuder

Gracias, Profesor Wu. Te has centrado en el tercer escenario. Esto plantea todo tipo de preguntas a las empresas que tienen que lidiar con esta situación. ¿Tendrán que separarse si hasta ahora han sido globales? Esta es una pregunta para nuestra discusión más tarde.

Ahora me gustaría hablar con el Profesor Türk. Estoy muy contento de que se haya unido a este panel. Usted es profesor emérito de derecho internacional y ex presidente de Eslovenia, y actualmente es presidente del Club de Madrid, una asociación de presidentes elegidos democráticamente. ¿Puede darnos su perspectiva personal sobre nuestro tema?

Danilo Türk

Escuché su introducción con mucha atención, Profesor Schreuder. Creo que obtendremos un poco de los tres tipos de futuro que usted describió. Vamos a ver la fragmentación en la cooperación mundial. Es probable que veamos una cierta lentitud en el mundo corporativo. También seremos testigos de cambios en los patrones de la globalización. No creo que la globalización se desconecte simplemente y termine abruptamente, pero puede transformarse de una manera muy desagradable, y tenemos que estar preparados para ello. Esto requiere innovación.

La innovación en las prácticas y modelos empresariales de hoy en día es un gran tema y me gustaría darles sólo un ejemplo de un área de la innovación que vale la pena seguir explorando y debatiendo en las escuelas de negocios y los responsables de la formulación de políticas.

En el futuro la inversión en infraestructura va a ser un factor económico muy importante en todas partes: en cada país, a nivel regional y mundial. Las mayores inversiones en el futuro serán en telecomunicaciones, transporte, infraestructura energética y posiblemente también en infraestructura hidráulica. El desarrollo de la infraestructura es básico para la conectividad.

La conectividad es una idea central de ese proyecto, y es posiblemente uno de los pasos hacia nuestro futuro compartido.

La innovación es un término agregado que incluye todo tipo de cosas. En el caso de la salud pública, creo que llegaremos a la conclusión de que la Organización Mundial de la Salud necesita innovar, pero esa innovación requerirá más autoridad y más recursos. La innovación tendrá que crear nuevas formas de trabajar, pero también requiere recursos y poderes adicionales. Hay que seguir discutiendo cómo se hace eso.

El ejemplo concreto que me gustaría dar se refiere a algo que ha creado mucha tracción en los últimos años: la noción de conectividad. Esta es una palabra muy de moda en estos días, y se refiere a todo tipo de cosas: Internet, el ciberespacio, y mucho más. También es fundamental para el mega proyecto chino, llamado Iniciativa de la Franja y la Ruta, que ha generado grandes expectativas. Vemos mucha política, ideología y manipulación de los medios de comunicación en este sentido. En mi opinión, el proyecto Franja y Ruta es un resultado natural del rápido desarrollo de China y está aquí para quedarse. Tenemos que pensar cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos brinda.

A este respecto, es necesario comprender que en el futuro la inversión en infraestructura va a ser un factor económico muy importante en todas partes: en cada país, a nivel regional y mundial. Las mayores inversiones en el futuro serán en telecomunicaciones, transporte, infraestructura energética y posiblemente también en infraestructura hidráulica. El desarrollo de la infraestructura es básico para la conectividad - y para la Iniciativa de la Franja y la Ruta. La cuestión es cómo abordar este fenómeno desde una perspectiva mundial.

La literatura que he estado leyendo estos días discute la necesidad de multilateralizar esta cooperación y coordinar globalmente las actividades que son críticas para la inversión en telecomunicaciones, energía, transporte, y otros campos relacionados que son relevantes para la Iniciativa de la Franja y la Ruta. La conectividad es una idea central de ese proyecto, y es posiblemente uno de los pasos hacia nuestro futuro compartido.

El año pasado, antes de la crisis de Covid-19, la reunión del G20 tuvo lugar en Osaka. Parte de su agenda fue decepcionante, pero la cumbre también produjo algo interesante: Principios para la calidad de la inversión en infraestructura. Estos cubren temas de gobernabilidad, sostenibilidad de la deuda y protección del medio ambiente. Sería bueno usar este punto de partida para una mayor gestión multilateral. Tenemos un acuerdo conceptual básico entre las principales potencias del mundo y este acuerdo conceptual debería estar relacionado con la Iniciativa de la Franja y la Ruta. Veamos hasta dónde puede llegar el mundo. Por ejemplo: ¿Deberían las ideas de

Hay un escrutinio de los individuos, los mercados y los pares. Hay tremendas oportunidades para que las empresas y compañías definan el impacto que les gustaría tener en el mundo.

Sabemos intuitivamente que necesitamos crear e innovar. Esta crisis nos ha hecho dolorosamente conscientes de lo interconectados que estamos todos. Ha puesto de relieve las funciones sociales importantes y ha identificado a los principales tomadores de riesgos.

Lidiar con esta crisis romperá algunos monopolios. Todo el mundo tendrá que participar en la creación de soluciones para la crisis.

De repente, vimos un sentido de responsabilidad colectiva. Creo que vamos a tener un nuevo sentido de comunidad.

Osaka convertirse en una base para desarrollar nuevas reglas dentro de la Organización Mundial del Comercio y parte de una futura reforma de la OMC y obligar a futuras inversiones en infraestructura, incluyendo aquellas dentro de la Iniciativa de la Franja y la Ruta?

Deepa Prahalad

Creo que lo interesante hoy en día es que, a pesar de las diversas fuerzas políticas que promueven el nacionalismo, ni los países ni las empresas están siendo juzgados por una medida estática, como el PIB por persona. Tenemos una forma mucho más matizada de medir el rendimiento, considerando los grados de dignidad, innovación, espíritu empresarial y diversidad. Hay un escrutinio de los individuos, los mercados y los pares. Hay tremendas oportunidades para que las empresas y compañías definan el impacto que les gustaría tener en el mundo.

Para responder a una crisis, necesitamos conectarnos, mantener algunos de nuestros rituales y parecer profesionales. Sabemos intuitivamente que necesitamos crear e innovar. Esta crisis nos ha hecho dolorosamente conscientes de lo interconectados que estamos todos. Ha puesto de relieve las funciones sociales importantes y ha identificado a los principales tomadores de riesgos. ¿Son sólo los empresarios? ¿O hay una franja mucho más amplia de personas que necesitan obtener el reconocimiento y el respeto que merecen, ya que las cosas que hacen implican un gran riesgo?

También estamos atrapados en casa, despertando al hecho de que hay una tremenda dependencia de la tecnología. Pero las soluciones puramente digitales que nos fascinan ya no son suficientes. Mucha pobreza en el mundo y mucha desigualdad no se derivan de la falta de información. Vienen de la falta de opciones. Nos hemos vuelto mucho más conscientes del entorno físico y de la necesidad de reordenar y comprender qué tipo de limitaciones impone. Los panelistas anteriores se centraron en la infraestructura. Tendremos que preocuparnos por eliminar las barreras.

Lidiar con esta crisis romperá algunos monopolios. Todo el mundo tendrá que participar en la creación de soluciones para la crisis. En la India, por ejemplo, hay una gran migración de mano de obra de los pueblos a las grandes ciudades y viceversa. A través de Twitter, la sociedad civil llenó los vacíos del gobierno y la gente empezó a dejar agua y comida para ellos en su viaje. De repente, vimos un sentido de responsabilidad colectiva. Creo que vamos a tener un nuevo sentido de comunidad. También creo que las empresas pueden ser un contrapeso a algunas de las fuerzas políticas divisivas. En los Estados Unidos,

tenemos un liderazgo que habla de la prohibición de los musulmanes, pero también tenemos a Nike desarrollando un hiyab para las mujeres atletas musulmanas. Tenemos conflictos raciales, pero ayer JP Morgan dijo que iba a dedicar 30 mil millones de dólares a luchar contra los problemas sistémicos de la desigualdad y la vivienda.

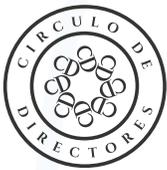
Muchas empresas dicen que son responsables de las ganancias trimestrales, pero también están tomando una perspectiva de 10 o 15 años. Esta presión para convertirse en un pensador del sistema y definir nuestro impacto y plazos diferenciará a los países y empresas que realmente causan un impacto.

Por último, he estado pensando en mi último viaje al IEDC, la escuela que ha llevado el arte a la vanguardia y lo ha incorporado a todo su entorno. Esta es una herramienta muy poderosa y a la vez, muy subestimada. Hay muchos puntos de vista diferentes que tenemos que considerar. El arte es una síntesis. Los artistas no están orientados hacia la eficiencia. Se centran en la armonía. Para crear una gran obra de arte, tienes que imaginar un comienzo, un medio y un final. Tener un marco artístico ayuda.

También creo que es hora de tener una visión filosófica del impacto que estamos tratando de crear. Durante la Gran Depresión en los Estados Unidos, los economistas que definieron el New Deal comenzaron con un principio fundamental. No tenían idea de cuándo sería posible una recuperación. Por lo tanto, su objetivo era preservar la habilidad y la dignidad del trabajador americano. Comenzaron con un principio muy simple: debe haber una persona trabajadora en cada hogar. No querían que toda una generación creciera sin ver la dignidad del trabajo. Creo que este énfasis en la dignidad es increíblemente importante. Si empezamos desde ahí, podemos tener un impacto serio. Podemos llegar más lejos de lo que podemos imaginar. Puede parecer costoso al principio, pero a largo plazo da sus frutos.

Hein Schreuder

Gracias, Deepa. Esto me parece realmente inspirador. Ahora me gustaría que el profesor Wu reaccionara a la propuesta del profesor Türk relativa a una nueva agenda de conectividad global e innovación institucional.



Para esta conectividad, necesitamos respeto y comprensión mutuos. Eso es muy importante. Debemos tener un ecosistema muy inclusivo. Hay que cambiar radicalmente el pensamiento clásico de la economía. Tenemos que entender la perspectiva común de todos los seres humanos, en lugar de adoptar una única perspectiva aislada.

Xiaobo Wu

Es un punto muy bueno. Para esta conectividad, necesitamos respeto y comprensión mutuos. Eso es muy importante. Debemos tener un ecosistema muy inclusivo. Hay que cambiar radicalmente el pensamiento clásico de la economía. Tenemos que entender la perspectiva común de todos los seres humanos, en lugar de adoptar una única perspectiva aislada. Ahora que llega la Quinta Revolución Industrial, los ingenieros y científicos de todos los países son cada vez más importantes. Necesitamos una nueva armonía, basada en un nuevo sistema de valores. No basta con cuidar de nosotros mismos. También debemos cuidar de los demás. Esta es la nueva base de la conectividad.

Hein Schreuder

Muchas gracias, profesor Wu. El profesor Türk mencionó la multilateralización. Esa podría ser la base para avanzar. Agradezco a todos los colaboradores sus comentarios.

REPORTES DE LOS MODERADORES DE LOS PANELES

Jenny Darroch

El tema central de nuestro panel de debate fue “La cooperación mundial para crear oportunidades que sean una fuerza para el bien”. En la muy contundente apertura ofrecida por Dinesh Paliwal, señaló acertadamente que el crecimiento económico mundial disminuirá en 2021 por una serie de razones, entre ellas el aumento del nacionalismo y el proteccionismo. Para volver a crecer, Dinesh ofreció una serie de recomendaciones centradas en la necesidad de un crecimiento basado en el propósito, centrado en el crecimiento a largo plazo, demostrando una empatía activa y construyendo la integridad social, especialmente en las comunidades de las que forman parte las organizaciones.

Cuando nuestro panel se adentró en el tema de la cooperación global, se nos recordó que las economías, al igual que el cuerpo humano, forman parte de un sistema interconectado. Covid-19 ha demostrado la necesidad de trabajar como parte de un ecosistema en el que las organizaciones aprovechan sus propias competencias básicas. Pero la cooperación entre organizaciones no puede resolver por sí sola todos los problemas del mundo; los gobiernos y los inversores también tienen que influir positivamente y contribuir al ecosistema. Hemos hablado de cómo en el pasado la gente miraba a los gobiernos para solucionar los problemas; las organizaciones, en su mayoría, presionaban a los gobiernos para solucionar los problemas. Ahora las comunidades buscan que los líderes de las organizaciones tengan voz para arreglar el sistema y esperan que las organizaciones hagan una contribución positiva a las comunidades de las que forman parte.

La cooperación entre organizaciones no puede resolver por sí sola todos los problemas del mundo; los gobiernos y los inversores también tienen que influir positivamente y contribuir al ecosistema.

Nuestros panelistas representaban a una serie de organizaciones diferentes, con sede en distintos países. Uno de los comentarios finales, dado el auge del nacionalismo y el impacto de la crisis de Covid-19, fue un recordatorio de que, al final, todos somos personas que tenemos la misma necesidad de bienestar y de encontrar un propósito y un sentido a la vida. Así que, mientras miramos al mundo para cooperar globalmente, y mientras buscamos entender nuestras diferencias culturales, necesitamos que se nos recuerde que quizás sea aún más importante entender nuestras similitudes.

Dinesh Paliwal

Buenas tardes a todos. Tuvimos un panel muy vibrante, al igual que los otros paneles. Discutimos el impacto de la globalización, Covid-19, y cómo podemos hacer un cambio para bien. Salieron tres o cuatro aprendizajes principales. En primer lugar, dijimos que el nacionalismo extremo, el populismo y Covid-19 nos han recordado que la globalización es más necesaria que nunca. Pero también nos preguntamos si no nos hemos excedido sin hacer realmente lo que los ciudadanos globales deberían hacer. ¿Realmente invertimos en las comunidades donde operamos o consumimos más de lo que dejamos? Muchas comunidades se quedan atrás sin ninguna inversión en educación, recualificación y aspectos culturales.

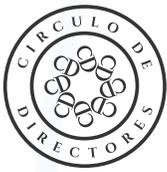
También dijimos que no podemos ignorar la importancia de la globalización, ya que el 95% de la población mundial y el 80% del poder adquisitivo del mundo están fuera de Estados Unidos. Es muy importante que las grandes economías no levanten barreras artificiales. También mencionamos que uno de cada cinco puestos de trabajo en Estados Unidos es creado por el comercio mundial. La mayoría de los directores ejecutivos de las empresas Fortune-500 afirman que las guerras comerciales son su mayor preocupación para 2021 y más adelante.

Hablamos de reequilibrar la globalización, pasando de los beneficios económicos a corto plazo a un crecimiento sostenible a largo plazo basado en la visión.

El segundo aprendizaje de nuestro panel fue que debemos pasar de un modelo basado en costos a otro basado en causas. Hablamos de la gobernanza social del medio ambiente, y de la diferenciación entre accionistas y accionistas. Dijimos que la globalización ha producido un impacto deseable. Ha sacado a mil millones de personas de la pobreza. Al mismo tiempo, ha creado una asombrosa desigualdad de ingresos tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Estados Unidos no ha evitado ese efecto. Tenemos a los que tienen y a los que no tienen.

Hemos mencionado la idea de que los gobiernos y las empresas tienen que trabajar unidos. No podemos trabajar de forma aislada. No sólo los organismos normativos, sino también los hospitales, la policía y las comunidades locales tienen que trabajar juntos mejor que antes.

El tercer aprendizaje de nuestro panel fue que la recuperación económica actual requiere una fórmula de empatía activa, integridad social y cooperación. Hemos hablado mucho de la empatía activa. La mayoría de los



También hablamos de la integridad social: escuchar y responder a las necesidades sociales de las comunidades, recapacitar e invertir en la infraestructura local. Dijimos que crear confianza es muy importante en el proceso de globalización.

líderes empresariales o académicos de éxito tienen una alta puntuación en coeficiente emocional. Por supuesto, el coeficiente intelectual es un billete de entrada a la pista de baile, pero el coeficiente emocional es mucho más importante.

También hablamos de la integridad social: escuchar y responder a las necesidades sociales de las comunidades, recapacitar e invertir en la infraestructura local. Dijimos que crear confianza es muy importante en el proceso de globalización. Infelizmente, ahora mismo estamos perdiendo mucha confianza. Para construir un negocio con propósito, la cooperación significa que no podemos trazar fronteras alrededor de los países. Estados Unidos es un gran ejemplo porque ha prosperado durante décadas atrayendo a los mejores talentos de todo el mundo. Tenemos que resistir a las presiones populistas para impedirlo.

Tuvimos un debate muy vibrante sobre la tecnología y el gran papel que va a desempeñar, no solo la cadena de bloques sino la automatización en general. Sin embargo, las empresas deberían acoger a más partes interesadas, incluidas las comunidades que no invierten en acciones. De lo contrario, no tendríamos el tipo de globalización que crea valor de forma equitativa para todos.

Robert Widing

La Mesa Redonda Empresarial resumió el capitalismo de las partes interesadas: las empresas deben tener en cuenta no sólo los intereses de los accionistas, sino también los de los consumidores, los proveedores y los empleados, así como la comunidad más amplia a la que sirven. Las respuestas de nuestro panel se dividieron en tres categorías. Hubo escépticos que dudaron de la sinceridad de los directores generales que firmaron la declaración. Algunos dijeron que esta firma no es suficiente, ya que toda la junta directiva de cada organización debería firmar la declaración. El segundo grupo estaba formado por los tradicionalistas. Veían un riesgo importante en la ampliación de la finalidad de la empresa más allá de la orientación al beneficio, pues temían que al hacerlo se socavara la responsabilidad fiduciaria de la dirección ante los accionistas. Había un tercer grupo de los llamados progresistas. Consideraban que la declaración reflejaba una nueva realidad del mercado, en la que se espera cada vez más que las empresas no sólo obtengan beneficios, sino que también beneficien a la sociedad y al medio ambiente.

¿Son estas tres perspectivas mutuamente excluyentes? La respuesta de nuestro panel fue “no”. Vivimos en una realidad de mercado compleja y debemos

Se planteó que las escuelas de negocios están ahora divididas entre dos paradigmas. Uno de ellos se rige por la visión tradicional, centrada en el beneficio empresarial, mientras que el otro acepta la visión del capitalismo de las partes interesadas respaldada por la Business Roundtable. El panel opinó que queda mucho trabajo por hacer y que se está haciendo.

reconocer que las tres perspectivas son facetas de la actividad empresarial actual. Como señaló uno de nuestros panelistas, una visión equilibrada centrada en las partes interesadas puede convertir el riesgo financiero en una oportunidad sin precedentes.

Otra cuestión que sería bueno destacar es el efecto de esta declaración sobre el patrimonio de los accionistas. Esta es una de las preocupaciones de los tradicionalistas. La declaración de la Business Roundtable sobre el propósito de las empresas fue recibida con reacciones negativas muy fuertes en algunos sectores, como una asociación que representa a los inversionistas institucionales, The Wall Street Journal, Financial Times y otros. Acusaron a la Business Roundtable de abandonar a los accionistas y al capitalismo. Vijay Sathe señaló que Peter Drucker dijo: “La primera responsabilidad de las empresas es obtener beneficios”. De lo contrario, no sería una empresa sino una organización sin fines de lucro. Pero el beneficio no debe ser el único objetivo.

¿Existe realmente una desconexión entre el capitalismo de las partes interesadas y los beneficios a largo plazo? ¿O simplemente estamos desplazando el foco de atención no sólo a la creación de beneficios a corto plazo, que son necesarios para sobrevivir y proporcionar rendimientos a las partes interesadas, sino también a la creación de un buen futuro para uno mismo? Se observó que muchos inversionistas pueden ser accionistas, pero no actúan como propietarios. Se centran en los beneficios a corto plazo. Se mencionó que es interesante observar que, según Politico, las acciones se mantienen de promedio sólo seis meses, o cuatro meses en una bolsa y ocho meses en otra. En la época de Milton Friedman, en los años 70, se mantenían durante cinco años.

Ahora, para muchos accionistas, el largo plazo es de seis meses o menos, y no les preocupa tanto la viabilidad a largo plazo de la empresa como generar beneficios a corto plazo y pasar a la siguiente inversión.

El director general de la Business Roundtable destacó la razón del poder de la declaración. Es una forma de dirigirse a los accionistas en las convocatorias de beneficios trimestrales diciendo: “No sólo tenemos que proporcionar resultados a corto plazo, sino que también tenemos que preparar a las organizaciones para el futuro a largo plazo, y las inversiones en una base de accionistas más amplia harán precisamente eso”.

El último punto que me gustaría destacar es el tema de las escuelas de negocios y la educación en gestión. Se planteó que las escuelas de negocios están ahora divididas entre dos paradigmas. Uno de ellos se rige por la visión

tradicional, centrada en el beneficio empresarial, mientras que el otro acepta la visión del capitalismo de las partes interesadas respaldada por la Business Roundtable. El panel opinó que queda mucho trabajo por hacer y que se está haciendo.

Algunas organizaciones, como la Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable, estaban representadas en nuestro panel de hoy. Trabajan con escuelas de negocios de todo el mundo y con organismos de acreditación, como la AACSB en Estados Unidos y la EFMD en Europa, que acreditan a escuelas de negocios de todo el mundo. Muchos de sus decanos se están involucrando en la Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable, preguntando cómo pueden implementar una visión del capitalismo de las partes interesadas en las escuelas de negocios, o al menos introducirla para debatir las posibles formas de implementación. Concluyo en este punto.

Chris Laszlo

Creo que Rob resumió muy bien las notas clave de nuestro panel. Ofreció un equilibrio entre las formas tradicionales de pensar en la responsabilidad fiduciaria de una empresa hacia los accionistas y las condiciones en las que proporcionar valor a las partes interesadas a través de la innovación va de la mano de esa responsabilidad tradicional. Los líderes empresariales de todo el mundo están empezando a replantearse lo que significa que una empresa tenga éxito.

Hein Schreuder

Discutimos la globalización centrándonos en las tensiones comerciales del mundo actual que han surgido en los últimos años. Hablamos de tres escuelas de pensamiento. Según la primera, la globalización está aquí para quedarse. Simplemente estamos sufriendo reveses temporales tras la crisis financiera, el Brexit, la administración Trump, etc. El reto es encontrar un nuevo equilibrio, dando cabida a las antiguas economías emergentes que ahora se han convertido en naciones económicamente desarrolladas, como China. Supuestamente, después de eso, la mayoría de las naciones encontrarán que les conviene permanecer abiertas al mundo y procurar algún tipo de ventaja competitiva nacional en beneficio mutuo.

La segunda perspectiva es que hemos entrado en un periodo de slowbalization. Este término fue introducido por The Economist, que lo tomó prestado de un futurista holandés. Significa que el ritmo de la globalización se ha ralentizado

y en algunos ámbitos la disminución de la velocidad ha sido bastante significativa. Un ejemplo es la inversión extranjera directa. Otro es el de los préstamos bancarios transfronterizos. Sin embargo, la globalización continúa en otros ámbitos. Por ejemplo, el volumen de paquetes internacionales ha aumentado. La cantidad de información que intercambiamos a través de las fronteras también ha aumentado exponencialmente.

La tercera visión es pesimista. Sus defensores hablan de fragmentación. Señalan la reacción contra la globalización que vemos en las economías desarrolladas. Una parte importante de la población de esos países tiene la sensación de haberse quedado atrás. Esto lleva a políticas de confrontación y proteccionismo. En particular, destacamos el riesgo de la estandarización del protocolo de Internet. Es necesario actualizarlo, pero hay propuestas que compiten entre sí. Una proviene de empresas chinas, como Huawei, China Telecom y China Mobile. La otra viene de Estados Unidos y son difíciles de conciliar. Como resultado, existe un gran riesgo de que Internet se divida al menos en dos, si no más. Por supuesto, eso sería una amenaza importante para muchas empresas y sus cadenas de suministro, logística y distribución.

El profesor Wu, de China, comentó que cree que actualmente existe una disociación de las cadenas de valor mundiales. Esto forma parte del escenario de fragmentación. Eso erosiona la división del trabajo y las ventajas comparativas que hemos establecido a lo largo del tiempo y que podríamos seguir aprovechando. Es conocedor de la situación del mundo digital y acaba de escribir un libro al respecto. Pone en duda la opinión de que el mundo se haya visto profundamente afectado por los poderes e influencias políticas en este momento. Cree que, con el tiempo, América del Norte, la Unión Europea y Asia Oriental tienen que encontrar la manera de trabajar juntos, para no perder las ventajas que hemos obtenido en las últimas décadas. También hizo dos propuestas muy interesantes. Una se refería a aprovechar la Iniciativa de la Franja y la Ruta, que China está llevando a cabo mediante el desarrollo de infraestructuras en todo el continente.

El profesor Türk contribuyó con un aporte muy interesante sobre la innovación que requiere nuestra gobernanza mundial, por ejemplo, en organizaciones como la Organización Mundial de la Salud. Señaló que esto supondría una mayor autoridad para esas organizaciones y más recursos. El profesor Türk cree que hay una oportunidad y una necesidad de multilateralizar la Iniciativa de la Franja y la Ruta. No debe ser una iniciativa que se limite a un país o a un continente. Debería extenderse más allá. Señaló que se ha celebrado una cumbre en Osaka en la que el G-20 acordó los principios de las inversiones en infraestructuras de calidad. Esa es la base sobre la que podríamos construir y plasmar en una agenda de conectividad global. Si esa agenda pudiera implementarse, podrían resolverse algunas de las tensiones actuales.

Deepa Prahalad abordó el tema de la innovación desde su perspectiva del pensamiento de diseño. Hizo hincapié en la innovación necesaria para fomentar la interconexión del mundo que necesitamos hoy en día. Esto significa innovación institucional. Además, dio una serie de ejemplos inspiradores de la Gran Depresión en Estados Unidos para subrayar su opinión de que necesitamos construir un nuevo sentido de comunidad. También dijo que necesitamos hacer hincapié en la dignidad del trabajo y de las personas en todo el mundo. Estos valores permitirán la interconexión. Esto me resonó mucho, ya que actualmente estoy leyendo *La Tiranía del Mérito*, de Michael Sandel. Ilustra las divisiones que se han producido en la sociedad estadounidense debido a la meritocracia que han construido. Esto me abrió los ojos a nuevas formas de ver esas divisiones.

Estos fueron algunos de los temas y contribuciones que aprecié mucho durante nuestros paneles de discusión.

Alfredo Enrione

Hoy hemos esbozado los retos y responsabilidades de las instituciones mundiales y los de los líderes políticos y empresariales. Estamos de acuerdo en la necesidad de una cultura y un propósito corporativos que sitúen al individuo en el centro. Como uno de nuestros compañeros de la Academia, Moisés Naim, describe claramente en su exitoso libro, estas grandes instituciones y corporaciones han perdido el poder de impulsar los cambios necesarios. Así pues, he aquí una pregunta para todos ustedes. ¿Quién debería empezar esto? Siempre se habla de la responsabilidad de otro. Los directivos culpan a la política, los políticos a las empresas (y a otros políticos). El mundo académico también es muy riguroso a la hora de definir lo que deben hacer los demás. Entonces, ¿quién catalizará el cambio primero?

Robert Widing

Me complace comenzar. Observen la organización llamada Globally Responsible Initiative Foundation y sus socios estratégicos: la AACSB y la EFMD, que son los dos principales organismos de acreditación de escuelas de negocios del mundo. Están tratando de poner dientes a muchas de las cosas de las que hemos hablado hoy en relación con los planes de estudio de las escuelas de negocios. También hay una cohorte muy activa de decanos que están asumiendo la responsabilidad de empezar a avanzar en la discusión e integrar las ideas para el debate de la aplicación en las propias escuelas. Al menos en nuestro ámbito, que es el de la educación en materia de gestión, estamos dando algunos buenos pasos.

Las empresas no pueden hacer frente a estos complejos problemas por sí solas. Es necesario asociarse con el gobierno, las organizaciones sin fines de lucro y la sociedad civil. Creo que este creciente reconocimiento es extremadamente importante.

Jenny Darroch

A mí también me gustaría intervenir. Trabajo con un grupo increíble de jóvenes y me recuerdan constantemente que tenemos que quitarnos de en medio. Nuestros estudiantes tienen un tremendo empuje. Quieren cambiar y quieren liderar el cambio. Quieren hacerlo con pasión y propósito. Sólo tenemos que apartarnos de su camino.

Hein Schreuder

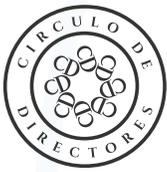
La pregunta se ha formulado de tal manera que sugiere que alguna unidad o segmento de la sociedad debería empezar primero. Creo que esto es un poco engañoso. No creo que esto dependa de una sola unidad o segmento, y mucho menos de una sola persona. Creo que hay un momentum que la gente ve. Se dan cuenta de que el cambio es necesario. Tenemos que trabajar juntos, en todos los sectores, para lograr la interconexión y la innovación institucional.

Chris Laszlo

Hace algún tiempo, Accenture realizó un estudio. Se trataba de una encuesta a 1.000 directores ejecutivos de todo el mundo. Dos resultados de esa encuesta destacaron. En primer lugar, más del 90% de los directores ejecutivos encuestados afirmaron que las cuestiones de sostenibilidad social, medioambiental y sanitaria son ahora una ventaja competitiva fundamental. Esto puede no parecer una sorpresa. La segunda conclusión de la encuesta fue la aceptación de que las empresas no pueden hacer frente a estos complejos problemas por sí solas. Es necesario asociarse con el gobierno, las organizaciones sin fines de lucro y la sociedad civil. Creo que este creciente reconocimiento es extremadamente importante. Podemos creer que las empresas pueden tomar la iniciativa en muchos aspectos porque tienen los recursos y son más ágiles. También está incentivada para ofrecer soluciones rentables a los problemas sociales. Esta es la idea de Peter Drucker sobre las oportunidades empresariales ocultas lanzada hace años. Pero para abordar nuestros objetivos de desarrollo sostenible, e ir más allá, necesitamos asociaciones más fuertes y colaboración entre sectores.

Alfredo Enrione

Muchas gracias. Esta conferencia ha reunido a algunas de las mejores mentes académicas del mundo, así como a destacados directores ejecutivos. Juntos, tenemos una gran oportunidad de generar un cambio.



Danica Purg

Muchas gracias, Alfredo, por dirigir esta sesión. Gracias a todos por compartir sus comentarios de los temas. Ha llegado el momento de cerrar este evento con un discurso de clausura. Tengo el honor de presentar a la profesora Rosabeth Moss Kanter. Tiene la cátedra Ernest Arbuckle de administración de empresas en la Harvard Business School. Es especialista en estrategia, innovación y liderazgo para el cambio. Sus ideas estratégicas y prácticas guían a los líderes de todo el mundo a través de la enseñanza, la escritura y la consulta a las principales empresas, los gobiernos y las empresas emergentes. Es cofundadora de la Iniciativa de Liderazgo Avanzado de la Universidad de Harvard, de la que fue presidenta y directora desde 2008 hasta 2018. Autora o coautora de 20 libros, su último libro es *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. Me alegra contarles que fue mi profesora en la Harvard Business School.

El nombre de la profesora Kanter ha figurado repetidamente en listas como una de Las Mujeres más Poderosas del Mundo. Ha recibido 24 títulos de doctora honoris causa, así como numerosos premios al liderazgo, a la trayectoria profesional y diversos galardones. Demos la bienvenida a la profesora Kanter y disfrutemos de su discurso.

DISCURSO DE CLAUSURA

• Prof. Rosabeth Moss Kanter

• Cátedra Ernest L. Arbuckle de la Harvard Business School,
• especializada en estrategia, innovación y liderazgo.

Llevamos décadas ayudando a las organizaciones a ser más eficientes y, sin embargo, los grandes problemas no se han abordado.

Estas observaciones proponen una visión diferente de las áreas dignas de estudio y, más allá de eso, dignas de ser defendidas para mejorar el estado del mundo. Este es un momento de grandes desafíos para las instituciones establecidas, la élite de la gestión y la academia de gestión entre ellas. Los críticos cuestionan la relevancia de los estudios de gestión, de los programas de MBA y de la propia empresa, y se preguntan si el impacto avanza en las soluciones o causa problemas. Las preguntas sobre las relaciones entre las empresas y la sociedad pasan de la periferia al primer plano.

La atención a seis grandes fronteras puede ayudar a restablecer la relevancia e identificar soluciones positivas a los problemas del mundo.

El número uno es la **atención a los grandes problemas en sí mismos**. Eso es lo que deben hacer los estudiosos de la gestión del futuro. Llevamos décadas ayudando a las organizaciones a ser más eficientes y, sin embargo, los grandes problemas no se han abordado. Los estudios sobre lo que valoran los millennials de todo el mundo revelaron tres problemas principales antes de la pandemia: el cambio climático, los conflictos militares y las desigualdades asociadas a la raza, la etnia o el género. Esto es lo que le importa a la joven generación. Quieren ver soluciones a estos grandes problemas. Quieren unirse a organizaciones o fundar otras nuevas dedicadas a acciones que resuelvan estos problemas.

El comienzo de mi libro Think Outside the Building (Pensar Fuera del Edificio) enumera muchos grandes problemas a los que se enfrentará el mundo en 2019. Entre ellos están las pandemias globales. Hacía tiempo que sabíamos que esto podía ocurrir. El cambio climático, la crisis de los refugiados, las carencias en la educación, sobre todo en cuanto a las competencias para el futuro: todos ellos son grandes problemas. La pandemia también puso de manifiesto otro problema: las diferencias en el acceso a la asistencia de salud. Estos problemas marcan la diferencia a la hora de que las empresas puedan prosperar. La naturaleza de estos problemas requiere que pongamos una lente diferente en lo que estudiamos y defendemos.

Estos problemas tienen un gran alcance. No respetan las fronteras y no pueden contenerse en un lugar o sector concreto. Son problemas transfronterizos

La solución es conseguir que las partes interesadas trabajen juntas identificando los intereses más allá de los de cualquier grupo en particular.

e intersectoriales por naturaleza. Tienen varias capas. Es como pelar una cebolla. Se descubre que, sea cual sea el fenómeno sobre el que se trabaje, hay otro por debajo. De hecho, las escuelas también se enfrentan a problemas de salud, de nutrición y de ocupación de los padres. La naturaleza de estos problemas es tal que no se puede desentrañar ningún aspecto para resolver un problema sistémico. Se caracterizan por la ambigüedad, ¿qué se quiere cambiar? No se puede medir si no se sabe cuál va a ser el impacto. La mayoría de estos problemas son demasiado ambiguos y vagos para poder medirlos adecuadamente. Tienen sus mandatos limitados. Nadie es dueño de estos problemas. Podemos hacer que los países trabajen juntos, pero ¿quién es el dueño del cambio climático, por ejemplo? ¿Dónde está el zar del cambio climático?

Por ejemplo, escribo sobre un banquero alemán en Londres que se preocupa mucho por los océanos. No tienen soberanía. Ningún país es dueño de los océanos, excepto hasta un cierto límite alrededor de sus costas. Su idea para cambiar el mundo es que necesitamos un Banco Mundial para los océanos. Los océanos se están desbordando literalmente. Es un problema totalmente desatendido dada su naturaleza.

Hay múltiples partes interesadas y grupos de interés, y sus intereses suelen ser contradictorios. Hay grupos de interés que se benefician del statu quo. No van a querer cambiar. También hay partes interesadas en conflicto que tienen sus propios objetivos y no necesariamente van a llegar a un acuerdo. La solución es conseguir que las partes interesadas trabajen juntas identificando los intereses más allá de los de cualquier grupo en particular.

Estos problemas también se caracterizan por un desajuste entre los recursos y las necesidades. Para muchos de los problemas hay soluciones. Fíjese en el hambre. Tenemos suficientes alimentos en el mundo. Sólo que no lo estamos distribuyendo a la gente de manera óptima y no estamos ayudando a la gente a encontrar sus propias fuentes locales. En India, una gran parte de los agricultores cultivan alimentos sólo para su propia subsistencia. Pero los alimentos podrían distribuirse en los países que no tienen acceso a alimentos saludables. Se pueden encontrar muchos más ejemplos de ello.

Estos grandes problemas son fundamentalmente diferentes de los que los estudiosos de la gestión han estado estudiando.

La segunda frontera consiste en **ampliar el ámbito de atención y acción para el cambio**. Una vez que hemos prestado atención a estos problemas, ¿cuál es nuestra opción? ¿Qué hacemos con la pandemia? ¿Nos sentamos a

Como ha dejado claro la pandemia de Covid-19, la salud no es el hospital. Los hospitales son sólo un elemento de un sistema complejo. La educación no es el aula. La educación es ahora las aplicaciones de Zoom de los estudiantes. La ciudad no es la Municipalidad.

tenemos que dedicar más tiempo, como los sociólogos, a la naturaleza de las instituciones, que a menudo están diseñadas para no cambiar.

esperar? ¿O empezamos a pensar en cambios sistémicos que puedan prevenir o mitigar futuras crisis como ésta? Las organizaciones tienen que actuar, pero estos son problemas institucionales. Por eso utilizo la frase **“fuera del edificio”** en el título de mi libro. El “edificio” se refiere a las estructuras que existen actualmente. Parece que no pueden cambiar. Sin embargo, fueron inventadas por personas. Me gusta utilizar el ejemplo de Florence Nightingale en el Reino Unido. Antes de que existiera la profesión de enfermera, era una mujer amable que ayudaba en un hospital militar durante la guerra de Crimea. Se dio cuenta de que el hospital estaba sucio y quiso limpiarlo. Los jefes militares no le prestaron atención. No querían saber nada de esto. Acabó escribiendo un libro que fue muy oportuno para la guerra civil de Estados Unidos, cuando, con la orientación de Florence Nightingale, se crearon y mantuvieron hospitales limpios. También inventó la profesión de enfermera. Una mujer intrépida cambió las instituciones de forma radical.

“Pensar fuera del edificio” es una metáfora, pero también es un argumento contra la tendencia a concretar la actividad como si estuviera contenida en las sedes de los actores dominantes. Como ha dejado claro la pandemia de Covid-19, la salud no es el hospital. Los hospitales son sólo un elemento de un sistema complejo. La educación no es el aula. La educación es ahora las aplicaciones de Zoom de los estudiantes. La ciudad no es la Municipalidad. Las cosas que se han convertido en la estructura de las cosas se han asociado a las instituciones y eso hace que sean muy difíciles de cambiar. Así que tenemos que dedicar más tiempo, como los sociólogos, a la naturaleza de las instituciones, que a menudo están diseñadas para no cambiar.

Esto me lleva a la tercera frontera: **¿quién dirigirá?** ¿Dónde encontraremos líderes? El prólogo de mi libro se titula *Cómo Atacar un Castillo*. Me parece apropiado, ya que muchos de ustedes están probablemente en Europa en este momento. No se ataca un castillo de frente porque tiene muchas defensas. Las instituciones también están muy bien defendidas. Se ataca un castillo excavando por debajo, encontrando a personas en el sótano que son desafiantes y podrían unirse a un movimiento de cambio, mientras que los que están en el piso superior ni siquiera sospechan de su existencia.

Pero si se excava bajo un castillo, se puede hacer que se derrumbe por su propio peso. Una forma mejor de atacarlo puede ser montar pequeñas aldeas en la periferia y empezar cosas nuevas, por pequeñas que sean, y tener tanto éxito que la gente del castillo salga y quiera unirse al festival de canto y baile, de innovación y creatividad. Eso es lo que está ocurriendo en las ciudades de todo el mundo en estos momentos. Hay un florecimiento de la creatividad en las ciudades. Las ciudades no están muy de moda porque la gente quiere

Así que, ¿quién liderará? Los empresarios. Personas con espíritu emprendedor. Personas que estén dispuestas a salir del edificio.

estar en las afueras, lejos de la densidad que ayuda a propagar el virus. Pero, de hecho, las ciudades han sido lugares donde la gente se conecta para crear. Se puede atacar el castillo a través del emprendimiento: social o con fines de lucro. Muchas empresas que hoy parecen controlar la economía no existían en el año 2000. Han crecido gracias a la necesidad de ellas mismas.

Entonces, ¿quién liderará? Encontraremos a los emprendedores y deberíamos dedicar más tiempo a desarrollar a los emprendedores, no a los líderes de las grandes instituciones. De hecho, el problema de los océanos, por ejemplo, no se resuelve con las miles de reuniones al año que organizan los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. Esto se debe a que nadie en estas categorías piensa mucho en los negocios. La idea de un mecanismo financiero para salvar los océanos es una gran idea. Pero, en primer lugar, hay que superar la desconfianza de las organizaciones no gubernamentales cuando oyen a alguien hablar de dinero. También hay que superar la desconfianza de los banqueros sobre los gobiernos y la forma en que podrían restringir la acción.

Por ejemplo, consideremos el caso de dos consumados abogados que decidieron por su cuenta abordar algo muy grande: la crisis de los refugiados sirios. Cuando Mary Louise y Bruce Cohen comenzaron su trabajo, se creía que solo había una manera de pensar en este problema. Hay que reformar las instituciones que lo han provocado. Mary y Bruce tenían una visión diferente. Descubrieron que había muchos refugiados en los campos que estaban altamente cualificados. Los refugiados que intentan llegar a Europa en barcos no son el cuadro completo. Esa es sólo una narrativa. Es una narrativa que algunas de las agencias de ayuda tienen interés en perpetuar. Puede que sean personas de buen corazón. No culpo a sus motivos. Pero las instituciones a menudo piensan de forma limitada.

Así que, ¿quién liderará? Los empresarios. Personas con espíritu emprendedor. Personas que estén dispuestas a salir del edificio. A veces pueden estar dentro del establecimiento y consiguen dar un paso fuera. Durante uno de mis viajes a Sao Paulo, me llamó mucho la atención esto. Había un banco realmente bueno y socialmente responsable. Hacían muchas cosas maravillosas a nivel mundial. Fueron los primeros en comercializar créditos de carbono. Pero estaban tan encerrados en el edificio que a menudo no veían las oportunidades que había.

Volé a Sao Paulo y, por motivos de seguridad, me recogió un helicóptero en el aeropuerto de Sao Paulo y me llevó a su sede central. Aterrizamos en la azotea y luego tomamos un ascensor hasta la planta donde debía hablar. Cuando terminé, tomé un ascensor hasta el garaje y me llevaron en coche hasta el garaje de mi hotel. Subí a mi habitación en otro ascensor. Durante

Se necesita una coalición multisectorial y de múltiples partes interesadas. Hay que trabajar en todos los sectores, dirigirse a muchas partes interesadas y saber forjar una coalición. No van a cambiar las cosas que hacen de forma independiente. Hay que moverlos en una nueva dirección. Hay que empezar a crear un nuevo ecosistema mediante una alineación de fuerzas ante un objetivo común.

todo el tiempo que estuve allí, no vi la calle. Ese es un ejemplo que ilustra a los muchos ejecutivos que viven en una burbuja, hablando sólo con gente como ellos, y sin ver nunca la calle.

Los empresarios son personas que salen a la calle para marcar la diferencia. Lo que tienen que hacer es la cuarta frontera. Tienen que saber trabajar a través de esas divisiones para conseguir que su noble propósito se ejerza mediante actividades que puedan cambiar las instituciones.

El cuarto principio es que **existe una nueva forma de organización** que apenas se estudia. Por lo tanto, hay muchas oportunidades para estudiarla, hacerla y dirigirla. Hay un viejo proverbio africano que dice: “Se necesita una aldea para criar a un niño”. Yo diría que se necesita más para lograr el cambio. Se necesita una coalición multisectorial y de múltiples partes interesadas. Hay que trabajar en todos los sectores, dirigirse a muchas partes interesadas y saber forjar una coalición. No van a cambiar las cosas que hacen de forma independiente. Hay que moverlos en una nueva dirección. Hay que empezar a crear un nuevo ecosistema mediante una alineación de fuerzas ante un objetivo común. Eso es lo que hicieron Mary Louise y Bruce Cohen sobre la crisis de los refugiados sirios. Encontraron refugiados con habilidades y hablaron con los empleadores sobre sus necesidades de empleo. Crearon algo así como una plataforma de contactos, o una aplicación de citas, o una aplicación de transporte compartido, y empezaron a poner en contacto las habilidades de los refugiados con las necesidades de los empleadores. Trabajaron en Estados Unidos, pero tras las últimas elecciones no pudieron seguir haciéndolo. Así que continuaron en Canadá y Australia. Encontraron empleadores en esos países que necesitaban habilidades muy específicas. Resultó que había necesidad de cortadores de carne en Australia y de trabajadores cualificados en el sector manufacturero en Canadá. Esta pequeña organización de búsqueda de empleo fue creada por dos personas y cambió el panorama. No se trata sólo de una crisis humanitaria. También es un problema del mercado laboral. Han contado una nueva historia y están a punto de remodelar las instituciones. De repente, los empleadores empiezan a darse cuenta de su interés en traer a los refugiados a sus países. Esto permitió a Mary y Bruce llegar a las más altas esferas del gobierno canadiense para lograr el cambio.

Hay muchos ejemplos maravillosos de coaliciones multisectoriales de partes interesadas. Hay una en Chicago. Es una alianza de seis hospitales, junto con banqueros e inversores, así como residentes de la comunidad. Su objetivo es cerrar la brecha racial en materia de longevidad. Hay una brecha de longevidad de 20 años entre los sectores pobres de Chicago y los más ricos. Esta iniciativa llevó a la creación del llamado Equipo de Respuesta Covid-19 para la Ciudad de Chicago, con la participación del alcalde de Chicago. Se trata de una forma

Covid-19 no debería haber sido una sorpresa, pero llegó muy rápido y lo perturbó todo. Podemos anticiparnos a algunas interrupciones y tener escenarios alternativos, pero se hace demasiado hincapié en el plan. Y esos planes suelen ser estáticos. Tenemos que centrarnos en la resiliencia, no en la estabilidad. Necesitamos más de ese pensamiento en el centro de la gestión.

de organización digna de estudio. ¿Cómo lo han hecho? ¿Qué habilidades de liderazgo requiere? ¿Dónde se aplica? ¿Y cómo se consigue un cambio sistémico rápido?

Mi quinta frontera en la gestión es **la nueva normalidad de las sorpresas constantes**. Esto hace que la resiliencia sea la nueva habilidad y la flexibilidad y la improvisación los nuevos activos organizacionales. Gran parte del pensamiento de gestión ha girado en torno al plan estratégico y gran parte del espíritu empresarial ha girado en torno al plan de negocio. A menudo pienso que no vale más que el papel o la pantalla en la que está escrito. Hay muchos cambios en el camino cuando se empieza algo nuevo y diferente. Si las interrupciones son habituales y las sorpresas son la nueva normalidad, ¿cómo se puede planificar en el sentido estático clásico? Puedes tener contingencias y alternativas, pero las sorpresas ocurren todo el tiempo. Covid-19 no debería haber sido una sorpresa, pero llegó muy rápido y lo perturbó todo. Podemos anticiparnos a algunas interrupciones y tener escenarios alternativos, pero se hace demasiado hincapié en el plan. Y esos planes suelen ser estáticos. Tenemos que centrarnos en la resiliencia, no en la estabilidad. Necesitamos más de ese pensamiento en el centro de la gestión.

He expresado esta idea en lo que llamo “Ley de Kanter”. Dice que todo puede parecer un fracaso en el medio. Todo lo que se inicia es nuevo y diferente. Esto se aplica tanto a los esfuerzos de cambio como a las actividades en curso. No se puede anticipar lo que va a ocurrir. Puede que tengas alianzas y socios en tu coalición. Ellos también cambiarán. En algún momento, es posible que tenga que revender su iniciativa o encontrar nuevos socios, ya que los anteriores se retiran. Nada es estático. Todo cambia. Sólo con valores y alianzas, y con líderes muy fuertes y resistentes, así como con mucha flexibilidad, se consigue el éxito. Déjenme decirles algo. Si no estás metiendo la pata en el medio, no estás cambiando mucho. Sólo estás haciendo las cosas como siempre se han hecho, manteniendo las instituciones en su sitio en un mundo controlado por un castillo que nos ha fallado por estos grandes problemas.

La última frontera es que tenemos que **situar el impacto social junto al financiero**, pero no de forma superficial. Necesitamos conocer las sinergias y compensaciones. Tenemos que entender en qué aspectos las distintas organizaciones marcan o no la diferencia. Tenemos que entender el ecosistema en el que operan. Y tenemos que dejar claro a las empresas que el impacto social no es necesariamente un problema a largo plazo. Puede ser un problema inmediato. Se necesitan empleados diversos ahora. Ahora hay demasiados incendios forestales en California o en el Amazonas. Las inundaciones locales, la subida del nivel del mar y una pandemia mundial están ocurriendo ahora. Claramente, esto no es a largo plazo. Es bastante inmediato.

Hay muchos estudiosos que trabajan para crear mecanismos de contabilidad del impacto social, como los informes ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Pero hay poca medición o análisis del impacto en los ecosistemas -comunidades o naciones- de las acciones que emprenden las organizaciones individuales. ¿Cuál es su impacto único en determinados lugares, o su impacto acumulado? ¿Cuál es la concordancia o la falta de concordancia entre los datos de las organizaciones y los datos de las regiones en las que operan? ¿Cómo repercuten las acciones en la cadena de suministro o afectan a la calidad de vida de determinadas poblaciones? ¿Cuántas partes interesadas se benefician de las acciones?

Incluso cuando se dispone de datos globales, como las emisiones de carbono o las oportunidades de empleo para las poblaciones infrarrepresentadas, puede ser difícil rastrear las acciones organizacionales hasta el impacto de los sistemas sin una variedad de herramientas más sofisticadas. Esta frontera es adecuada para una nueva generación de investigadores en gestión motivados y con orientación cuantitativa. También sugiere un énfasis en la comprensión o el apoyo a la labor de las coaliciones multisectoriales mencionadas anteriormente. Los nuevos tipos de problemas requieren nuevas herramientas y nuevas colaboraciones.

No faltan problemas que examinar y abordar, pero no se trata de los clásicos problemas de, por ejemplo, eficiencia organizacional o contabilidad de costos. Las seis fronteras de la gestión que aquí se esbozan constituyen una agenda completa para el futuro que desafía los énfasis actuales y el pensamiento convencional. La atención a estas cuestiones garantizará que los académicos y los profesionales de todo el mundo sigan siendo relevantes.

**

Rosabeth Moss Kanter es titular de la cátedra Arbuckle en la Harvard Business School. Es cofundadora de la Iniciativa de Liderazgo Avanzado de la Universidad de Harvard y ha sido su presidenta y directora durante más de diez años. Ha recibido 24 doctorados honoríficos y numerosos premios al liderazgo, entre ellos, el más reciente, el Thinkers 50 Lifetime Achievement Award. Autora o coautora de 20 libros, su último libro es *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time* (<https://www.publicaffairsbooks.com/titles/rosabeth-moss-kanter/think-outside-the-building/9781541742727/>), que ya ha recibido varios premios. Ex editora jefe de Harvard Business Review, se la puede seguir en Twitter @RosabethKanter.



OBSERVACIONES FINALES

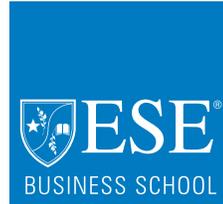
Prof. Danica Purg

Queridos amigos, muchas gracias también en nombre del IEDC-Bled School of Management. Ha sido un placer acoger este importante e inspirador evento. Gracias, Alfredo, Rector de la Academia, por todo su apoyo y orientación durante los preparativos, y un sincero agradecimiento a todos los oradores, moderadores y panelistas. Ha sido un placer trabajar con ustedes. Gracias a todos y cada uno de los miembros de la International Academy of Management y a los participantes del IEDC.

Esperamos seguir en contacto y, sobre todo, esperamos darles la bienvenida personalmente en Bled en un futuro próximo, y sin duda en el Foro Global Anual del próximo año, del 13 al 15 de octubre de 2021.

También me gustaría agradecer a los patrocinadores, el Centro de Gobierno Corporativo de la Escuela de Negocios ESE, la Universidad de los Andes, la Farmer School of Business de la Universidad de Miami y la International Academy of Management por apoyar la publicación de las actas de la conferencia, y por supuesto a nuestro equipo del IEDC por hacer del Foro Global IAM un evento excelente.

¡Manténganse seguros, saludables y exitosos! ¡Nuestros mejores deseos!



Universidad de los Andes

CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



Publicado por:

ESE Business School, Centro de
Gobierno Corporativo y Sociedad y
IEDC - Bled School of Management,
Facultad de Estudios de Postgrado

Año:

2020

Editores:

Prof. Danica Purg, Misho Minkov,
Tjaša Cankar

Diseño gráfico:

Blok Comunicaciones



Universidad de los Andes

CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD

