IESE insight

158
2021

Filantropía: en busca del impacto positivo

Copyright © IESE Business School, 2021. Todos los derechos reservados.

Esta publicación es para uso exclusivamente particular. Cualquier reproducción, explotación, transformación, cesión o comunicación pública de uno o más artículos de *IESE Business School Insight* tanto por medios electrónicos como físicos (incluyendo fotocopias, escaneados, y/o archivo) requiere permiso escrito por parte de iesep@iesep.com.

Colgar el texto parcial o completo en webs de acceso público está prohibido. Para obtener permiso para subir esta publicación o alguno de sus artículos a una intranet o adquirirlos para uso académico solicita información a iesep@iesep.com.

IESE Business School
INSIGHT
Where ideas and people meet
158
2021

Filantropía

En busca del impacto positivo

Equipo #158

Director académico emérito
Antonio Argandoña

Consejo Editorial
Fabrizio Ferraro, Dirección Estratégica
Carlos García Pont, Dirección Comercial
Beatriz Muñoz-Seca, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones
Sebastian Reiche, Dirección de Personas en las Organizaciones
Joan Enric Ricart, Dirección Estratégica
Carles Vergara, Dirección Financiera

Directora
Gemma Golobardes

Directora de contenidos y canales
Marta Comín

Editor jefe
Philip Seager

Editores
Emily McBride, Roger Perelló, Cintra Scott

Colaboradores
Javier Moncayo, Michelle Wallin

Fotografía
Roger Rovira, Manu Sevillano

Ilustraciones
Raúl Arias, Ester Centella,
Sonia García de Mateos (SOGADEMAMU)

Dirección de arte e infografía
Prodigioso Volcán

Responsable de producción
Louma Atallah

Maquetación
Manoli Gutiérrez, Marta Moreno

Marketing y comunicación corporativa
Susanna Arasa

Edita
IESE Business School — Universidad de Navarra
Depósito Legal: B 24235-2018 — ISSN 2604-5885

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. El contenido de esta publicación solo puede ser reproducido con el permiso previo y escrito de IESE, Universidad de Navarra, indicando su procedencia.

www.iese.edu
insight@iese.edu

IESE Business School
University of Navarra

Barcelona Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona, España
Tel.: +34 93 253 42 00

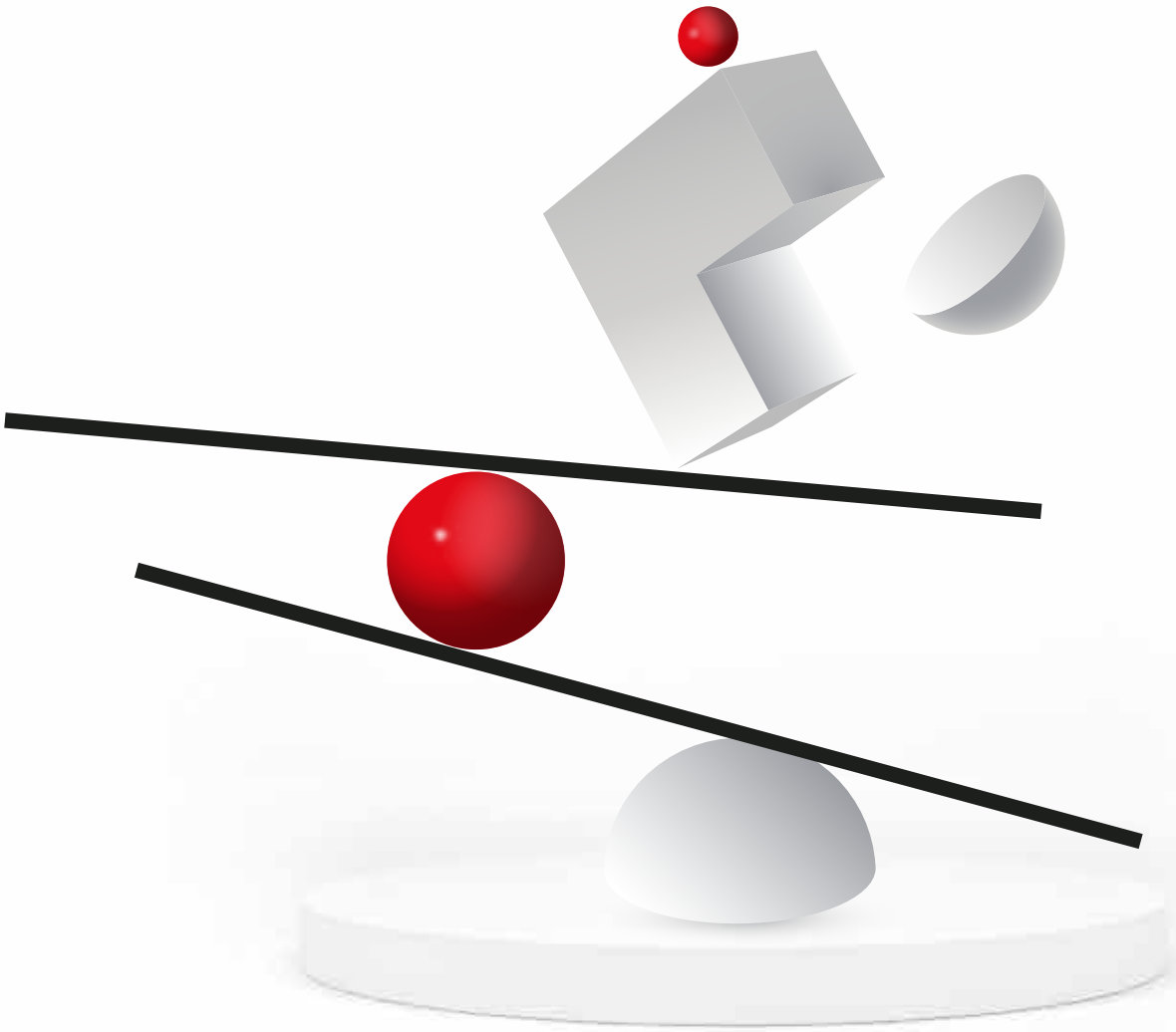
Madrid Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid, España
Tel.: +34 91 211 30 00

Múnich Maria-Theresia-Strasse 15
81675 Múnich, Alemania
Tel.: +49 89 24 20 97 90

New York 165 W. 57th Street
New York, NY 10019 USA
Tel.: +1 646 346 8850

Sustainabilities

UNDERSTAND. ALIGN. INNOVATE. COMMIT.



IESE Business School
University of Navarra

SAVE THE DATE. November 11-13th, 2021. Live from Madrid
www.iese.edu/GlobalAlumniReunion

REPORT

Filantropía

En busca del impacto positivo 8

¿Cómo pueden ayudar líderes y empresas?

“Escucha tu voz interior”

Tras 50 años de carrera, Josep Carreras ha hecho de la filantropía su otro proyecto de vida a través de su fundación contra la leucemia 22

5 claves del éxito de la filantropía empresarial 15

“Quiero cambiar el mundo”

La fundadora de Hazloposible nos habla de una plataforma que combina el conocimiento y la experiencia de los Alumni del IESE con las ONG que los necesitan 26

Justicia y caridad en la empresa

Hay dos virtudes que son básicas en la convivencia social y que, además, se entrelazan y refuerzan mutuamente: la justicia y la caridad 30

“Las personas que más hemos recibido de la sociedad tenemos una mayor obligación de mostrar nuestro agradecimiento”

Josep Carreras

“Las empresas, como cualquier buen ciudadano, están llamadas a contribuir a la solución de los problemas sociales”

Joan Fontrodona

“Las iniciativas ciudadanas que han surgido en este período han sido increíbles. Individuos y empresas han puesto en marcha proyectos para ayudar a los demás”

Catalina Parra

THE BIG PICTURE

Los retos del CEO tras un año de pandemia

Los grandes desafíos de la alta dirección en sectores clave 34

HACK

La verdad sobre las valoraciones online 36

No te equivoques al predecir el rendimiento 37

Trabajar y jugar 37

+IESE

Entusiasmo, pasión y sostenibilidad

Oliver Blume, CEO de Porsche, quiere que la mitad de sus coches sean eléctricos o híbridos en 2025 38

El sentido de la moda

Emprendedoras del sector de la moda trabajan para que su ropa deje una impresión positiva, tanto en las personas como en el planeta 42

Tener puestos directivos femeninos requiere contratar más mujeres

La CEO de DHL Consulting analiza la necesidad de un lugar de trabajo verdaderamente diverso e inclusivo 46

Un, dos, tres... ¡Salta!

Cómo cambiar de función, sector y país a la vez 50

SMART PICKS

El poder de la velocidad

Recursos para ir más rápido (y reducir la velocidad antes de estrellarse) 52

KNOW

Gestión de las cadenas de suministro en un mundo que ya no es plano

Por Philip Moscoso 56

Por qué deberías eliminar las emisiones de CO_2

Una conversación con Miguel Duro 64

El poder de ceder

Por Sebastian Reiche y Tsedal Neeley 68

FULL STOP

Mueve ficha

Robert Katende utiliza el ajedrez para insuflar en los demás la esperanza de una vida mejor 76

"Debemos dejar de medir los altos cargos solo por objetivos financieros y comenzar a incluir otras categorías, como diversidad y sostenibilidad"

Sabine Mueller

Antonio Argandoña
Director académico de
IESE Business School Insight
AArgandona@iese.edu

Darse uno mismo

Cuando se menciona la filantropía en una conversación de negocios, es habitual escuchar: "Oh, yo hago mucho por los demás: fabrico buenos productos, trato bien a mis empleados, pago mis impuestos, respeto las leyes, procuro atender a mi familia, soy buen amigo de mis amigos...". Muy bien, es un buen comienzo. Pero esta edición de *IESE Business School Insight* es una invitación a ir más lejos. La filantropía es hacer el bien a personas que, habitualmente, no podrán compensarte. O mejor, hacerlo sin buscar una compensación.

Me parece estar oyéndote: "Pero mi empresa pasa una situación difícil, no puedo hacer donaciones importantes". La filantropía no solo es cuestión de dinero. En las páginas del especial de este número encontrarás muchas cosas que podrías dar: tiempo, consejos, inspiración, ejemplo...

"Pero esa tarea corresponde al Estado". Mi respuesta es que no. No somos átomos sueltos: vivimos en sociedad, en la que la propia vida y el bienestar dependen de los de otros. Creo que la pandemia lo ha dejado muy claro: ayudar a los demás es tu responsabilidad.

Si te apresuras a ayudar, en la calle, a una persona mayor que ha tropezado y caído, también debes encontrar maneras de resolver las necesidades de otras personas, que a veces son graves o urgentes. La filantropía de la que hablamos aquí es una forma organizada de prestar esa ayuda.

A veces la llamamos caridad, aunque suene algo anticuado, como si solo fuera dar ropa vieja o unas monedas al que pide en la puerta del supermercado. Pero caridad, o filantropía, es, sobre todo, amor; no un sentimiento reservado para los que tenemos cerca o nos caen bien, sino el deseo de hacer bien a los demás... a todos.

Esta revista está llena de ideas sobre cómo las empresas pueden ayudar a los que no son clientes directos ni empleados, y de reglas sobre cómo llevar a cabo esas acciones con eficacia. También incluye beneficios que ello puede reportar a tu empresa: desgravaciones fiscales, publicidad, beneficios estratégicos, compromiso y lealtad de empleados y clientes. Pero, sobre todo, la filantropía te ayudará a mejorar como persona y como directivo. Porque liderar es dar; darse uno mismo.

LIVE WEBINAR

SESIÓN ONLINE
Alumni Learning Program

IESE Business School University of Navarra | Clínica Universidad de Navarra

COVID19: ¿qué hemos aprendido?

DR. JOSÉ LUIS DEL POZO
Especialista en Microbiología Clínica y
Director del Servicio de Enfermedades Infecciosas
Clínica Universidad de Navarra

Jueves 22 de abril - 19 h

SESIÓN ABIERTA A ALUMNI IESE E INVITADOS

MÁS INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

CAMPUS **MADRID**

CAMPUS **PAMPLONA**

REPORT

Filant

En bus impacto

No se trata de donar a ciegas, sino de lograr un impacto real. Líderes y empresas pueden ser de mucha ayuda, y no solo económica.

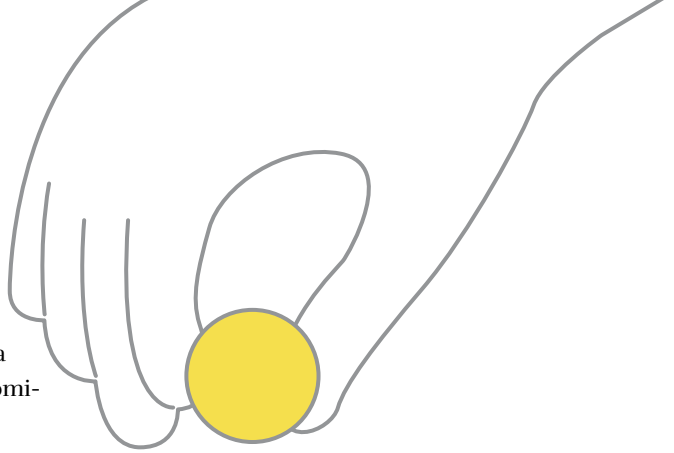
ropía

ca del positivo

La pandemia ha traído el confinamiento, pero también un auge de la filantropía. De origen griego –*philía* (amor fraternal) y *ánthrōpos* (ser humano)–, la palabra *filantropía* significa "amor a la humanidad". De ella ha habido, y mucho, entre los grandes y pequeños donantes que han querido contribuir al esfuerzo solidario durante la crisis del coronavirus.

Varios alumnos de la promoción 2014 del Executive MBA del IESE se han unido para crear una asesoría totalmente gratuita llamada SOS4pymes. Esta iniciativa presta ayuda a las pequeñas y medianas empresas que se han llevado la peor parte de los cierres y restricciones. En España, como en muchos otros países, autónomos, microempresas y negocios de barrio –desde tiendas a gimnasios– generan el 50% del empleo, por lo que la recuperación económica depende de su supervivencia. Estas empresas pueden acudir a sos4pymes.com, y recibir, adaptado a sus necesidades, el asesoramiento profesional de más de 100 colaboradores: abogados, financieros, ingenieros y directivos de multinacionales y empresas del Ibex 35, así como expertos en operaciones, marketing online y comercio. Según los fundadores, su objetivo es ayudar "a quienes han hecho posible que nuestra sociedad florezca" desde tres principios innegociables. Su ayuda es personalizada, efectiva –para

Iñaki González, Cristina Aparicio, Jorge Fernández, Iván Arévalo, Antonio Pérez y Vicente Llorens, alumnos del Executive MBA, se han unido para ayudar de forma altruista a las empresas que peor lo están pasando.



que el impacto sea tangible y demostrable–, gratuita y desinteresada, para que nadie intente aprovecharse económicamente.

Eso último es fundamental. Recuerda al altruismo de Didier Pittet y William Griffiths al ceder la fórmula del gel hidroalcohólico, un invento que ahora usamos a diario. "No hemos trabajado para empresas ni por dinero", manifestaron en su día. "Lo hemos hecho por la humanidad".

Entre los Alumni del IESE encontramos muchos actos de generosidad parecidos. Juan Carlos Garavito (GEMBA '20), CEO del grupo de propiedad intelectual ClarkeModet, ha ofrecido sus servicios profesionales a organizaciones capaces de mitigar los efectos de la COVID-19 con tecnologías inteligentes, además de recaudar dinero para bancos de alimentos. Otros alumnos del Executive MBA, Jaime Barreiro, Julia Zhou y Ge Wang, han donado mascarillas y equipos de protección individual, los famosos EPI, a hospitales españoles e italianos. "El amor no conoce fronteras", dice Wang. Arancha Caballero (PDG '18) ha distribuido tabletas en los hospitales para que los pacientes puedan comunicarse con sus familiares. La lista es larga.

Con la motivación suficiente, todos podemos ayudar. No hace falta tener la cuenta corriente de Bill Gates, aunque el dinero siempre viene bien. Cada vez más empresas y *startups* trabajan mano a mano con organizaciones benéficas y ONG para contribuir, con sus recursos y experiencia, a la mejora de la sociedad.

Para que nuestro granito de arena sea más valioso, veamos cuál es la naturaleza de la filantropía y las numerosas formas que puede adoptar.

Breve historia de la filantropía

Particulares y empresas nos preguntamos qué podemos o debemos hacer con nuestra riqueza. En su libro *Why Philanthropy Matters*, Zoltan Acs apunta tres respuestas: guardarla, gravarla o donarla.

Cada vez más empresas trabajan con ONG para contribuir a la mejora de la sociedad

En las sociedades colectivistas con un estado del bienestar fuerte, como la europea, la respuesta es gravar la riqueza, ya que en general se considera que es tarea de los gobiernos atender las necesidades sociales y promover el bien común. En las individualistas con una intervención gubernamental menor, como la estadounidense, la gente prefiere tener el dinero en su bolsillo y después donar, si así lo desea. De ahí que las desgravaciones puedan servir para incentivar las donaciones (ver **El papel de los impuestos**). La cultura filantrópica de ambas sociedades, por tanto, también es diferente.

Estados Unidos alumbró en el siglo XIX la figura moderna del empresario filántropo, encarnada por John D. Rockefeller, el magnate del petróleo que dedicó parte de su inmensa fortuna a sufragar

todo tipo de servicios públicos que normalmente prestan los gobiernos, como la educación, la medicina o la investigación científica. Han continuado ese legado sus descendientes, como David Rockefeller, que fue uno de los primeros firmantes de la campaña Giving Pledge, lanzada en 2010 por Bill y Melinda Gates, además de Warren Buffett, para que los ultrarricos donen su riqueza a causas filantrópicas. Junto con la OMS, Unicef y el Banco Mundial, los Gates también crearon Gavi, la Alianza para la Vacunación, con el fin de garantizar el acceso de todos los niños a la inmunización.

Este ejemplo ilustra el ejercicio de la filantropía en Estados Unidos, donde se contempla como un "ingrediente esencial del capitalismo y el espíritu emprendedor americano", escribe Acs. A través de la filantropía, la riqueza creada por el sistema capitalista se reinvierte en proyectos positivos para la sociedad.

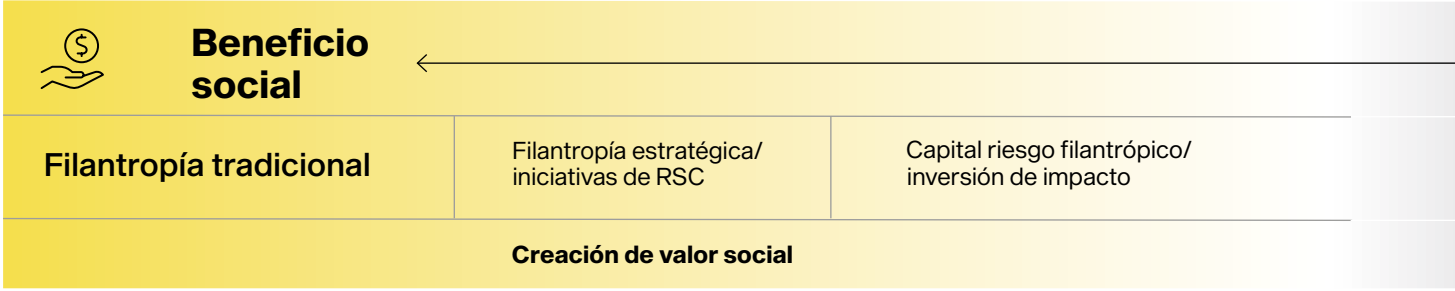
En la segunda mitad del siglo XX surgió otro fenómeno: la responsabilidad social corporativa (RSC). Para que se las viera como buenos ciudadanos, las empresas empezaron a donar a las causas u organizaciones benéficas que elegían sus empleados o clientes.

Algunos consideran la RSC una mera operación de relaciones públicas. Son quienes suscriben el argumento de Milton Friedman de que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios. Para ellos, la filantropía, si es que la empresa decide practicarla, se sitúa en la cima de una "pirámide de responsabilidades" parecida a la de Maslow, es decir, solo se debe acometer una vez cubiertas las necesidades económicas básicas.

El profesor de Harvard Michael Porter sostiene que la filantropía corporativa puede funcionar si es "estratégica y se dirige a mejorar el entorno competitivo". En su opinión, es más beneficiosa cuando convergen los intereses sociales y los empresariales. Porter concibe la filantropía como "inversiones" o recursos que pueden utilizarse para mejorar el entorno competitivo de la empresa. De ese modo, las contribuciones a una universidad o un programa de formación profesional están justificadas porque desarrollan una base de talento local que la empresa necesita.

En los últimos años, también hemos visto el crecimiento del capital riesgo filantrópico, la inversión de impacto y otras formas de financiación socialmente responsable, con las que los inversores canalizan su dinero hacia empresas sociales para generar un impacto positivo neto en la sociedad. Al igual que la visión de Porter, centrada en la estrategia, este tipo de filantropía prioriza un impacto medible, sostenible y basado en objetivos de retorno social y económico claramente definidos. Aunque aumenta la capacidad del sector público para paliar los problemas sociales que no puede abordar por sí solo, este enfoque del sector privado supone un alejamiento de las raíces de la filantropía.

Tipos de filantropía



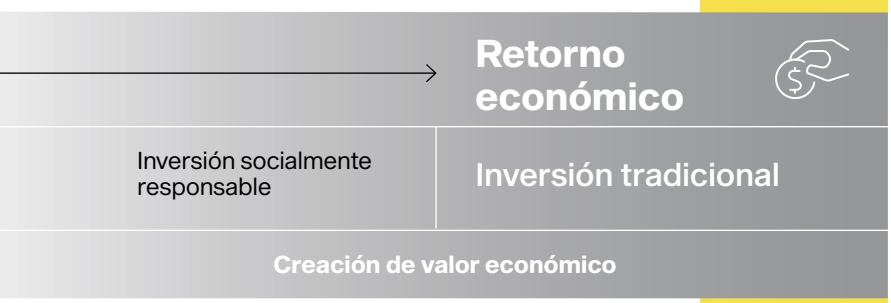
El papel de los impuestos

En algunos países, como Estados Unidos y España, los donativos a entidades benéficas y ONG desgravan en la declaración de la renta, es decir, el fisco devuelve una parte a los contribuyentes. En otros, como Reino Unido, son las organizaciones benéficas las que reciben el importe de esa deducción. Los estudios indican que la gente suele donar más con ese último sistema.

Aunque las desgravaciones no sean el motivo principal por el que se dona, otros estudios muestran que, si se redujeran, eliminaran o limitaran, la gente donaría menos. Los hay que sugieren incluso que subir los impuestos a los ricos incentivaría las donaciones, porque así se beneficiarían de una mayor deducción. Sin embargo, según una encuesta, el 74% de los grandes filántropos estadounidenses se oponen a la limitación de la desgravación fiscal de los donativos.

En otro estudio se dio a los participantes dos opciones: donar un porcentaje de sus ingresos a la entidad que quisieran o a un tercero, que se quedaría una parte y entregaría el resto a causas sociales (lo que hacen los gobiernos con los impuestos). A muy pocos les gustó la segunda opción, aunque se quedaban más tranquilos si se les aseguraba que esa tercera parte gastaba su dinero con responsabilidad. Un experimento con imágenes de resonancia magnética mostró que, tanto si los participantes donaban directamente 100 dólares a un banco de alimentos como si otros lo hacían por ellos, se estimulaban los mismos centros de recompensa del cerebro. Lo importante para el contribuyente es ver qué se hace con sus impuestos.

FUENTE: "The surprising relationship between taxes and charitable giving" artículo de Andrew Blackman en *The Wall Street Journal*.



FUENTE: *La apuesta del 'impact investing'. Invertir contribuyendo a la mejora de la sociedad* (ST-380), del Center for Business in Society del IESE y DiverInvest.

El dinero no lo es todo

Cada una de esas expresiones tiene sus ventajas, pero hay que recordar que la lógica de la verdadera filantropía no es económica. "El peligro de entender las actividades filantrópicas solo en clave estratégica es perder de vista su carácter desinteresado, que no busca un beneficio recíproco", advierte el profesor del IESE Joan Fontrodona, titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. Ciertamente, el uso inteligente y eficiente de los recursos para maximizar su impacto es deseable, pero "no podemos pasar por alto que en la sociedad conviven personas y grupos que no representan ninguna oportunidad para la creación de valor compartido".

Antonio Argandoña, profesor emérito del IESE, coincide: "Una de las características centrales de la filantropía es su universalidad, pues está dirigida a todas las personas por igual. Introducir un criterio de racionalidad instrumental lleva a dedicar fondos solo a aquellos medios que dan los mejores resultados".

Eso no quiere decir que el esfuerzo filantrópico deba ser aleatorio. Las opciones disponibles no son excluyentes, sino complementarias (ver **Tipos de filantropía**). Hay que valorar los méritos de cada causa antes de realizar un análisis coste-beneficio. Como recomienda Argandoña, se trata de combinar "la compasión hacia el que sufre con la efectividad de la ayuda".

Una alianza solidaria

La Fundación "la Caixa" –propietaria de CriteriaCaixa, la empresa que gestiona las participaciones accionariales del Grupo "la Caixa", incluido CaixaBank– empezó a colaborar con Gavi en 2008 porque, como explica su directora de Programas Internacionales, Ariadna Bardolet (PDD '17), "todos los esfuerzos son necesarios para seguir apoyando los programas de inmunización rutinarios en los países más pobres".

5 claves del éxito de la filantropía empresarial

En un momento en el que el mundo trata de dar una solución a problemas demasiado complejos para abordarlos por separado, las alianzas entre empresas y ONG pueden ser la clave. De hecho, la colaboración entre organizaciones privadas y actores de la sociedad civil que, aun siendo muy diferentes, ponen las personas en el centro de su actividad, es la base del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 17 de Naciones Unidas. Las siguientes cinco pautas, extraídas de la experiencia de la Fundación "la Caixa", te ayudarán a definir las iniciativas filantrópicas de tu empresa.

FUENTE: *Gavi-"la Caixa": Una alianza de éxito a favor de la vacunación infantil*, de Diego Arias Padilla y Joan Fontrodona (2020).

3 Valora las donaciones igual que los productos

Da la misma importancia a las donaciones que a cualquier otro producto comercial de tu empresa. Esa certeza potencia el compromiso y el vínculo entre la entidad, los clientes y los colaboradores.

4 Recurre a incentivos no monetarios

Ofrece experiencias a los empleados, como visitas a los proyectos o labores de voluntariado. Reconoce públicamente a los más comprometidos, como los que consiguen más donaciones. Ello aumenta su identificación y compromiso. Además, pueden convertirse en los embajadores de la causa dentro de la empresa.

2 Informa con todos los detalles

Una información precisa de los resultados y la auditoría interna del programa no solo garantizan un uso eficiente del dinero recaudado, sino que también fomentan la transparencia y generan confianza, lo cual fortalece la relación con los donantes.

5 Sé un ejemplo y comunica con eficacia

Da el primer paso y pide a los demás que te acompañen. Comunica lo que haces de manera estratégica, pero mantén el foco en la causa, no en ti. Tu reputación no mejorará porque presumas del buen trabajo que haces, sino cuando los demás lo vean y juzguen por sí mismos. Deja que los resultados hablen por sí solos.

1 Focalízate en el objetivo

Los objetivos concretos son más fáciles de cuantificar. Además, la visualización de los resultados favorece el sentido de pertenencia de los colaboradores y su identificación con la causa.

La Fundación "la Caixa" recauda fondos entre empleados, clientes y empresas en apoyo a los programas de vacunación infantil de Gavi en África.

En su cartera de productos, CaixaBank incluye las donaciones a esta causa, una posibilidad que brinda a todos sus empleados y clientes, ya sean particulares o empresas. La Fundación "la Caixa" iguala los donativos que recibe, hasta un límite de dos millones de euros, y la Fundación Bill y Melinda Gates iguala esa cifra, de forma que, por cada euro donado, Gavi recibe cuatro.

CaixaBank no se olvida nunca de sus causas, y durante los últimos seis años se ha centrado en la vacunación infantil en Mozambique. Los gestores de Banca de Empresas y Banca Privada ofrecen a sus clientes la posibilidad de sumarse a la Alianza Gavi, como una forma de Responsabilidad Social Corporativa. Involucrar a quienes simpatizan realmente con la causa asegura un compromiso duradero y refuerza su vínculo (ver **Las 5 claves del éxito de la filantropía empresarial**).

Para Bardolet, es lógico que un grupo bancario apoye lo que describe como "una iniciativa que salva vidas". ¿Por qué? "El sector privado tiene un gran potencial y, a su vez, una gran responsabilidad en la lucha contra las desigualdades. Compromiso social y éxito económico cada vez se ven más favorecidos y potenciados mutuamente".

Esa es también la idea que ha llevado a la fundación de Covax: sumar la filantropía del sector privado a gobiernos, organizaciones sanitarias y la sociedad civil para garantizar el acceso a las vacunas de la COVID-19 en todos los países del mundo, especialmente los más pobres.

Otro grupo bancario, Citi, actúa como asesor financiero del área de aprovisionamiento de vacunas para la COVID-19 de Covax. "Es un orgullo haber sido seleccionados para asesorar y ayudar a

Gavi en la elaboración de estrategias de ejecución y mitigación de riesgos, incluidas las de operación y mantenimiento" de Covax, afirma Paco Ybarra (MBA '87), CEO del Institutional Clients Group de Citi. "Se enmarca en nuestro compromiso con la lucha contra la pandemia y es un claro ejemplo de quiénes somos como empresa".

Citi, además, participa en la Facilidad Financiera Internacional para la Inmunización (IFFIm, por sus siglas en inglés), entidad benéfica que convierte las donaciones en bonos. Así Gavi puede disponer, de forma inmediata, del dinero que recibiría de un modo escalonado. La emisión de este bono social ha tenido una muy buena acogida. Sus responsables la atribuyen a la claridad y foco de la causa.

Múltiples ventajas

Los beneficios de la filantropía no se limitan a sus receptores, sino que también alcanzan a los particulares y empresas que la llevan a cabo. Pueden ser tangibles, como el retorno económico, en el caso de quienes optan por el capital riesgo filantrópico, o la ventaja competitiva, para quienes eligen estratégicamente los proyectos filantrópicos que apoyan. Pero, como ya hemos mencionado, los hay también intangibles. Quizá el mejor ejemplo sea el de las empresas familiares con vocación filantrópica, que suele desarrollarse a través de fundaciones.

Según el profesor del IESE Josep Tàpies, autor de un estudio exhaustivo de las empresas familiares y sus intereses, la filantropía les sirve para materializar los valores de la familia y, por extensión, los del negocio. Es un elemento aglutinador que vincula a todos los miembros de la familia en torno a unos valores compartidos y ayuda a asegurar la supervivencia del negocio. Es de gran valor para las generaciones más jóvenes, quienes cada vez están más interesadas en devolver a la

Tendencias

"Descolonizar" la riqueza

Se cede un mayor control a los receptores, de modo que se les trata como a aliados, y tienen más voz a la hora de decidir cómo se usan los fondos.

Filantropía horizontal

En lugar de seguir el modelo vertical descendiente de la ayuda al desarrollo, las comunidades movilizan sus propios recursos y se relacionan entre sí para afrontar los problemas que plantean sus miembros. Ese sistema mantiene la tradición de la llamada "autoayuda mutua", muy presente en África.

El activismo de las celebridades

Deportistas y artistas donan a causas cada vez más políticas. Por ejemplo, el grupo de K-pop BTS se comprometió a dar dinero en apoyo del movimiento Black Lives Matter e invitó a sus fans a secundarles. Esta filantropía liderada por los jóvenes está pensada para amplificar la voz de las comunidades y cambiar las políticas de los gobiernos.

FUENTE: *Trends in Philanthropy for 2021*, del Johnson Center for Philanthropy.

Debe haber un empleado entusiasta y comprometido que haga de embajador del proyecto

sociedad parte de lo que su familia ha obtenido de ella. Podríamos decir que su motivación es más transcendente que extrínseca.

La oportunidad de trabajar no solo por el bienestar y la prosperidad de su familia, sino también por los de la comunidad en la que operan, refuerza la cohesión y el orgullo de pertenencia. En este sentido, la labor filantrópica consolida el compromiso a largo plazo de todos los miembros de la familia propietaria, algo que busca cualquier empresa preocupada por su continuidad y, más aún, las empresas familiares multigeneracionales.

Como concluye Tàpies: "Aunque no persiguen el retorno económico con esa actividad, las familias empresarias que realizan actividades filantrópicas obtienen numerosos beneficios: cohesión, unidad y compromiso a través del orgullo de pertenencia. Y, lo más importante, les permite mantener vivo el legado de generación en generación. ¿Qué más se puede pedir?".

Esto vale también para las empresas no familiares. Existen investigaciones que sugieren que, para que la filantropía sea sostenible a lo largo del tiempo, una de las vías más efectivas es lograr que el voluntariado se convierta en una parte integral de la identidad de los empleados participantes. Dado el crecimiento de los programas de voluntariado corporativo (el porcentaje de las grandes multinacionales que los ofrecen casi se dobló entre 2010 y 2017), conviene conocer las prácticas que fomentan el compromiso si no queremos que la filantropía empresarial acabe siendo poco más que un gesto efímero y aislado.

Como decíamos, debe haber un empleado entusiasta y comprometido que haga de embajador del proyecto, anime a los demás a sumarse y mantenga el ímpetu.

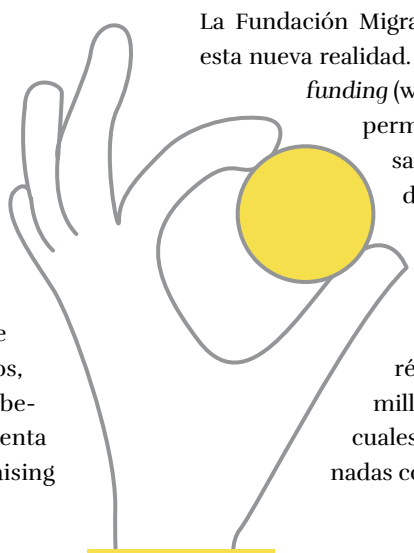
También es primordial la coherencia con los valores y la cultura de la empresa. "El sistema de dirección de personas, desde las políticas de retribución hasta el diseño de los puestos de trabajo, así como el entorno laboral y la cultura, deben operar de forma armónica", recomienda el profesor del IESE José Ramón Pin en el informe *RSC: consistencia* es credibilidad. "Pagar mal a los empleados, permitir una brecha descomunal entre los que más cobran y los que menos o incumplir las normas básicas de seguridad e higiene son el tipo de prácticas que subrayan la incongruencia de hablar de solidaridad con terceros cuando no se cultiva en el seno de la empresa. Todo debe ser consistente con el gobierno y el diseño de la organización".

Esta advertencia remite a un estudio muy conocido del profesor Adam Grant de Wharton. El déficit de "concordancia de valores" puede empujar a los empleados que no se sienten realizados ni encuentran sentido, reconocimiento y apoyo en su trabajo, a buscarlo en otro sitio. Anne-Claire Pache, catedrática de Filantropía en Essec, va más allá. Cree que, a la hora de conseguir que los voluntarios corporativos mantengan su compromiso, puede ser mucho más importante dejar que los empleados elijan las causas que quieren apoyar que el reconocimiento y apoyo de la dirección. De hecho, esta autodeterminación sería un factor mediador de su "compromiso duradero, ejerciendo así un impacto positivo tanto en los empleados como en las empresas y los beneficiarios".

La democratización de la filantropía

Dar ese "poder filantrópico" a los ciudadanos es hoy más fácil que nunca gracias a la tecnología. De hecho, los gigantes corporativos y los ultrarricos ya no son los únicos que pueden permitirse ser filántropos.

Según la Association of Fundraising Professionals (AFP), que administra la mayor base de datos de donaciones de Norteamérica, en 2020 aumentaron las donaciones y el voluntariado de los hogares. "Hemos visto que la gente sigue siendo muy generosa con vecinos, comunidades y organizaciones benéficas cuando más falta hace", cuenta un portavoz del proyecto Fundraising Effectiveness de esta asociación. Lo más llamativo, añade, es el incremento de las pequeñas donaciones de personas corrientes que también están sufriendo la pandemia.



Aquí es donde se aprecia la madurez de los modelos de donación directa, basados en plataformas de Internet, redes sociales y SMS. Es la "larga cola" de la filantropía, donde se pueden ir sumando microdonaciones para que su impacto sea tan grande como el de una de las megadonaciones típicas de los filántropos ricos.

Hasta GiveDirectly, una entidad benéfica que realiza transferencias directas de dinero a personas necesitadas en Estados Unidos y África, se ha mostrado sorprendida: "Hay gente que dona dinero a través de Twitter. Nunca habíamos visto tantas personas realizando tantos tipos de filantropía utilizando las transferencias de dinero como principal herramienta".

La Fundación Migranodearena refleja muy bien esta nueva realidad. Es una plataforma de *crowdfunding* (www.migranodearena.org) que permite que particulares y empresas inicien su propia campaña de micromecenazgo para un proyecto social, ya sea el suyo o el de otros. Con más de 4.000 ONG registradas, en 2020 registró su récord de recaudación, cuatro millones de euros, la mitad de los cuales fueron para causas relacionadas con la COVID-19.

© World Economic Forum/ Sikarin Fon Thanachaiary

Rutger Bregman
habló del coste de la desigualdad en Davos 2019.

El dilema de los millonarios filántropos

¿Debemos exigir que los ricos practiquen más la filantropía? Fiar la reducción de la desigualdad al altruismo del 1% de la sociedad no hace sino evidenciar aún más esa brecha.

En 2019, el historiador holandés Rutger Bregman sacudió Davos con esta frase: "¡Dejad de hablar de filantropía y empezad a hablar de impuestos!". O, lo que es lo mismo: ¿es justo que los millonarios recurran a resquicios legales y paraísos fiscales, eludiendo así el pago de unos impuestos que los gobiernos necesitan para atender a sus ciudadanos? Algunas voces críticas señalan que, si los millonarios pagaran más impuestos, la cantidad recaudada sería mayor que todo el dinero que destinan a la filantropía. Además, se distribuiría equitativamente entre las distintas necesidades sociales, no en función de los intereses personales de los donantes.

Abigail Disney, heredera de Disney y filántropa, es la primera en señalar esas limitaciones. "La filantropía se suele plantear como la solución al problema de la desigualdad, pero no lo es", declaró ante una comisión del Congreso en Estados Unidos en 2019. "Con ella, se le regala un pez a un hombre, como se suele decir, o incluso se le enseña a pescar... pero nunca llegará a preguntarse por qué se está secando el lago".

En su opinión, las estructuras económicas, "las mismas que hacen posible la filantropía", son profundamente injustas y se deben reformar. "Es hora de volver a dotar de un marco moral y ético a nuestra manera de hacer negocios, y de que los líderes empresariales reconozcan que han alterado la naturaleza del proyecto común".

Dado el creciente sentimiento antielitista, es preciso hacer una honda reflexión sobre el tipo de filantropía que sería legítimo en la actualidad. En un artículo de la web Recode se plantea así el reto: puede que no nos guste "ver cómo los poderosos ejercen su poder, pero ¿eso nos debe preocupar más que la gente que moriría sin las megadonaciones de los filántropos?", lo que no quita que, por bienvenidas que sean esas aportaciones, debamos "preguntarnos cómo hemos llegado a depender tanto de ellas".

Abigail Disney
dirigiéndose a una comisión del Congreso de Estados Unidos en 2019.

David Levy, creador de Migranodearena y fundador y CEO de DiverInvest, empresa de asesoramiento independiente para grupos familiares que quieren probar con la inversión de impacto o el capital riesgo filantrópico, ha conocido todas las facetas de la filantropía y está convencido de que la ola de solidaridad causada por la pandemia no es una moda pasajera. "Esta catástrofe, que afecta a todos por igual, nos ha permitido ser testigos de la creación de una situación nueva en la que la solidaridad se multiplicaba", explica. "¿Ha venido para quedarse? Soy optimista y creo que sí habrá un cambio".

También se lo parece a Fontrodona. "Se ha despertado un sentido solidario. Estamos en una situación extraordinaria que ha generado comportamientos extraordinarios. Cientos de empresas han puesto toda la carne en el asador para paliar los efectos de la crisis, dejando de lado sus propios negocios", recuerda, en alusión a los fabricantes que, de manera desinteresada, han interrumpido su actividad para producir mascarillas, gel hidroalcohólico o respiradores. "Estoy seguro de que a muchas empresas y ciudadanos que han probado la filantropía les entrará el gusanillo y querrán ayudar más. Ojalá también haya un mayor apoyo institucional que, de algún modo, favorezca este tipo de iniciativas".

"Nuestra ayuda no es Caridad, es simplemente Justicia"

Santiago Ruiz de Velasco, uno de los colaboradores de SOS4pymes, lo resume así: "La sociedad se está enfrentando a una situación sin precedentes, todo es nuevo, todo es incierto y no existe un guion que podamos usar. Es en estos momentos en los que se pone a prueba una sociedad. Los servicios sanitarios llevan meses demostrando que están a la altura, ahora es el turno de muchos de nosotros, que desde posiciones de cierto privilegio y comodidad podemos ayudar de verdad a todas esas empresas que llevan años ayudándonos a ser quienes somos y a estar donde estamos. No les podemos fallar, nuestra ayuda no es Caridad, es simplemente Justicia". ■

PARA SABER MÁS: *Filantropía y RSC* un cuaderno de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social.

Josep Carreras
en el Palau de la Música de Barcelona. Tras 50 años en el mundo de la ópera, ha hecho de la filantropía su otro proyecto de vida a través de su fundación contra la leucemia.

Escucha tu voz interior

FOTOGRAFÍAS: Cortesía de la Fundación Josep Carreras contra la Leucemia.

El renombrado tenor Josep Carreras es el ejemplo perfecto de lo que significa corresponder a la sociedad con parte de lo que se ha recibido. En 1987, cuando se encontraba en París rodando la versión cinematográfica de *La Boheme* de Puccini –una de las óperas que más fama le ha dado– empezó a encontrarse mal. Diagnosticado de leucemia, interrumpió su carrera para tratarse la enfermedad. A pesar de las pocas probabilidades de éxito, sobrevivió. Un año más tarde, creó la Fundación Josep Carreras contra la Leucemia, con el ambicioso objetivo de que "la leucemia sea, algún día, una enfermedad 100% curable, para todos y en todos los casos".

"El afecto, la solidaridad y el cariño de muchas personas desconocidas", explicaba en una entrevista, "abrió un nuevo universo de gratitud. Desde ese día, mi relación con la enfermedad se ha sustanciado en mi deseo de devolver una pequeña parte de todo mi agradecimiento".

Tras su recuperación, dio un concierto benéfico en un lugar emblemático de su ciudad natal: el Arco de Triunfo de Barcelona. En 1990, el concierto en Roma para celebrar su vuelta a los escenarios –con los tenores Plácido Domingo y Luciano Pavarotti, aprovechando la final de la Copa Mundial de Fútbol– resultó un enorme éxito. El espectáculo, conocido como Los Tres Tenores, se repitió en otras ciudades del mundo. Carreras ha dado cientos de conciertos y recitales benéficos para recaudar fondos para su fundación, establecida en Barcelona y con sedes en Estados Unidos, Suiza y Alemania.

En esta entrevista, explica la importancia de la filantropía y por qué los valores que la sustentan

(rigor, profesionalidad, transparencia y una respuesta personalizada y cálida) son incluso más importantes cuando van asociados al propio nombre.

¿La empatía sirve para involucrar a otros en la filantropía?
Haber padecido una enfermedad grave hace que tu propósito de luchar contra ella se vea genuino y firme. La empatía es esencial para construir lo más importante en un líder, la credibilidad.

Luego hay que crear un buen equipo que sepa transmitir a la sociedad la necesidad de ayudar a la ciencia y a los pacientes mediante una buena sensibilización, una pulcra gestión y con transparencia. Lo más importante es darles tu tiempo y tu atención a los colaboradores, hacerles sentir que son importantes, reconocerles el mérito y transmitir con sinceridad que aprecias su dedicación y su compromiso.

¿Cree que la pandemia ha vuelto a la gente más empática y predispuesta hacia la filantropía que antes?
Solo puedo hablar por nuestra fundación y nuestros socios, pero estoy muy impresionado con su fidelidad. Por ejemplo, en primavera lanzamos un reto especial para investigar aspectos vinculados a la oncohematología y la COVID-19. La respuesta fue muy generosa: en pocas semanas recaudamos más de 600.000 euros. Tenemos más de 100.000 socios y, en 2020, pese a la pandemia y a las malas perspectivas económicas en muchas familias, apenas hemos sufrido bajas. Estoy muy agradecido por ello.

La pandemia ha hecho a la sociedad más sensible hacia la investigación. Ver que en plazos antes muy largos y, ahora, muy cortos, la ciencia es capaz de producir una vacuna eficaz es muy estimulante. Demuestra que, con los recursos necesarios, los investigadores avanzan muy rápidamente.

¿Cómo mantiene el compromiso de las personas?
Generando y divulgando buena información, que emocione y sensibilice sobre la enfermedad, los pacientes y su vivencia. También sobre la ilusión, la genialidad y la dedicación de los profesionales sanitarios y los investigadores. Ellos son quienes nos proporcionarán la curación definitiva de la leucemia.

Nuestra labor de sensibilización es constante porque, en nuestro campo, la emergencia es permanente. Necesitamos que nuestra labor filantrópica perdure y vaya más allá de una única respuesta a una crisis específica. Aún perdemos demasiados niños y adultos a causa de la leucemia. Hemos mejorado mucho, pero queda camino por recorrer.

¿Cómo involucra a las empresas en la filantropía?
Intentamos que la empresa y sus empleados se vinculen a los proyectos de la forma más directa posible, conociendo el

objetivo de la investigación y a las personas que lo desarrollan. Queremos que se involucren de un modo más personal, no solo con una donación a ciegas.

Las plataformas de *crowdfunding*, como por ejemplo Migranodearena.org, permiten a empresas e individuos llevar a cabo sus propios proyectos solidarios. Muchas de estas iniciativas son personales, como recaudar fondos en memoria de un ser querido o en solidaridad con un paciente o superviviente de leucemia. A través de esta plataforma, hemos obtenido más de 325.000 euros a partir de más 7.800 donaciones, es decir, alrededor de unos 42 euros de media por cada una. Esto demuestra que las donaciones modestas de personas comprometidas que, por ejemplo, recaudan dinero en una carrera solidaria, pueden tener un gran impacto. El compromiso personal es clave.

¿Cuáles son los desafíos de colaborar con la empresa privada?

La exigencia regulatoria y social de una amplia rendición de cuentas es cada vez mayor. Creo que es algo muy positivo. Nos anima a extremar cada vez más el rigor, así como a compartir los objetivos, los métodos para alcanzarlos y los resultados.

En realidad, diría que las cosas han cambiado más para las empresas que para las fundaciones. Las compañías tienen que complementar su cuenta de resultados económica con sus resultados en términos de reputación, impacto ambiental, contribución a la comunidad y desarrollo de sus colaboradores. Las ONG, desde siempre, tenemos que gestionar muchas variables además de la económica, especialmente las que tienen que ver con la reputación.

¿El impacto social se ha convertido en una parte de los deberes de las empresas?

Sin lugar a duda. La empresa ya no solo contribuye a la sociedad creando riqueza y empleo. También se le exige que sea un ciudadano ejemplar en todas las dimensiones. Los consumidores queremos tratar con buenas empresas, pero también que estas sean buenas con su gente y su entorno. En este sentido, la filantropía añade legitimidad a sus actividades.

Por otro lado, el estado del bienestar no puede con todas las necesidades sociales ni aporta todo lo que debería a la ciencia. Aceptar que puede haber iniciativa privada sin afán de lucro es signo de la madurez de una sociedad.

¿Qué sentido tiene una "filantropía de celebridad"? ¿Ser famoso ayuda a la causa?

La fama suele llegar antes de que una persona conocida se comprometa a fondo con una causa. Habrá quienes practiquen la filantropía para seguir siendo célebres, pero estoy convencido de que son la excepción. La mayoría de las personas famosas que se solidarizan con una causa lo hacen de corazón. No necesitan la fama adicional que les pueda llegar por esta vía.

Para mí, la fama es algo que me ha otorgado la sociedad. Haber recibido esa apreciación y disfrutar de una vida próspera me ofrece una gran oportunidad para devolver, a través de la filantropía, lo mucho que he recibido. Las personas que más hemos recibido de la sociedad tenemos una mayor obligación de mostrar nuestro agradecimiento.

¿Qué consejos daría a otras personas célebres para hacer un uso constructivo de su influencia?

En primer lugar, desconfía de los aduladores. Segundo, rodéate de un buen equipo. Y, por último, escucha tu voz interior y dedícate a aquello con lo que creas que puedes ayudar a otras personas a respirar mejor y en paz. ■

"La empatía es esencial para construir lo más importante en un líder, la credibilidad"

Catalina Parra Baño

Fundadora de Hazloposible, presidenta del fondo de inversión de impacto social Chandra3x y miembro de la junta del Center for European Volunteering. Además, es cofundadora de UEIA, la primera aceleradora de España orientada al emprendimiento social. En 2019, Ernst & Young le otorgó el premio a la emprendedora social del año.

Quiero cambiar el mundo

FOTOGRAFÍA: Manu Sevillano.

Según Catalina Parra, el espíritu de compartir y ayudar comienza en el hogar. En su juventud, la puerta de casa siempre estaba abierta a los demás, y sus padres le inculcaron que debía ayudar a los que lo necesitaran. Con 16 años, trabajó como voluntaria en un orfanato en Marruecos. Después de obtener el título de Ingeniería en la Universidad Pontificia de Comillas, en 1993, al que siguió el MBA del IESE tres años después, comenzó su carrera como consultora.

En 2001 ya se había convertido en socia de la compañía. Fue entonces cuando un viaje a India le cambió la perspectiva. "Cuando trabajas en consultoría, vives en una especie de jaula dorada: te pagan muy bien, el trabajo es interesante, viajas..., pero, tras cuatro meses en India, reflexioné sobre qué es realmente importante. ¿Qué me gustaría que la gente dijera en mi funeral? ¿Que fui una consultora fantástica? ¿O que traté de cambiar el mundo?".

¿Cómo empezó Hazloposible?

En 1999, en plena burbuja de Internet, pensamos en aprovechar ese valor para quien más lo necesita. Creamos diversos proyectos online relacionados con iniciativas solidarias y voluntariado.

Entonces nos dimos cuenta de que las ONG necesitaban donaciones, voluntarios y conocimiento, y muchas empresas y voluntarios buscaban acciones que se ajustasen a sus intereses y disponibilidad. Sin embargo, ninguno de ellos sabía dónde buscar, y recurrían a la búsqueda informal y preguntaban a sus colegas: "Oye, ¿conoces a alguien que haga lo que busco? ¿Dónde puedo encontrarlo?".

Hazloposible se concibió para dar respuesta a esta situación tan habitual. Pensé: "¿Por qué no articulamos ambas necesidades? Seamos un puente, un catalizador". Si conseguíamos que la ciudadanía colaborara con las ONG generaríamos valor; del mismo modo, las ONG colaborarían con las empresas y se completaría el círculo. Todos saldrían beneficiados porque no se perdería el tiempo.

En la relación ONG-empresa, aunque al principio reuníamos a las partes interesadas de forma presencial y las organizábamos en torno a mesas clasificadas por tema (contaminación, juventud, desempleo, violencia de género...), enseguida introdujimos el componente tecnológico y creamos un *hub* online.

¿Qué papel juega la tecnología?
Siempre estamos diseñando nuevos proyectos con un componente tecnológico. Se debe, en parte, a nuestra formación. También creemos que la tecnología aporta un enorme valor en el sector lucrativo, así que, ¿por qué no aportarlo en otros sectores que lo necesitan?

Lancé mi primer portal de *crowdfunding* hace unos 15 años, cuando aún era poco conocido. También sacamos una red de voluntarios, porque la conexión entre ellos es muy importante. Pero por entonces Facebook apenas había nacido y no supimos hacerla crecer.

Actualmente, además de tener nuestro *hub* Hazloposible, trabajamos con muchas empresas para dinamizar su voluntariado corporativo, y les proponemos plataformas electrónicas que les permitan gestionarlo y comunicarlo. En definitiva, la tecnología está en nuestro ADN, aunque a veces nos adelantemos a nuestro tiempo y lancemos productos para los que el mercado aún no está preparado.

¿Cómo ha afectado el coronavirus a vuestro sector?
El voluntariado ha sufrido cambios. Como es evidente, se ha producido una disminución respecto a lo presencial y han aumentado los encuentros virtuales. Eso sí, algunas actividades, como la distribución de alimentos, aún deben realizarse en persona. Por el contrario, la formación de voluntarios o la consultoría pueden llevarse a cabo por medios digitales. Creo que esta tendencia se mantendrá incluso cuando tengamos la posibilidad de hacer el voluntariado en persona después de la pandemia.

Las iniciativas ciudadanas que han surgido en este período han sido increíbles. Individuos y empresas han puesto en marcha proyectos para ayudar a los demás, a menudo de manera informal, que podrían terminar por establecerse como organizaciones o asociaciones formales después de la crisis. Si lo consiguen, servirán como apoyo a las ONG.

Por otro lado, hemos visto que hay más empresas dispuestas a colaborar con otras en determinados proyectos. En este sentido, algunas nos han pedido que las ayudemos a desarrollar planes estratégicos para proyectos de acción social que conllevan asociaciones con otros sectores (es decir, con un banco, una empresa de servicios públicos o un minorista, por ejemplo). Tengo curiosidad por saber si ese tipo de colaboraciones continuarán después de la pandemia.

¿Qué tiene de malo la forma en que algunas empresas abordan la filantropía?
Una cosa es que un empresario decida donar a una causa a título personal, que puede o no tener que ver con la empresa. En el caso de las empresas, yo creo que deben dedicarse a su negocio y hacerlo de modo ético respecto a todos sus grupos de interés, lo que se conoce como responsabilidad social corporativa (RSC). En un mundo ideal, este concepto ni siquiera existiría, porque un comportamiento ético debería considerarse parte del funcionamiento normal de las empresas.

Entonces, ¿cómo deberían hacerlo?
Las empresas deberían aprovechar sus capacidades naturales y ventajas estratégicas. Por ejemplo, tiene más sentido que una empresa que fabrica software ofrezca formaciones sobre programación para los desfavorecidos que no que invierta en viviendas sociales, pues eso lo haría mejor una constructora. Ya sea aportando dinero o proporcionando conocimientos o voluntarios, si la contribución social está vinculada y claramente integrada en la estrategia, el impacto social será mayor.

Cuando reclamas una filantropía inteligente, ¿a qué te refieres?
A lo contrario de dar dinero con los ojos cerrados. La gente solía decir: "Doy dinero a una ONG", y nada más; se trataba de una donación a ciegas. Eso se ha convertido en: "No solo doy dinero, sino que también quiero ver un informe de resultados". En la actualidad, el discurso está evolucionando a:

“Brindo valor agregado (formación, asesoría, conocimiento, soporte, estructuras, planificación...) para que el dinero que doy se utilice de la manera más eficiente posible, con impactos medibles. Quiero un proceso de mejora continuo para cerciorarme de que el impacto social es sostenible”.

Hasta cierto punto, la filantropía inteligente se fusiona con el emprendimiento social, la inversión socialmente responsable y la aparición de índices éticos e instrumentos financieros, como los bonos de impacto social. Yo lo grafico como un abanico que va desde la donación a ciegas, en la que el donante se desentiende de los resultados, hasta la inversión que no tiene en cuenta ningún criterio ético. En medio están todas esas otras opciones.

FOTOGRAFÍA: Manu Sevillano.

¿Cuál es el valor del voluntariado corporativo?
Tiene multitud de impactos positivos. El principal, para los empleados. Es decir, los hace más felices y motivados, aumentando su sentido de orgullo y pertenencia a la empresa. Además, si las empresas dejan que ellos elijan las iniciativas, se refuerza lo que muchas están tratando de fomentar como parte de sus procesos de mejora interna: que no solo la dirección tenga las ideas, sino que el conocimiento y la implicación de todos y cada uno de los empleados cobre importancia.

Por supuesto, el voluntariado cambia la vida de los beneficiarios, pero también la de los empleados que se ofrecen voluntarios. Sí, van a ayudar a otras personas, pero que no se equivoquen: ellos serán los primeros en notarlo.

¿Debería permitírseles actuar en horario de trabajo?
Creo que eso depende de los valores de cada empresa. Algunas dejan que los empleados dediquen un porcentaje de su tiempo a proyectos de innovación. Entonces, ¿por qué no harían lo mismo con la acción social, que es otra fuente válida de conocimiento, inspiración y motivación? Cuando la gente trabaja en equipo por el bien común, fortalecen sus lazos y se transmiten valores, lo cual es beneficioso para el conjunto de la empresa. Eso es especialmente cierto para las empresas familiares.

¿Cuál es la iniciativa más reciente que has puesto en marcha con el IESE?
Creo que a muchos en el IESE les gustaría hacer algo por los demás y contribuir a la sociedad. El IESE se compone de profesionales con una visión ética. Partiendo de la idea de Hazloposible, hemos creado una plataforma para combinar el conocimiento y la experiencia de los antiguos alumnos del IESE con las ONG que necesitan de su ayuda, por ejemplo, con un plan de marketing o una revisión financiera. Eso significa que estas no tendrán que gastar el poco dinero que tienen en servicios como marketing, comunicación o consultoría.

Las ONG, gracias al contacto con los antiguos alumnos del IESE, también podrán intercambiar su experiencia en dichos ámbitos, y conseguirán hacer un uso más eficiente de sus limitados recursos, así como maximizar el valor de las donaciones y generar un impacto social aún mayor. Bueno, pues de eso va la filantropía inteligente.

Justicia y caridad en la empresa

Hay dos virtudes que son básicas en la convivencia social y que, además, se entrelazan y refuerzan mutuamente: la justicia y la caridad.

FOTOGRAFÍA: Roger Rovira.

Joan Fontrodona
Titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social

La justicia es dar a cada uno lo que le corresponde, no solo en el orden económico, sino en todos los aspectos sociales. Es esencial para regular las relaciones humanas, tanto de las personas entre sí como de estas con los grupos a los que pertenecen.

Pero la complejidad de las relaciones va más allá de una cuestión de estricta justicia. Todos lo hemos experimentado: lo que nos llena no es limitarnos a hacer lo que nos toca, sino ir más allá. Por eso, en una convivencia social plena, la justicia culmina y se refuerza con la caridad.

A su vez, la caridad debe vivirse desde la justicia. Aunque la caridad puede ayudar a sobrellevar las consecuencias de situaciones injustas, no puede ser la excusa para no hacerles frente.

La justicia sin caridad puede convertirse en crueldad; la caridad sin justicia, en una artimaña para tranquilizar conciencias. No hay caridad sin justicia, ni justicia sin caridad.

Lo mismo se aplica al ámbito empresarial. Ese es el reto que planteó, hace unos años, Benedicto XVI, cuando se preguntaba cómo introducir la lógica de la gratuidad –propia de la caridad– en la lógica del mercado, que se guía por criterios de justicia.

El rol de la empresa

La filantropía es una forma –aunque no la más importante– de introducir la caridad en la lógica empresarial.

La filantropía no exime de preguntarse por la responsabilidad de ser justos, tanto dentro de las empresas como en las sociedades donde operan. Sería engañoso pensar que una empresa cumple con su responsabilidad social solo porque lleva a cabo acciones de filantropía.

Las empresas, como cualquier buen ciudadano, están llamadas a contribuir a la solución de los problemas sociales

Las empresas, como cualquier buen ciudadano, están llamadas a contribuir a la solución de los problemas sociales. La filantropía sería una forma de extender esa responsabilidad más allá de las actividades ordinarias de la empresa.

Muchos de los problemas del mundo exigen respuestas de estricta justicia. Pero, como subraya Benedicto XVI, siempre habrá situaciones en las que haga falta la caridad, porque el hombre, más allá de la justicia, tendrá siempre necesidad de amor.

La primera responsabilidad social de la empresa consiste en hacer bien su actividad. En su relación con los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés, la empresa debe preguntarse si se comporta con criterios de justicia y caridad. ¿Cómo trata a los empleados? ¿Paga a tiempo a los proveedores? ¿Cumple los compromisos con los clientes? De nada serviría que una empresa tuviese muchas iniciativas filantrópicas si no cumpliese primero con sus obligaciones para con la justicia. Sería como una persona que diera limosnas pero que no pagase impuestos.

Al mismo tiempo, los problemas del mundo son tan amplios y complejos que exigen que todos –también las empresas– vayamos un paso más allá. Sigue siendo en el ámbito de la actividad directa de la empresa donde las relaciones de justicia –hoy en día, hablaríamos de *compliance*– pueden ampliarse con otros criterios, que serían más propios de la gratuidad o de la caridad. ¿Qué más puedo hacer para contribuir al desarrollo y mejora de la sociedad? ¿De qué recursos, talento y capacidades dispongo para ello?

Programa de Transformación Financiera.

Para la alta dirección.

Semipresencial:
online & en campus
27 de abril – 14 de julio, 2021

¿Necesitas aprovechar las oportunidades que brindan las *fintech* para crear nuevos modelos de negocio más rentables? ¿Sabes cómo desarrollar y medir inversiones sostenibles? ¿Conoces los últimos instrumentos de financiación y sus riesgos?

El **Programa de Transformación Financiera** te permite entender cómo impactan las nuevas tendencias en el entorno económico-financiero, las tecnologías emergentes, los marcos regulatorios y los nuevos modelos de negocio desde la perspectiva financiera. Necesitas dominar estas nuevas tendencias para liderar con éxito la transformación financiera en tu empresa.

Beneficios

- Entenderás las opciones de financiación en el nuevo entorno macroeconómico. Fuentes de financiación públicas y privadas.
- Ampliarás tu visión del impacto de los cambios tecnológicos (inteligencia artificial, data management, *fintech*, *blockchain*...) en la economía y finanzas digitales.
- Conocerás la sostenibilidad a efectos financieros: inversiones sostenibles, riesgo climático, bonos verdes y nuevos requerimientos de inversión.
- Descubrirás nuevos modelos de negocio y marcos regulatorios.

www.iese.edu/transformacion-financiera

IESE Business School
University of Navarra

#1 Executive Education Worldwide
FT Financial Times

THE BIG PICTURE

Los retos del CEO tras un año de pandemia

Tripular empresas en tiempos de COVID-19 no es sencillo. Las aguas han sido especialmente turbulentas para algunos sectores, como el hotelero, cuyo valor ha caído más de un 25%. ¿Cuáles son los grandes desafíos de la alta dirección para llegar a buen puerto?

LOGÍSTICA

- **Céntrate en tus clientes** y sus necesidades.
- **Encuentra nuevas soluciones y sé creativo.** Trata de ser innovador y céntrate en el futuro.
- **Tómate momentos para dar las gracias de forma auténtica.** Tu equipo está trabajando más que nunca.

Romaine Seguin
Presidenta,
UPS Américas

ALOJAMIENTO

- **Redefine tus prioridades.** Quizá debas modificar tus objetivos, tus KPI o los grupos de trabajo, entre otros.
- **Fórmate una opinión objetiva y fundamentada** sobre el contexto actual y los escenarios futuros.
- **Promueve una organización serena y mantén la motivación de tus equipos** mediante una comunicación constante, proactiva, sincera y empática.

Raúl González
CEO EMEA,
Barceló Hotel Group

BANCA

• **Piensa en cómo la digitalización afecta tu modelo de negocio:** ¿está acelerando las cosas o provocando cambios más profundos que exigen una respuesta estratégica?

• **Define qué significa la nueva normalidad** para la adquisición de talento, la formación y la flexibilidad del trabajo en remoto respecto en la oficina.

• **Descubre qué significa la preferencia por los disruptores en los mercados de capital:** ¿colaboras, simplificas y te centras en las áreas más competitivas?

Paco Ybarra
CEO,
Institutional Clients Group, Citi

FARMACIA

• **Aplica la potencialidad de las nuevas tecnologías a toda la cadena de valor, especialmente a la I+D.** Eso reducirá los tiempos de la innovación y el ratio de fracasos.

• **Personaliza, con el respaldo de datos, la experiencia de cliente**. Eso mejorará tu propuesta de valor y beneficiará a los pacientes.

• **Desarrolla el talento que necesitarás para hacer realidad tu propósito corporativo.** Tu equipo, la comunidad y la sociedad saldrán favorecidos.

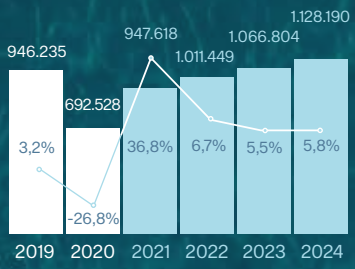
Ricardo Castrillo
Director general,
Ferrer España

El valor de los sectores

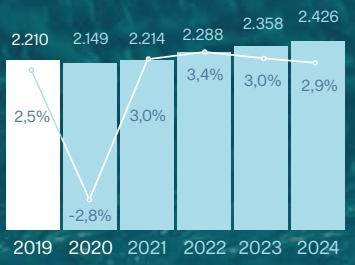
Valor de mercado y porcentaje de crecimiento.

■ Previsión

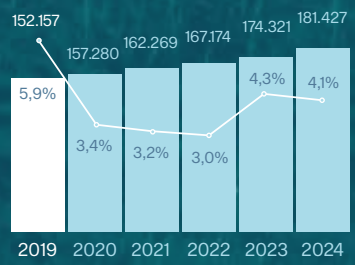
ALOJAMIENTO
En millones de dólares



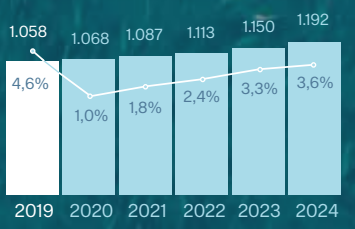
LOGÍSTICA
En miles de millones de dólares



BANCA
En miles de millones de dólares



FARMACIA
En miles de millones de dólares



FUENTE: MarketLine.

HACK 1101

¿Productos con estrella? La verdad sobre las valoraciones online

Desde Amazon hasta Airbnb, el sistema de calificación por estrellas se ha convertido en una métrica estándar, que aprovecha la sabiduría de las multitudes para brindar comentarios instantáneos a los proveedores de línea. A su vez, los consumidores ven quiénes son los mejor puntuados. Ahora bien, las estrellas pueden ser engañosas según la naturaleza de cada sistema de calificación y de las dimensiones que se evalúan.

En siete estudios, se solicitó a participantes de Australia, Canadá, Inglaterra, Liechtenstein, Nueva Zelanda y Estados Unidos que evaluaran restaurantes, películas y universidades. Algunos de los sistemas de calificación pedían valorar solo su experiencia general. Otros requerían puntuar cada elemento individual por separado (la comida, el servicio, el ambiente, etc.).

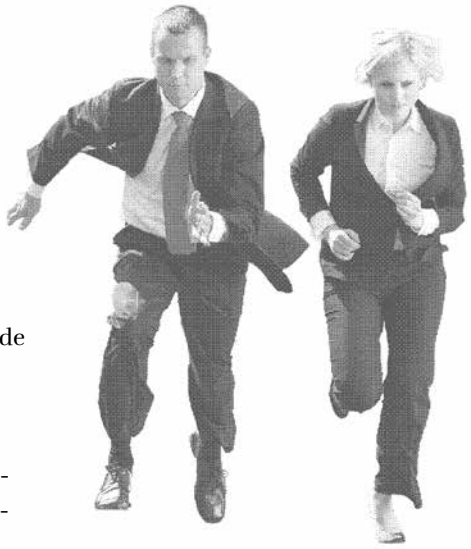
Como resultado, cuando las dimensiones individuales obtenían una valoración alta, la puntuación general tendía a ser mayor que en las plataformas que solo les solicitaban una calificación única. Asimismo, cuando las dimensiones individuales tenían puntuaciones bajas se reducía la puntuación general, incluso en los casos en que, por ejemplo, a los clientes interesados en la comida les daba igual la decoración.

Ese sesgo es relevante para los proveedores de plataformas. Aunque las calificaciones multidimensionales brindan una imagen más completa, pueden forzar las puntuaciones finales en una dirección u otra. Por tanto, en lugar de organizar calificaciones dimensionales y generales, para los proveedores de plataformas sería mejor crear sus propios datos agregados, pues obtendrían resultados con menos sesgo.

Además, como en el ejemplo anterior, los proveedores deberían plantear su "arquitectura de la elección" con cuidado, sabiendo qué dimensiones es mejor pedir (o no) a los clientes para que las valoren. Los consumidores también se beneficiarían de puntuar mediante unas dimensiones que les fueran más útiles.

"When the stars shine too bright: the influence of multidimensional ratings on online consumer ratings", de Christoph Schneider (del IESE) et al., se ha publicado en *Management Science* (2020).

No te equivoques al predecir el rendimiento



El exceso de confianza, es decir, sobrestimar las propias habilidades y predecir, por error, que uno es mejor que los demás, ha sido la ruina de muchos inversores o emprendedores. Pero ¿qué pasa cuando tenemos falta de confianza y creemos que nos irá peor que al resto? Lo que suele ocurrir, no es tanto equivocarse con el propio desempeño (de hecho, somos bastante precisos acerca de las propias habilidades) sino que, más bien, sobrestimamos cuánto mejor lo harán los demás.

Un experimento con carrera de montaña permite evaluar este fenómeno. Teniendo en cuenta la edad, el sexo y la experiencia de cada cual, se pide a los corredores que pronostiquen sus tiempos de llegada antes del inicio de la carrera. Como es de esperar, algunos predicen que terminarán la carrera más rápido de lo que realmente lo hacen. Como ya muestran otros estudios, las personas con un exceso de confianza tienden a calificarse a sí mismas como mejores que el promedio.

Sin embargo, cuando se produce una falta de confianza, esta se debe a una estimación errónea del rendimiento de los demás. Es decir, tales corredores son de lo más precisos respecto a sus propios tiempos de carrera, pero esperan demasiado de sus competidores.

En un entorno empresarial, los equipos que se ocupan de tareas difíciles pueden favorecer su propia falta de confianza (o síndrome del impostor) subestimando lo difícil que es el trabajo para los demás. Reconocer los sesgos de predicción ayudaría a contrarrestar las dudas sobre uno mismo que inhiben el desempeño, que pueden surgir al compararse con otros.

"Miscalibration in predicting one's performance: disentangling misplacement and misestimation", de la profesora del IESE Isabelle Engeler y Gerald Häubl, de la Universidad de St. Gallen. Está publicado en el *Journal of Personality and Social Psychology* (2020).

Trabajar y jugar

La presión que supone trabajar desde casa durante un confinamiento es de sobra conocida pero, ¿cómo liberar ese estrés y mejorar la experiencia laboral? Un estudio, realizado entre 2.690 personas de España y Latinoamérica, señala que quienes tienen una actitud lúdica en el trabajo son más creativos y disfrutan de más y mejores relaciones con sus colegas y clientes.

¿Qué significa tener una actitud lúdica? Se trata de afrontar las tareas con energía y entusiasmo, de ser proactivo, de tomar la iniciativa y de buscar elementos de diversión incluso en tareas monótonas.

Aquellos que afrontan su trabajo con actitud lúdica sufren menos estrés, aburrimiento y agotamiento, tienen menos conflictos en el trabajo y, en general, están más motivados y satisfechos. Curiosamente, esta actitud lúdica es más habitual entre los empleados que son padres que entre empleadas que son madres. Ello puede deberse a que ellas tienden a asumir más deberes y quehaceres relacionados con el hogar y la vida familiar, lo cual dificulta mantener una actitud de diversión en el trabajo.

Para adoptar una actitud lúdica en el trabajo hay que ser capaz de redefinir los desafíos de manera que sean interesantes, además de contar con una mentalidad positiva y abierta. Gamificar el trabajo de los empleados más jóvenes ayudará a que se comprometan.

"Mujeres y hombres trabajando en remoto durante COVID-19" (2021), un estudio liderado por Mireia Las Heras y María Barraza, del Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE.

+IESE

Oliver Blume
Antes de que el Dr. Blume se convirtiera en CEO de Porsche, fue miembro de la junta ejecutiva de Producción y Logística. Está licenciado en Ingeniería Mecánica por la Universidad Técnica de Braunschweig y doctorado en Ingeniería de Vehículos de la Universidad de Tongji (Shanghái).

FOTOGRAFÍAS: cortesía de Porsche.

Entusiasmo, pasión y sostenibilidad

"Debemos salir de nuestra zona de confort", afirmó el CEO de Porsche, Oliver Blume, durante el encuentro sectorial IESE AUTO de 2019. En efecto, en Porsche lo han conseguido. Han lanzado el Taycan, su primer automóvil deportivo totalmente eléctrico, e invertido 15.000 millones de euros en movilidad eléctrica y digitalización. En 2025, quieren que la mitad de los coches que vendan sean eléctricos o híbridos. Esta inversión transformacional ya estaba en marcha antes de la pandemia, aunque esta ha acelerado las tendencias hacia una mayor conectividad, electrificación y sostenibilidad. Para el profesor del IESE, Marc Sachon, la empresa es uno de los mejores ejemplos que ha visto de un fabricante de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) tradicional reinventándose para el futuro. Antes del encuentro sectorial de 2020, ahora llamado IESE MOBILITY para reflejar una mayor amplitud, Sachon se reunió con Blume para discutir el rumbo de Porsche.

Además de salir de la zona de confort, afirma que, para que Porsche no pierda su esencia, debe renovarse continuamente. ¿Qué quiere decir con eso?

El cambio es importante, al tiempo que la marca debe mantener su esencia. El Taycan es un ejemplo. No podíamos permitirnos ningún fallo. Queríamos que fuera 100% Porsche, pero también un producto único; sobre todo, en cuanto a sostenibilidad. Lo logramos.

En Porsche, la mejora continua se aplica, no solo a los automóviles, sino a todas las áreas de la empresa. Lo importante para mí es guiar al equipo en este viaje. Eso es lo que me exijo a mí mismo como CEO. Quiero asegurarme de que cada empleado está enfocado en los objetivos clave, que trabaja junto a los demás y que entiende por qué el cambio es positivo y brinda oportunidades.

¿Qué papel podría desempeñar el Pacto Verde de Europa en esta reinvención?

Lo que está claro es que todos tendremos que hacer una contribución significativa para cuidar el clima. Como empresa, somos responsables de los empleados, los puestos de trabajo y nuestro éxito económico. En este sentido, estamos formando a nuestros empleados, desarrollando conocimientos sobre nuevas tecnologías y cadenas de procesos, y llevando al mercado productos novedosos y modelos de negocio.

Además de demostrar qué es tecnológicamente posible, también es nuestra responsabilidad como sector marcar los límites, porque, como en el deporte, si ponemos el listón demasiado alto, nadie podrá alcanzarlo. Sabemos que los cambios no llegarán lo bastante rápido desde una perspectiva ecológica, pero la meta tiene que estar dentro del ámbito de lo factible. Respaldamos los objetivos del Acuerdo de París que, si bien son un desafío, como lo hacemos en cooperación con proveedores y socios, creemos que se pueden lograr, fortaleciendo la economía en general.

¿Deberían cambiar los indicadores para que la sostenibilidad ocupe un lugar más prominente en las agendas de las empresas?
Es una buena pregunta. Desde hace algún tiempo, hemos estado examinando cómo podemos medir de forma más objetiva las actividades de sostenibilidad. Hasta ahora, el éxito se ha medido en términos de ingresos de ventas y resultados. Nos gustaría mejorarlo. Los indicadores sociales y ecológicos deberían ser tan importantes como los financieros.

¿Cuánto valor real aportamos nosotros, como fabricantes de coches deportivos, a la sociedad? En 2019, Porsche se convirtió en miembro de la Value Balancing Alliance, cuyo objetivo es evaluar, en términos monetarios, los efectos de las actividades de las empresas en la naturaleza y la sociedad. Con esto en mente, en 2020, Porsche desarrolló su propio índice de sostenibilidad hasta un nivel de detalle que llega a la valoración individual. Lo usamos para medir los desafíos clave para las actividades comerciales sostenibles a lo largo de la cadena de valor y durante el ciclo de vida de nuestros automóviles.

¿Qué papel juega la energía verde en la estrategia de Porsche para 2030 de convertirse en CO_2 neutral?
Un papel clave. Desde 2017, utilizamos electricidad verde, que proviene de fuentes de energía renovables, en todos nuestros centros de producción en Alemania. En la sede de Porsche en Stuttgart, operamos con dos plantas de cogeneración para producir internamente calor y energía. Estas plantas funcionan con biogás obtenido de residuos, y producen energía neutra en cuanto a CO_2.

Además, nuestro objetivo es minimizar la demanda energética aplicando tecnologías modernas y optimizando procesos. También involucramos a nuestros socios en nuestros esfuerzos de sostenibilidad. Por ejemplo, exigimos a los proveedores de baterías que utilicen exclusivamente electricidad verde de fuentes de energía renovable para su producción.

¿Dónde queda el gas natural?
En la actualidad estamos investigando combustibles sintéticos, los llamados e-combustibles, para producir hidrógeno en aquellos lugares alrededor del mundo donde haya abundancia de energía sostenible. La síntesis de hidrógeno y CO_2 del aire produce metanol verde, que luego se puede convertir en combustible.

El metanol verde tiene una serie de ventajas sobre el hidrógeno puro: se puede transportar sin frío ni compresión, la infraestructura actual se puede seguir aprovechando, y permite utilizar motores de combustión tradicionales con un alto nivel de eficiencia y sin la necesidad de una célula de combustible adicional en el automóvil.

Junto con socios como Siemens Energy, vamos a establecer una planta piloto de combustible sintético en Chile, que estará operativa a partir de 2022. Estamos planteando el uso de e-combustibles en los deportes de motor y, a más largo plazo, también, en nuestros actuales modelos de automóviles.

Si bien damos prioridad a la electromovilidad, esta no compite con los combustibles sintéticos; ambos pueden complementarse con sensatez.

¿Cómo ve el mundo a partir de esta nueva movilidad?

Gracias a las posibilidades que van surgiendo, la movilidad es cada vez más fácil, cómoda y atractiva. El automóvil del futuro será inteligente y estará digitalmente conectado. Se comunicará con otros coches, con el conductor y con su entorno. Vemos un enorme potencial en la electromovilidad. Para 2025, la mitad de los automóviles Porsche tendrán propulsión eléctrica o híbrida. También cabe imaginar que muchos de los coches del futuro serán autónomos. Sin embargo, esa tendencia no se aplicará tanto a Porsche: ¡conducir nuestros coches es demasiado divertido! Aun así, hay aspectos de la conducción autónoma que nos resultan interesantes: el asistente para atascos de tráfico o el aparcamiento automático, por ejemplo.

¿Cómo abordará Porsche el impacto medioambiental negativo de las baterías de iones de litio?

Somos conscientes de los desafíos que presentan las cadenas de suministro de materias primas para baterías. Por ello, estamos trabajando con nuestros proveedores directos de cobalto y litio para rastrearlas desde el momento de la extracción. Nuestro objetivo es identificar a todos los proveedores intermedios involucrados, detectar los riesgos lo antes posible y tomar medidas si es necesario.

¿Cómo lidiará el sector con las baterías de iones de litio usadas?

Mediante un mayor desarrollo sistemático de las baterías. Vemos un inmenso potencial en las baterías de estado sólido, que ofrecen una serie de ventajas sobre las actuales: mayor densidad de energía, seguridad y capacidad de carga rápida, así como un menor peso. También requieren menos materias primas raras y ofrecen un grado muy superior de reciclaje.

> “Más allá del progreso realizado en términos de IA, en Porsche, el foco está puesto en las personas”

¿Cómo influye la IA en esta transición?

La IA es una parte cada vez más importante del valor agregado y ya es un impulsor tecnológico clave para Porsche en múltiples áreas, desde los procesos comerciales y los automóviles hasta los clientes, con nuevas aplicaciones. Por ejemplo, en cuanto a logística, en la sección dedicada a la entrada de mercancías, estamos considerando reemplazar el escaneo manual, que todavía se usa mucho, con imágenes automatizadas y procesos basados en inteligencia artificial. En la planificación de requisitos de materiales, la IA revolucionará el suministro de piezas y nos permitirá controlar la secuenciación de la línea de productos con una precisión aún mayor. A la hora de analizar la cadena de suministro, podemos utilizar la inteligencia artificial para identificar muy pronto los riesgos de sostenibilidad de nuestros proveedores de materias primas. Estas son solo algunas de las áreas en las que Porsche está trabajando.

Sin embargo, más allá del progreso realizado en términos de IA, hay una cosa que no debemos olvidar: para que la digitalización sea un éxito, se requiere entusiasmo y pasión; por eso, en Porsche, el foco está puesto en las personas.

¿Cómo estará Porsche en 2030?

Porsche se basará en tres tecnologías de propulsión: motores de combustión, sistemas de propulsión híbridos enchufables y sistemas de propulsión eléctricos. De esta manera, Porsche se posicionará con coches deportivos que combinarán conducción dinámica, diseño, calidad y sostenibilidad. Es una estrategia que une nuestra tradición con el futuro. ■

El sentido de la moda

Emprendedoras del sector de la moda trabajan para que su ropa deje una impresión positiva, tanto en las personas como en el planeta.

La moda es una de las industrias más contaminantes del mundo. El modelo de negocio de la llamada "moda rápida" es dañino para el medioambiente, incluso antes de que la ropa en sí esté terminada. Casi el 75% de los desechos –contando el uso del agua, la tala y los procesos químicos– se crean durante la producción de las prendas, según el informe de McKinsey *Fashion on Climate*. Otro 20% de los residuos se genera a consecuencia de su utilización, como en el lavado, que libera toneladas de microfibras de plástico a los océanos. La Fundación Ellen MacArthur sugiere que el concepto del reciclaje no está a la altura de las expectativas, pues menos del 1% del vestuario se recicla para producir de nuevo prendas de vestir. Cada segundo, se tira o incinera el equivalente a un camión de basura cargado de ropa.

A pesar de ello, los clientes siguen insatisfechos. En el armario promedio, el 20% de las prendas se usan el 80% del tiempo. Es la famosa regla 80-20.Es decir, las compras no son duraderas ni prácticas.

Al mismo tiempo, cada vez más consumidores eligen comprar menos, pero con criterio, ya sea invirtiendo en calidad, aprendiendo a preservar mejor la ropa –como antaño– o adoptando el concepto de "armario cápsula". Otros compran solo artículos de segunda mano, y rescatan, donan o intercambian los que languidecen en el fondo de su armario.

Como respuesta a estas preferencias cambiantes, surgen empresas que, mediante técnicas nuevas o reinventadas, hacen que la moda sea más sostenible. Utilizan materiales orgánicos o reciclados, reducen la cantidad de agua y productos químicos e implementan los pedidos bajo demanda para reducir el inventario redundante y los desechos. Algunas marcas reinvierten sus ganancias en iniciativas socialmente responsables.

Presentamos a unas emprendedoras cuyos negocios promueven formas más sostenibles y éticas de disfrutar de la moda. Aunque hayan comenzado a pequeña escala, tienen grandes planes de futuro.

UNA EMPRESA SOCIAL

BLSSD: Moda sostenible para dar las gracias

Lys y Lama Riachi

Lama Riachi, una directora creativa libanesa que vive en Dubai, superó un cáncer. La experiencia la motivó a formar un grupo de apoyo sobre este tipo de enfermedad dedicado a los inmigrantes. En la región hay mucha economía sumergida y carecen de atención médica y apoyo, ya que están lejos de su familia y hogar. Ella y su hermana, Lys Riachi (GEMBA '19), crearon la marca BLSSD para brindar apoyo financiero a su grupo de ayuda, al que llaman "Blessed (together)".

BLSSD incluye colecciones de lujo con influencias de la moda urbana. La marca está imbuida de sostenibilidad: se centra en prendas de vestir que son distintivas, pero lo bastante neutras como para combinarlas en cualquier temporada. Además, saca colecciones limitadas para controlar el inventario y resalta la necesidad de concebir la ropa como una inversión especial y duradera, en lugar de desechable y basada en tendencias. Por añadidura, prioriza el uso del cuero vegano y los materiales orgánicos.

BLSSD sigue evolucionando y ha participado en la Semana de la Moda Árabe y la de París. Al mismo tiempo, apoya a los inmigrantes afectados por el cáncer a través de su fundación. Así, los ayuda a acceder a tratamientos y, en casos terminales, financia las reagrupaciones familiares.

Las hermanas Riachi aspiran a tener una marca 100% sostenible en unos pocos años. Mientras tanto, continúan su misión bajo el lema de *Pret-a-gratitude*.

BLSSD

PRET A GRATITUDE™

www.blssdfashion.com
#PretAGratitude
@___blssd___

RECICLAJE CREATIVO

ReInvent: ¿qué hay de nuevo, viejo?

Vibha Kothari

Originaria de Mumbai, Vibha Kothari (MBA '19) se basó en su experiencia personal para crear ReInvent, con sede en Barcelona. Se sentía consternada por la cantidad de prendas desactualizadas y apenas utilizadas de las que disponía, por lo que se dispuso a alterarlas para darles una nueva vida. Los resultados de este *upcycling* –es decir, el acto de reutilizar productos de un modo creativo– la inspiraron a convertir el concepto en un servicio.

Al principio, su mayor obstáculo fue el prejuicio de que la moda sostenible tiene que ser cara. Le tomó un tiempo conseguirlo, pero Kothari subraya que, cuando se trata de *upcycling*, una vez que los clientes ven los resultados, suelen regresar a por más.

En manos de ReInvent, las camisas de oficina se convierten en bonitas faldas, y los vaqueros y los suéteres renacen convertidos en chaquetas exclusivas. El equipo de Kothari ha llegado a realizarle una cirugía a un vestido de novia, creando múltiples prendas a partir de una sola, famosa por llevarse una única vez.

A nivel mundial, percibe un interés creciente en la moda sostenible: "En parte, proviene de los medios de comunicación, que nos hacen conscientes de dónde se fabrica y cómo influye alrededor del mundo".

Está convencida de que la sostenibilidad es el futuro de la moda. "Eso no significa que vaya a aplicarse a todo, sería muy difícil. No se trata de negarse a comprar prendas nuevas. Ahora bien, hay muchas formas de mejorar el impacto de la moda en las personas y el planeta: desde un mayor uso de materiales orgánicos hasta el *upcycling* para reinventar los excedentes".

Kothari quiere crear una gama de prendas para el hogar en asociación con proveedores de existencias sobrantes. Asimismo, le interesa la IA como medio para escalar el negocio y eliminar el empaquetado.

www.reinvent-upcycling.myshopify.com
#reinventupcycling #modasostenible
@reinventupcycling

ECONOMÍA
CIRCULAR

A Fine Circle: ropa duradera para niños

Danielle Francis

La ropa infantil puede suponer menos que la de los adultos en términos de participación de mercado (casi un 16% antes de la pandemia), pero está creciendo debido a una mayor población y al mayor reconocimiento de marca por parte de padres e hijos. Es una industria valorada en unos 252 mil millones de dólares anuales.

Lo que le falta de cuota de mercado lo tiene de huella medioambiental. Los niños se hacen mayores –cambian de tamaño hasta seis veces en sus dos primeros años– y en muchos casos dejan de utilizar los productos mucho antes del final de su vida útil. Por otro lado, los padres que anhelan moda sostenible tienden a echarse atrás al ver los precios; sobre todo, porque saben lo poco que les durará.

La estadounidense Danielle Francis (MBA '18) decidió poner en marcha la tienda *online* A Fine Circle cuando el problema salpicó a sus amigos con hijos. "Mi objetivo es que la ropa tenga mayor utilidad e influir en el diseño a largo plazo", apunta. La idea es revender productos infantiles *premium*, de lujo o sostenibles. Así, se basa en la ropa de uso diario, pero sin olvidarse de la deportiva y otras de uso específico.

A Fine Circle proporciona tecnología para la venta, seguimiento y rastreo de los productos. De ese modo, los clientes conocen el impacto positivo de sus compras y las marcas pueden ver cuán duraderas son las prendas.

Francis piensa que las marcas querrán asociarse con ella para lanzar sus propias iniciativas de venta de segunda mano. A largo plazo, pretende cambiar la industria desde dentro con alianzas estratégicas que propicien economía circular.

"Si queremos que la ropa de segunda mano para niños sea un éxito, debe estar bien hecha y durar. Queremos que las marcas adopten esa idea. A las que ya lo hacen, les proporcionamos tecnología para monetizar sus productos de segunda mano".

"Es importante que las familias sepan que hacen bien en tratar de ser sostenibles en el día a día", señala Francis. Su objetivo es que disfruten de su ropa *premium* preferida, y que la huella ecológica de los niños corresponda a su verdadero legado.

a fine circle

www.afinecircle.com
#afinecommunity
@afinecircle

“TENER PUESTOS DIRECTIVOS FEMENINOS REQUIERE CONTRATAR MÁS MUJERES”

FOTOGRAFÍA: cortesía de Deutsche Post DHL Group.

Sabine Mueller
La CEO de DHL Consulting analiza la necesidad de estar preparados digitalmente, ser resilientes y tener agilidad, así como de un lugar de trabajo verdaderamente diverso e inclusivo. Escribe sobre cadena de suministro, tendencias en logística, mujer y liderazgo y el futuro del trabajo en sabinext.com.

La pandemia de la COVID-19 ha acelerado la necesidad, en todos los sentidos, de estar preparados digitalmente, de ser resilientes y tener agilidad, especialmente en la logística. Sabine Mueller ha trabajado en ese sector durante más de dos décadas, desde que se unió a Deutsche Post DHL como licenciada en dirección de empresas. Deutsche Post DHL es mucho más que una flota de camiones y pilas de cajas marrones. Se trata de una empresa global de alta complejidad marcada por la innovación constante, impulsada por la digitalización, el *big data*, la inteligencia artificial, la robótica, la IoT, los drones, el *blockchain* y la economía circular.

Desde su posición de CEO de DHL Consulting, Mueller analiza los cambios en la industria, así como su otra pasión: la promoción de la diversidad y el avance de la mujer en el lugar de trabajo; temas acerca de los cuales debatió en un panel de dirección de empresas sobre inclusión organizado por el IESE's Women in Business Club.

¿A qué grandes tendencias deberíamos estar atentos?
Una parte importante de las operaciones logísticas todavía se realiza de forma manual. Pero, en los próximos años, veremos cómo las tareas manuales están cada vez más automatizadas. Hay una serie de aplicaciones de automatización fáciles de implementar y de baja inversión que incluyen tecnología portátil, como escáneres de anillo y gafas inteligentes. Los futuros centros de paquetería llevarán a cabo una clasificación automatizada mediante robots móviles, lo que, en última instancia, supondrá que los humanos y las máquinas trabajen juntos en armonía.

La pandemia de la COVID-19 interrumpió las cadenas de suministro mundiales. Como resultado, ¿se prevé un cambio de foco hacia lo local?
En el diseño de una cadena de suministro se solía priorizar la optimización de costes por delante de la resiliencia; ahora, la nueva máxima es equilibrar ambas cosas para tener mayor capacidad de respuesta frente a las interrupciones, los cambios de demanda y la incertidumbre. Esto requiere pasar de una estrategia de abastecimiento única a la diversificación y a una mayor distribución de *stocks* de seguridad. El auge del comercio electrónico y las altas expectativas de los consumidores en cuanto a velocidad y disponibilidad obligarán

a los proveedores a acercar sus productos a la demanda y a rediseñar sus redes logísticas en consecuencia.

¿Un cambio hacia el *nearshoring* (que consiste en externalizar, pero no muy lejos) podría ayudar, también, a abordar los problemas de sostenibilidad?
El transporte aéreo es uno de los principales emisores de CO_2. Para nuestra industria, como muchas otras, las consideraciones ambientales, sociales y de gobierno (ASG) son una prioridad clave. El *nearshoring* ayudaría a reducir la huella ecológica, al igual que lo haría la inversión en nuevas tecnologías, tales como medidores inteligentes, sistemas de gestión de carga inteligente o de energía solar, por nombrar algunas. También será importante gestionar el impacto social con ayuda de políticas de derechos humanos, por ejemplo.

La pandemia nos ha llevado al trabajo flexible. ¿Volveremos a las oficinas, como de costumbre, cuando termine?
Creo que acabaremos con un modelo híbrido que combinará los métodos de trabajo presencial y virtual. Una vez más, serán las nuevas tecnologías las que lo faciliten, pues pasaremos de la videollamada a las reuniones en 3D con avatares. En este sentido, la flexibilidad que nos dan es fundamental para atraer y retener el talento adecuado en el competitivo mercado actual.

Esto nos lleva al otro tema que tanto la apasiona: impulsar la diversidad y la inclusión. ¿Cómo lo hace en su estrategia de gestión del talento?
La diversidad y la inclusión deben ser piedras angulares de toda empresa. Sin embargo, establecer una cultura organizacional verdaderamente diversa e inclusiva requiere una revisión completa de cómo se hacen las cosas.

Hay un ejemplo común a muchas industrias. En nuestro caso, desde una perspectiva política, las cosas parece que van bastante bien: tenemos representantes de diversidad en cada una de las unidades de negocio, un consejo de diversidad, tutorías y formaciones obligatorias sobre prejuicios y cuestiones culturales, que todos los empleados deben realizar. Sin embargo, si se miran los resultados de la última década, hemos pasado, quizás, de un 22% a un 25% de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres. Todavía hay empresas en las que el equipo directivo es totalmente masculino. Estuve en una reunión, hace poco, con 10 vicepresidentes ejecutivos, y yo era la única mujer. De alguna manera, parece que no ha habido grandes cambios. Todavía queda margen de mejora.

¿Cree que las cuotas son necesarias?
He cambiado de opinión sobre este tema. Solía estar en contra pero, ahora, creo que las necesitamos. En DHL declaramos

> “Debemos dejar de medir los altos cargos solo por objetivos financieros y comenzar a incluir otras categorías, como diversidad y sostenibilidad”

que, por primera vez y a nivel mundial, queremos que el 30% de nuestros directivos sean mujeres para 2025. Realmente, creo que debemos dejar de medir los altos cargos solo por objetivos financieros, como EBIT y flujo de caja, y comenzar a incluir otras categorías, como diversidad y sostenibilidad. Como empresa cotizada, nuestros accionistas nos están presionando para que hagamos de estos temas una prioridad. Contabilizar las políticas y las actividades que hacemos es una cosa, pero cada vez más personas nos dicen: “Ahora, queremos ver los resultados”. Por eso, creo que debemos establecer objetivos claros.

¿Qué papel juega la legislación?
Es una buena manera de prender la mecha –por ejemplo, al exigir, por ley, que las mujeres ocupen un cierto número de puestos de la junta–, pero creo que debemos profundizar más, o puede volverse un gesto meramente simbólico. En mi opinión, la legislación ayuda a convertir el tema en conversación nacional, lo cual respalda nuestros esfuerzos internos a nivel de organización.

Un argumento en contra de las cuotas es que socavan la meritocracia. ¿Cuál es su punto de vista?
Lo pongo en duda. Creo que el verdadero problema son los sesgos. He trabajado en logística durante 20 años y he contratado a mucha gente. Me he dado cuenta de que tengo un sesgo que favorece a los hombres, porque así es como he crecido. Los comportamientos masculinos parecen ser los correctos para ascender a un nuevo cargo. Nos ayudó mucho darnos cuenta de ello cuando analizamos posibles sesgos en nuestros procesos de contratación. Las mujeres que no tenían estos comportamientos masculinos se quedaban atrás.

Hay otro factor, y es que es necesario atraer suficientes personas. Si tengo un 20% de solicitudes enviadas por mujeres, no puedo promocionar un 50%, así que hay que comenzar por el principio. Tener puestos directivos femeninos requiere contratar más mujeres. Así, si queremos tener un 30% de mujeres en puestos directivos, tenemos que contratar un 40%. De este modo, contaremos con un grupo mayor de talento femenino, elegido con los mismos criterios, con las mismas oportunidades de formación y evaluado igual que el masculino.

No puedes ser lo que no puedes ver. ¿Hacer visibles a más mujeres en posiciones de liderazgo serviría para superar prejuicios arraigados y, en algún punto, eliminar la necesidad de cuotas?
Todavía recuerdo cuando me ascendieron por primera vez a directora. Pasé por una formación en la que, esencialmente, me enseñaron cómo convertirme en un hombre: cómo ocupar los espacios y hablar con una voz firme, porque esa era la idea de liderazgo que solíamos tener. Pero, al utilizar esas técnicas, me di cuenta de que ese no era mi comportamiento natural. Por eso es tan importante la diversidad de modelos a seguir.

Todo comienza en la escuela, cuando las niñas se alejan de los estudios de matemáticas, por ejemplo. Necesitamos que más niñas se interesen por materias relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. Cuanto más digitalicemos, más necesitaremos esas habilidades específicas. Para que haya más mujeres en esos campos, debemos comenzar cuanto antes.

¿Qué hay de las redes profesionales? ¿Allí también hay sesgos?
Conozco el argumento de que los hombres tienen más oportunidades para establecer contactos que las mujeres porque nosotras tenemos más responsabilidades familiares, menos tiempo libre... y no todo el mundo quiere jugar al golf. Ahora bien, esa no ha sido mi experiencia personal. Cada vez que me he unido a una actividad de *networking*, incluso una de las llamadas masculinas, me ha bastado con anunciar que iría. Jamás me han rechazado.

Puede que tengamos que salir de la zona de confort para presentarnos pero, a veces, las únicas limitaciones son las que nos ponemos nosotras mismas. Además, con las redes sociales, las oportunidades de establecer contactos son aún más accesibles. Como mujeres, tenemos que dejar de buscar excusas. Simplemente, ¡hay que ponerse en marcha! ■

Un, dos, tres... ¡Salta!

Si pasar de un trabajo a otro ya es duro, imagina cambiar de función, sector y país a la vez. Eso es lo que el Career Development Center del IESE llama "salto triple", y, según su director, Patrik Wallen, el 33% de los MBA graduados en 2020 lo ha hecho. No es fácil, y puede que lo sea menos, si cabe, después de la pandemia. Aun así, empezar desde una escuela internacional es de gran ayuda. Tres recién graduados nos cuentan cómo lo han hecho.

Daniela Bocco Targa

Ya quería cambiar desde antes de hacer el MBA. No tenía ideas preconcebidas por lo que, cuando llegó el momento de hacer las prácticas de verano, me dirigí a varias *startups*, a través de LinkedIn, situadas en un área geográfica nueva para mí (África Oriental). Mi paso por el IESE me sirvió de presentación. Además, me ayudó la red de contactos con sectores y lugares muy diversos que había hecho durante el curso. Lo difícil del salto triple es que te pone a prueba en tres frentes nuevos; no solo has de demostrar que tienes las habilidades técnicas para una nueva función, sino que también tienes que abarcar las complejidades de una industria y área geográfica distintas. No estoy segura de haber podido hacerlo sin la ayuda del IESE.

	1 Función y empresa	2 Sector	3 País
Antes	Coordinadora de Marketing, WSP USA Inc.	Construcción e infraestructuras	Estados Unidos
Después	Directora de Productos de Ventas Algorítmicas, AB InBev	Bebidas	México

Rahul Parikh

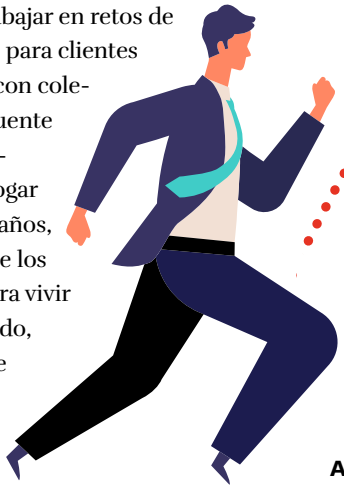
Cambiar de industria y área geográfica eran mis dos prioridades: quería pasar de los servicios a la tecnología para el consumidor, así como encontrar una oportunidad fuera de Estados Unidos. También estaba interesado en pasar al marketing vertical, pero no me veía capaz de ponerme exigente en este sentido. Es importante que uno tenga claro qué va a priorizar en cuanto a sector, área geográfica y función. Así, enfocas tus esfuerzos en el proceso de selección y de desarrollo de contactos de manera apropiada.

El MBA del IESE me ayudó mucho. La escuela me abrió las puertas a nuevas áreas geográficas y me mostró caminos para encontrar trabajo que, de otra manera, no hubiera tenido en cuenta. Una vez que has dado el salto, seguir avanzando puede resultar abrumador; en especial, si tus compañeros tienen más experiencia que tú. Ahora bien, el salto triple permite cambios de trayectoria en múltiples frentes a corto plazo, al tiempo que te curte para tomar decisiones más informadas sobre futuros cambios a medio y largo plazo.

	1 Función y empresa	2 Sector	3 País
Antes	Director, ECA	Búsqueda de directivos y dotación de personal para proyectos	Estados Unidos
Después	Director de Crecimiento de *Eaters*, DiDi Food	Plataforma de distribución de alimentos	México

Lukas Mitschke

Jamás me había propuesto dar un triple salto, pues estaba muy feliz con mi vida profesional y personal. En Deloitte, tuve la oportunidad de trabajar en retos de lo más desafiantes, para clientes variados, y lo hice con colegas que eran una fuente de inspiración. Múnich, que fue mi hogar durante más de 15 años, se considera uno de los mejores lugares para vivir del mundo. Con todo, el MBA del IESE me abrió las puertas a personas y lugares en casi todos los rincones del mundo, me ayudó a navegar en la incertidumbre y me animó a embarcarme en un viaje de descubrimiento y aprendizaje constante. La vida es una aventura que consiste en aprender. Los grandes cambios brindan una oportunidad muy valiosa para acelerar el aprendizaje y experimentar, con plenitud, la magnificencia que la vida tiene para ofrecer. Sin embargo, también conllevan incertidumbre. Por eso, contar con las herramientas y la red de contactos adecuada aporta la confianza necesaria para llevarlos a cabo.



.

	1 Función y empresa	2 Sector	3 País
Antes	Consultor sénior, Deloitte	Consultoría	Alemania
Después	Estratega global, Samsung	Electrónica	Corea del Sur

SMART PICKS

Selección de ideas

El poder de la velocidad

La pandemia ha obligado a los directivos a acelerar el ritmo de trabajo de sus empresas: hay que ser más rápidos al tomar decisiones, desplegar tecnología y efectuar cambios estratégicos. Así lo asegura una encuesta reciente de McKinsey. La necesidad de actuar con agilidad es la principal causa de los cambios que se están produciendo en varios sectores –como el de salud, farmacia, energía, comercio minorista y telecomunicaciones– y la segunda para banca, viajes, transporte y logística. Las empresas capaces de reaccionar de forma expeditiva registran un mejor rendimiento, así como capacidad de respuesta al cliente y resultados. Eso sí, la velocidad debe ser sostenible; incluso los coches de carreras necesitan frenos. Así que, antes de pisar el acelerador a fondo, asegúrate de tener las herramientas adecuadas. Los siguientes recursos no solo ayudan a ir más rápido, sino a reducir la velocidad antes de estrellarse.

La fuerza de los hábitos

Por Charles Duhigg

El secreto para ir más rápido está en tomar decisiones inteligentes y adquirir buenos hábitos. Al igual que su exitoso predecesor, titulado *El poder del hábito*, *Más agudo, más rápido y mejor* cuenta historias fascinantes, respaldadas por la ciencia, que muestran cómo hay que organizar lo importante. Enseña disciplina y efectividad, e incluye mapas mentales para focalizarse en el trabajo y mejorar la productividad.

La mirada en el futuro

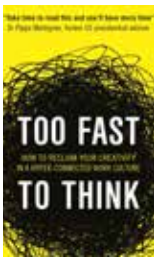
Por Julian Birkinshaw y Jonas Ridderstrale

Cuanta más información recibimos, más ignorantes nos volvemos. Como individuos, carecemos de enfoque y atención. Como equipos, la única decisión en la que coincidimos es en ir a por más datos. Como empresas, nos obsesionamos con el diseño de los procesos, con evitar errores costosos. *Fast/forward: Make your company fit for the future* combina conocimientos de estrategia, organización y liderazgo sobre cómo competir en un entorno como el actual. El motor del éxito de una empresa no es la información en sí, sino su capacidad para moverse con rapidez, tomar medidas y avanzar con convicción.

Los cambios de poder

Por Jonathan Taplin

Facebook solía ser un ejemplo a seguir gracias a su política de lanzar nuevas herramientas antes de perfeccionarlas. Sin embargo, *Move fast and break things: How Facebook, Google and Amazon cornered culture and undermined democracy* señala las consecuencias de dejar que los emprendedores circulen sin frenos, que ya analizamos en *La encrucijada tecnológica* (*IESE Business School Insight* 152). Vale la pena reflexionar sobre ello mientras se intenta construir un futuro mejor.



El secreto de la creatividad

Por Chris Lewi

En el 2016, *Too fast to think: How to reclaim your creativity in a hyperconnected work culture* recogía la queja contra la cultura del "siempre conectado". Tras un año de pandemia, la situación se ha agudizado. Suerte que Lewis practica ejercicios mentales para desconectar. Antes del confinamiento, escribió que las mejores ideas nos vienen cuando estamos lejos de la oficina. Es decir, que, para ser creativo, se necesita cambiar de escenario, además de dormir y descansar –y jugar– como es debido. ¿Te abruman tu lista de cosas por hacer? Cámbialas por una lista de lo que te gustaría ser.

Empieza el maratón...

En la serie *The Flash*, el héroe protagonista Barry Allen tiene el superpoder de la velocidad extrema. Incluso él, en ocasiones, se siente inseguro. Sin embargo, se mantiene positivo, sin importar los obstáculos a los que se enfrente. Esa confianza es esencial para el éxito. ¿Quieres ver más? Pues prepárate un bol de palomitas y disfruta de *Speed*, un clásico de los 90. Se trata de un cuento –con moraleja incluida– sobre un empleado descontento, cuya venganza toma la forma de un autobús fuera de control. Es un recordatorio de que tener mala suerte no es excusa para salirse de la carretera.

EN MI MESA

Por Pedro Nueno

Profesor emérito de Iniciativa Emprendedora

Dame velocidad

Aunque antes de la pandemia las empresas habían aumentado su velocidad de reacción, ahora es imprescindible actuar con rapidez. He aquí ocho maneras de moverse aún más deprisa.

Adquisiciones. La adquisición estratégica de determinadas empresas puede agilizar la organización través de la transferencia de conocimiento y de un uso más eficiente de los recursos.

Innovación. La incorporación de nuevas tecnologías, especialmente aquellas que agregan capacidades, aumenta la velocidad de la innovación más allá de lo incremental.

Internalización. Asegúrate una participación de mercado en áreas con un alto potencial de desarrollo. En la década del 2020, probablemente será África, y, en la del 2030, India. Ten en cuenta que, a medida que los estudiantes africanos y asiáticos regresan a casa tras estudiar en el extranjero, aceleran aún más la progresión interna de los mercados de sus respectivos países.

Diversificación. Para sostener la velocidad en el tiempo diversifica la actividad de la empresa. Cada unidad de negocio debe tener un consejo de administración propio.

Personas. Forma a tus empleados y a ti mismo en métodos *agile*. Los empleados valoran extraordinariamente la formación porque significa que la empresa cuenta con ellos.

Iniciativa emprendedora. No basta con poner en marcha *startups*. Debes motivar y formar a los empleados de todos los niveles para desarrollar una mentalidad intraemprendedora.

Burocracia. Debes exigir una gestión profesional de todas las áreas de la empresa pero ello no debe implicar procesos burocráticos que decidan con un modelo matemático. Eso lo haría mejor un robot.

Oportunidades. La pandemia ha acelerado tendencias que ya eran evidentes, como el comercio y la banca electrónicos, la telemedicina y la formación online. Sigue buscando oportunidades –sobre todo, sabiendo que la esperanza de vida es mayor y la jubilación se retrasa– no solo en nuevas geografías, sino también en campos novedosos, como el de la educación continua.

En definitiva, es importante que te asegures de que tu empresa avanza, por lo menos, al ritmo de tus competidores. Sin tensión, con tranquilidad mental y con valores, mantén tu empresa a una cierta velocidad.

Pedro Nueno es autor de más de 20 libros, el último de los cuales es *Dirigiendo con velocidad*. Entre sus muchos éxitos empresariales está la fundación de la China Europe International Business School (CEIBS) y FINAVES, el fondo de capital semilla del IESE.

Programa Crecimiento y Transformación.

Claves para liderar las oportunidades en el nuevo contexto.

Semipresencial: Madrid & online
27 de mayo – 9 de julio, 2021

El programa de alta dirección **Crecimiento y Transformación** te ayudará a rediseñar tu estrategia comercial de manera innovadora y con impacto en toda tu organización. Diseñarás tu plan para volver a crecer redirigiendo los esfuerzos a mejorar la cuenta de resultados, con una orientación al corto y medio plazo.

Comprenderás las palancas de crecimiento y podrás aplicarlas a tu estrategia y al modelo de negocio de mañana. Todo esto teniendo en cuenta los recursos necesarios para afrontar esta transformación y la financiación del cambio.

Beneficios

- Analiza el impacto de los cambios en el entorno y en tu empresa.
- Aprende a identificar oportunidades de crecimiento y plantéate la mejor manera de ejecutarlas.
- Pon a prueba tu organización para competir en la nueva situación económica.
- Identifica los cambios necesarios y conviértete en líder del cambio, no sólo de tu organización sino también de tu sector.

www.iese.edu/crecimiento

IESE Business School
University of Navarra

#1 Executive Education Worldwide
FT Financial Times

KNOW

Por Philip Moscoso

Gestión de las cadenas de suministro en un mundo que ya no es plano

Pág. 56

Una conversación con Miguel Duro

Por qué deberías eliminar las emisiones de CO_2

Pág. 64

Por Sebastian Reiche y Tsedal Neeley

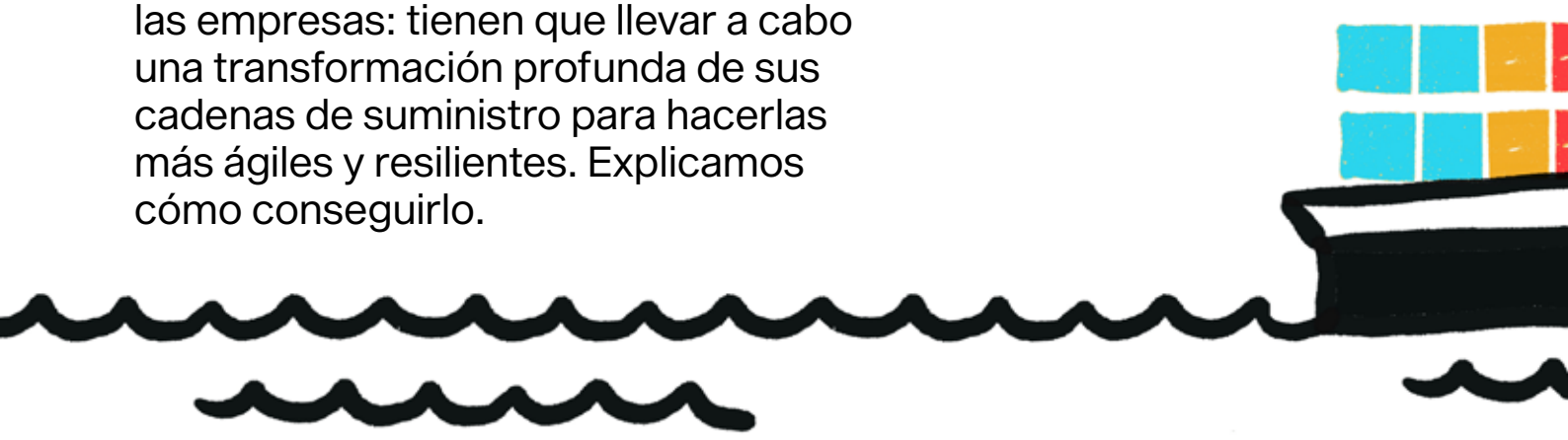
El poder de ceder

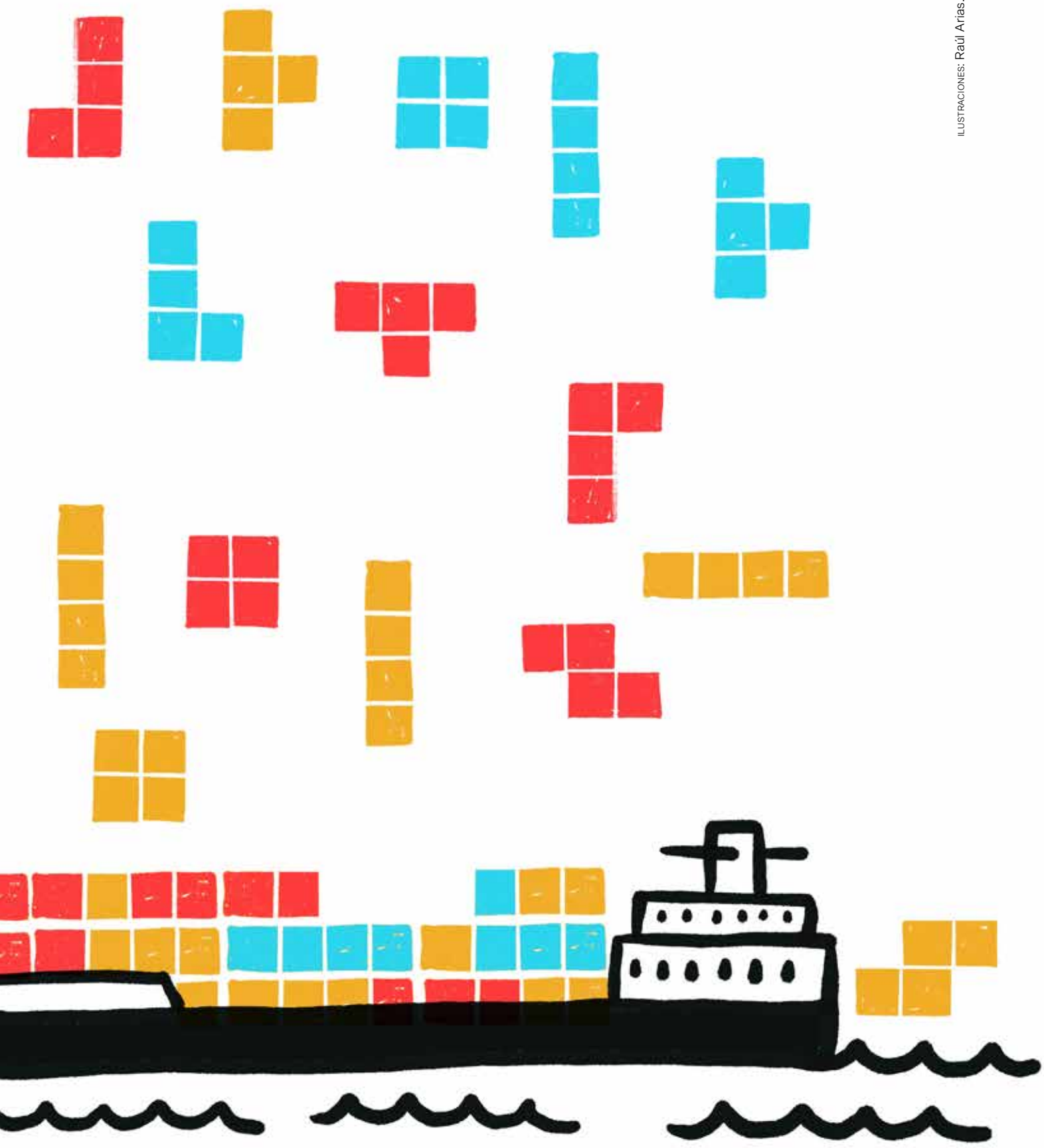
Pág. 68

Gestión de cadenas de suministro en un mundo que ya no es plano

Por Philip Moscoso

La desglobalización y la digitalización ya estaban arreciando cuando llegó la COVID-19 y confirmó las sospechas de las empresas: tienen que llevar a cabo una transformación profunda de sus cadenas de suministro para hacerlas más ágiles y resilientes. Explicamos cómo conseguirlo.





ILUSTRACIONES: Raúl Arias.

A principios del 2020, cuando la pandemia de COVID-19 puso freno al mundo, LG Electronics consideró dejar de introducir más productos en su cadena de suministro o tendría problemas serios. Como muchas otras multinacionales, LG coordinaba una vasta cadena de suministro global: clientes, distribuidores, fábricas, centros de aprovisionamiento y puntos de toma de decisión, desde Europa hasta Corea del Sur. Tocaba calcular, con exactitud, cuánto inventario ya se había distribuido, cuánto se encontraba en camino y qué cantidad estaba todavía en producción.

Por suerte, "nuestra cadena de suministro es muy ágil", apuntaba Gabriel Mesas Patón, director general de Operaciones de LG Electronics, en un encuentro sobre cadenas de suministro resilientes, organizado en febrero de 2021 por el Club Fintech del IESE. "Cada día hacemos seguimiento del inventario en nuestros canales y recibimos información de nuestros clientes sobre sus ventas en tiempo real". En menos de tres días, LG Electronics dejó de introducir más productos en sus canales y había actualizado la planificación de la cadena de suministro.

No todo el mundo posee esta agilidad. Para muchas empresas, la COVID-19 se juntó con cambios fundamentales en su contexto empresarial que llevaban años desarrollándose. El conjunto de todos estos desafíos requiere una profunda transformación de la gestión de las cadenas de suministro, de la que no habrá vuelta atrás. Las empresas deben realizar ajustes en múltiples frentes, tanto por el lado de la oferta como de la demanda, pasando por la digitalización de las cadenas de suministro, y reforzar el liderazgo de su gestión. Al hacerlo, toparán con numerosos retos, pero también encontrarán interesantes oportunidades.

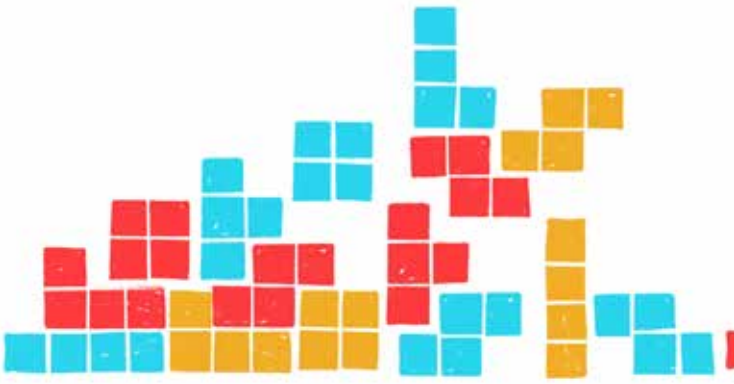
Los impulsores de la desglobalización

En las últimas décadas, las propias cadenas de suministro globales han impulsado y definido el fenómeno de la globalización. Se estima que hace unos años, el 70% del comercio mundial se realizaba a través de cadenas de valor globales, que abarcaban múltiples industrias y decenas de países. Los *smartphones* son un buen ejemplo: sus componentes provienen principalmente de empresas de Asia oriental, que luego se ensamblan en Taiwán. Desde allí los productos acabados se envía a consumidores por todo el mundo. Este tipo de cadenas de suministro son largas, lentas e inflexibles. Funcionan bien siempre y cuando los costes de mano de obra y transporte se mantengan bajos.

Ahora, la situación es otra muy diferente. Como refleja una encuesta de 2019 de Baker McKenzie a 600 multinacionales, ya antes de la COVID-19, las empresas se estaban planteando iniciar cambios importantes, o incluso una revisión completa de sus cadenas de suministro.

Los siguientes impulsores de la desglobalización actúan contra la concepción tan establecida de que "el mundo es plano":

De 2017 a 2019, el crecimiento del comercio mundial cayó del 5,5 al 2,1%, según *The Economist*. Nuevas barreras y la subida de aranceles fueron reduciendo la intensidad del comercio transfronterizo, incluso antes de que la COVID-19 trajera consigo nuevas regulaciones de seguridad e higiene. En 2016, el referéndum del *brexit* y la llegada al poder de Donald Trump en Estados Unidos presagiaron turbulencias en el



comercio internacional. De hecho, desde que se implantó el *brexit*, condiciones y trámites completamente nuevos han complicado el comercio con Gran Bretaña.

Con una demanda cada vez más cambiante e incierta, la agilidad con la que se sacan nuevos productos al mercado cobra cada vez más importancia. La COVID-19 ha agudizado esta tendencia.

Los clientes son cada vez más sensibles a las cuestiones medioambientales, como la huella de carbono de los productos, así como su seguridad y trazabilidad. Ello fomenta el abastecimiento local.

El comercio de servicios gana protagonismo en la gestión de las cadenas de suministro frente al de los productos de consumo masivo.

A medida que crece la importancia de China e India en el consumo global, las empresas han desarrollado cadenas de suministro regionales para atender mejor a esta demanda y poder adaptarse con mayor rapidez a los requisitos locales.

Las nuevas tecnologías están haciendo que las cadenas de suministro sean más intensas en conocimiento y requieran de mano de obra más cualificada. Con ello, el peso de los costes laborales pierde peso. Además, se dificulta el arbitraje de los costes laborales. Como regla general, los costes laborales del país exportador tradicionalmente debían ser al menos un 20% más bajos que el del importador para hacerlo económicamente atractivo; hoy en día, esa regla general aplica a menos del 18% de los productos comercializados globalmente, según McKinsey. En algunos casos, los salarios del litoral chino se acercan a los de Europa del Este.

Lo que está claro es que la filosofía del "bajo coste" ha dejado de ser la dominante en las decisiones sobre cadenas de suministro. La COVID-19 ha sido el último clavo en el ataúd de los enfoques tradicionales para la gestión de operaciones globales.

Las nuevas tecnologías están haciendo que las cadenas de suministro sean más intensas en conocimiento

Ante tales desafíos, no basta con unos pocos ajustes de las cadenas de suministro existentes. Se requieren rediseños a fondo; en especial para conseguir gestionar mejor las posibles disrupciones, como las sufridas durante el pasado año. Vamos a analizar, por tanto, qué cambios en las cadenas de suministro son los más importantes, y qué oportunidades existen a su vez.

Segmentación de las cadenas de suministro

Al igual que con otras mejoras en la gestión de operaciones, es conveniente comenzar con un análisis exhaustivo de las necesidades del cliente de la cadena de suministro en cuestión. A partir de allí, utilizaremos ese conocimiento para crear cadenas de suministro diferenciadas y segmentadas, en vez del tradicional enfoque único para todos, propio del pasado, y cuyo único propósito eran las economías de escala.

Por lo general, no todos los segmentos de clientes, canales y categorías de productos suelen tener el mismo valor. Lo ideal es que las empresas traduzcan las diferentes necesidades y valores de los clientes en cadenas de suministro diferenciadas. Para los segmentos de bajo margen y alto volumen, la cadena de suministro exige eficiencia y, por tanto, centrarse en la estandarización y la automatización. En cambio, los de margen alto requieren niveles elevados de servicio y flexibilidad. Tampoco

es lo mismo una compañía que crece mucho que otra que está estancada. Es necesario alinear las estrategias de la cadena de suministro, niveles de servicio y modelos de distribución con las propuestas de valor para cada segmento de clientes.

Un toque de resiliencia

La escasez de productos durante la COVID-19, desde papel higiénico hasta mascarillas, nos hizo recordar que satisfacer la demanda de los clientes en el momento, el lugar y la cantidad adecuada es un gran desafío. Muchas empresas malinterpretaron el concepto de *lean* como ahorrar costes a cualquier precio. Pero ahora nadie quiere sufrir de nuevo las consecuencias de un impacto externo que suponga roturas de *stock* importantes. El enfoque de operar "justo a tiempo y con una sola fuente de suministro" ha dado paso a la palabra de moda: "resiliencia".

Para reducir el *time-to-market* y los riesgos de disrupciones, muchas empresas han optado por mayor proximidad del suministro a la demanda. Louis Vuitton, por ejemplo, ha abierto un taller de 100.000 m2 en Texas para producir próximo al mercado estadounidense, clave para la marca. Así reduce también el impacto de los aranceles.

El objetivo de las empresas son cadenas de suministro más cortas y rápidas

Foxconn, el fabricante por encargo que ensambla la mayoría de los teléfonos de Apple, está trasladando capacidad de producción, poco a poco, desde China a nuevas plantas en el sudeste asiático y América. Durante el 2020, el porcentaje de su capacidad de producción total fuera de China aumentó de un 25% a un 30%.

La apuesta de las empresas del sector del automóvil por China, atraídos por su eficiencia en costes, les hizo perder resiliencia en sus cadenas de suministro, como explicó Jim Adler (Toyota) en una conferencia del *Financial Times*. Predijo una mayor diversificación de las cadenas de suministro globales y un mayor acercamiento al cliente (*onshoring*). La industria automovilística está regionalizando sus cadenas de suministro en torno a redes radiales (*hub and spoke*) alrededor de China para Asia, México para América y Europa del Este para Europa Continental.

Esta tendencia está impulsando la aparición de empresas (*shelter service providers*) que ayudan a los grandes fabricantes (por ejemplo, norteamericanos) a reubicar su producción más cerca de la demanda (por ejemplo, México) sin tener que preocuparse por el detalle de regulaciones locales. Estos servicios transfronterizos están creciendo un 60% más rápido que el comercio de productos, según McKinsey. De hecho, se estima que un tercio del valor contenido en los productos comercializados proviene de los servicios que integran.

Sin embargo, a la par que las empresas acercan su capacidad de fabricación a la demanda, se observa un fenómeno de efecto contrario. Para muchos tipos de productos, China se ha convertido en el mayor consumidor del mundo y, cada vez más, consume lo que produce dentro de sus fronteras. Así, mientras por un lado muchos fabricantes dejan el país debido a la creciente dificultad del arbitraje de costes, por otro lado se instalan nuevos fabricantes para producir cerca de su principal mercado.

El objetivo de las empresas son cadenas de suministro más cortas y rápidas, no solo para servir mejor a la demanda, sino también para controlarlas mejor. Esto es algo muy necesario si recordamos, por ejemplo, el terrible derrumbe de la fábrica textil Rana Plaza en Bangladesh en 2013. Por aquel entonces, muchas marcas de moda occidentales ni siquiera sabían inicialmente si aquel proveedor era de los suyos.

Hay otros tipos de desastres que también pueden atacar al corazón de las cadenas de suministro globales. Los fenómenos meteorológicos extremos, frecuentes e intensos en muchas partes del mundo, son un recordatorio claro de que el cambio climático amenaza las cadenas de suministro. El tsunami que azotó Fukushima en 2011 tuvo un efecto dominó en todas las plantas de automóviles del mundo, lo que subrayó la fragilidad que una optimización excesiva de los costes de las cadenas de suministro había generado.

Allí está, quizás, el mayor desafío para las empresas. El enfoque *lean* y la filosofía de que un planteamiento único sirve para todo, junto con ahorrar costes gracias a tener un único proveedor asiático, se han ido cimentando en muchas empresas a lo largo de las últimas dos décadas. Deshacer unas prácticas establecidas durante tanto tiempo y reconfigurar su modelo de aprovisionamiento "no puede hacerse de la noche a la mañana", reconoció Mesas durante el panel del IESE.

Aun así, es lo que toca. Las empresas deben desarrollar planes de contingencia y vías adicionales para aumentar la producción en caso de que la demanda crezca por encima de las expectativas. "Contar con una red de socios fue nuestra salvación", recalcó Mesas. El *multisourcing* puede parecer una alternativa menos rentable, pero brinda mayor resiliencia. Los contratos flexibles con proveedores también pueden mejorar la agilidad.

El riesgo es que dicha resiliencia conlleve redundancias

costosas. Siempre es difícil alcanzar un equilibro entre reducir costes y aumentar la capacidad de adaptarse a situaciones inesperadas, como nuevas demandas de clientes o interrupciones en el suministro. Sin embargo, cada empresa debe decidir por sí misma si le sale a cuenta. ¿Los beneficios de una mayor agilidad y resiliencia compensan los costes añadidos? Para las empresas que el año pasado intentaron reaccionar con rapidez frente a las interrupciones y mitigar el impacto en su cadena de suministro, sin duda se trata de un camino que, al menos, vale la pena explorar.

Operaciones más inteligentes

Como en otras áreas de negocio, la tecnología ha sido uno de los mayores impulsores de cambios en la gestión de las cadenas de suministro, y la digitalización de las cadenas ha aumentado significativamente en los últimos años. En un inicio se trató de eliminar el papel de los flujos de información. El siguiente paso fue mejorar la visibilidad y la trazabilidad.

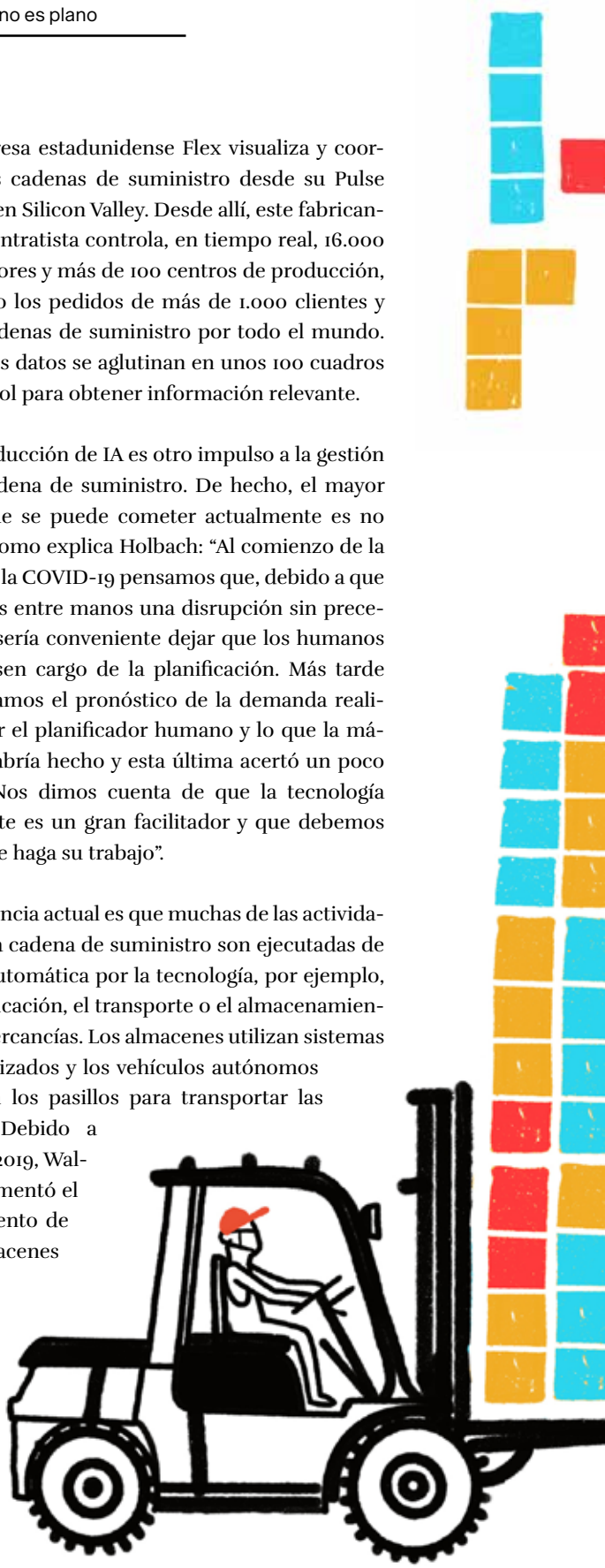
Para otro panelista en un evento del IESE, Dirk Holbach, máximo responsable de la cadena de suministro en Henkel, esta visibilidad digital fue clave para poder cuantificar el impacto de la COVID-19 en cuestión de minutos. "Hace unos años, hubiera tenido a cinco personas trabajando durante tres días con Excel para averiguar si faltaba alguna materia prima o qué clientes se verían afectados antes de comenzar a tomar medidas. Ahora, una sólida red digital permite a los directivos de primera línea visualizar pedidos y existencias, así como realizar ajustes en tiempo real".

Esta visibilidad de principio a fin ayuda, también, a prevenir problemas como el de Rana Plaza, donde las empresas no conocían a los proveedores de sus proveedores. La visibilidad pasa a ser un requisito, pues permite un seguimiento y una coordinación exhaustivos a lo largo de toda la cadena de suministro. En última instancia, permite a los directivos reaccionar más rápido a los eventos, tanto reales como previstos, y ajustar sus inventarios en consecuencia.

La empresa estadunidense Flex visualiza y coordina sus cadenas de suministro desde su Pulse Center, en Silicon Valley. Desde allí, este fabricante subcontratista controla, en tiempo real, 16.000 proveedores y más de 100 centros de producción, así como los pedidos de más de 1.000 clientes y 1.000 cadenas de suministro por todo el mundo. Todos los datos se aglutinan en unos 100 cuadros de control para obtener información relevante.

La introducción de IA es otro impulso a la gestión de la cadena de suministro. De hecho, el mayor error que se puede cometer actualmente es no usarla, como explica Holbach: "Al comienzo de la crisis de la COVID-19 pensamos que, debido a que teníamos entre manos una disrupción sin precedentes, sería conveniente dejar que los humanos se hiciesen cargo de la planificación. Más tarde comparamos el pronóstico de la demanda realizado por el planificador humano y lo que la máquina habría hecho y esta última acertó un poco mejor. Nos dimos cuenta de que la tecnología realmente es un gran facilitador y que debemos dejar que haga su trabajo".

La tendencia actual es que muchas de las actividades de la cadena de suministro son ejecutadas de forma automática por la tecnología, por ejemplo, la planificación, el transporte o el almacenamiento de mercancías. Los almacenes utilizan sistemas automatizados y los vehículos autónomos recorren los pasillos para transportar las piezas. Debido a ello, en 2019, Walmart aumentó el rendimiento de sus almacenes



(en cajas por hora) un 13%, ahorrando miles de millones de dólares en inventarios. Gracias a seguir aumentando su digitalización, Walmart pretende pasar del reabastecimiento por lotes de sus estantes a hacerlo de forma continua. Si al planteamiento le añadimos además una impresora 3D, una empresa puede eliminar la necesidad de transportar y almacenar productos, ya que podrán imprimirse al momento allí donde vayan a consumirse.

En la medida en que las máquinas reemplacen a más operadores humanos, más bajarán los costes laborales de los mismos y aumentará la productividad, pero convendrá redirigir gasto a I+D y crear nuevos puestos de trabajos en el ámbito de la digitalización. Eso favorecerá a los países desarrollados, que tienden a ser más fuertes en este sentido. Sin embargo, cuando en un sector el gasto en I+D es especialmente alto, como sucede en el de los semiconductores, con empresas muy especializadas en Taiwán y Corea del Sur que prestan servicios a nivel mundial, se vuelve muy difícil y costoso replicar la cadena de suministro en otra región.

Dado el enorme potencial de la digitalización, las empresas deberían evaluar cuidadosamente si disponen de las capacidades digitales necesarias para llevar a término su estrategia de cadena de suministro y evitar acabar simplemente digitalizando sus modelos operativos históricos.

Liderazgo de la cadena de suministro

Según una encuesta de Deloitte, el 56% de las empresas consideradas líderes en gestión de cadenas de suministro cuentan con un alto directivo al cargo. En el caso de las rezagadas, este porcentaje se reduce al 33%. La involucración de la alta dirección mejora el rendimiento de una cadena de suministro, entre otras razones, porque los retos son muy trasversales y se extienden incluso más allá de los límites de la organización. La visibilidad en tiempo real solo mejora la agilidad de la cadena de suministro si se vertebra en un sistema de dirección adecuado.

Además, las capacidades de liderazgo son esenciales para asegurar la coherencia entre la estrategia de negocio y la de la cadena de suministro. Para ello, se necesitan directivos que sepan hacer las preguntas adecuadas, pero a la vez tengan la autoridad para dar las respuestas necesarias, incluso si suponen un desafío para la empresa.

Es urgente que las compañías evalúen si sus cadenas de suministro encajan en su estrategia de negocio actual y analizar cómo todos los factores, incluida la COVID-19, tienen efectos disruptivos sobre ambas. La plena recuperación de la demanda, de hecho, será la prueba de estrés definitiva para las cadenas de suministro.

Ello seguramente cuestione los modelos tradicionales, desarrollados durante décadas. Hará falta nuevas segmentaciones de las cadenas de suministro de acuerdo con las necesidades de los negocios y clientes. Además, será necesario que se reubiquen algunos proveedores y operaciones, así como invertir en nuevas tecnologías para conseguir cadenas de suministro más inteligentes. Hacer todo eso requerirá un liderazgo tan ágil y resiliente como las propias cadenas de suministro, con el objetivo de explorar nuevos escenarios y estar mejor preparados para lo que nos depare el futuro. ■

LEER MÁS: *Gestión de Operaciones para Directivos* por Philip Moscoso y Alejandro Lago (McGraw-Hill, 2016).

El autor

Philip Moscoso es profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, además de titular de la cátedra Eurest de Excelencia en los Servicios y vocal responsable de los programas de formación de directivos en el consejo de dirección del IESE.

Por qué deberías eliminar las emisiones de CO_2

Una conversación con Miguel Duro

Profesor del IESE
Director del Center for International Finance (CIF)

Cómo las grandes gestoras de fondos de inversión pueden influir en la reducción de gases contaminantes.

A principios de 2020, antes de que la pandemia arreciara en Europa, un grupo de activistas irrumpió en la sede de BlackRock en París, la mayor compañía de gestión de activos del mundo, acusándola de "cómplice de la inacción climática". ¿Se trata de una crítica justa? Miguel Duro comparte los hallazgos de una investigación al respecto que ha llevabo a cabo –junto con sus colegas José Azar, Igor Kadach y Gaizka Ormazábal– y explica por qué la transición a una economía de emisiones cero es una tendencia que no puedes ignorar.

¿Cómo influyen los gigantes de la inversión en la reducción de CO2 de las empresas en las que participan?

Tras trabajar con una muestra de 42.193 observaciones de unas 8.000 compañías de todo el mundo,

ILUSTRACIONES: Ester Centella.

hemos visto que los tres gigantes de la inversión (BlackRock, Vanguard y State Street Global Advisors) son más propensos a reunirse con los equipos gestores de aquellas compañías de su cartera con mayores emisiones de carbono. De hecho, las tres gestoras focalizan sus interacciones en las grandes compañías –con mayor efecto potencial sobre las emisiones de carbono en todo el mundo– y en aquellas en las que tienen una mayor participación y, por tanto, una mayor capacidad de influencia. Cuanto más probable es que las tres grandes gestores se reúnan con el CEO de una empresa, más probable es que esta reduzca sus emisiones de carbono al año siguiente. El fenómeno empieza a apreciarse a partir de una participación accionarial relativamente baja, de apenas el 3-4%, y se intensifica a medida que aumenta la participación accionarial, y de manera más acentuada desde el acuerdo de París en 2015. Este resultado respalda la tesis de que las tres grandes gestoras tratan de influir en las empresas que más contaminan para que reduzcan sus emisiones de CO_2.

Sin embargo, se acusa a estas grandes gestoras de no secundar propuestas accionariales para mejorar la sostenibilidad ambiental. ¿Cómo explica esta contradicción?

Los accionistas pueden ejercer su poder sobre las empresas de su cartera de tres maneras: vendiendo sus acciones (lo que se conoce como votar con los pies), votando en las juntas de accionistas o bien dialogando con la cúpula directiva de la compañía participada para exponer sus preocupaciones.

Los tres gigantes de la inversión utilizan sobre todo esta última opción. Por eso, cuando analizamos cómo influyen en las decisiones de las empresas de su cartera, deberíamos tener en cuenta también

sus comunicaciones con la alta dirección, y no solo el registro de sus votos en las juntas. De todos modos, BlackRock ha declarado su intención de ejercer su veto "cuando las empresas no progresen lo suficiente".

¿En qué medida son importantes estas iniciativas?
Los tres gigantes son los inversores más grandes del mundo, con gran diferencia del resto. Poseen conjuntamente, en promedio, entre el 20 y el 25% de las empresas de las compañías del índice Standard & Poor's 500. En conjunto, son el accionista mayoritario del 88% de las empresas de este índice y tienen el 18% de Apple, el 19% de JP Morgan Chase y el 20% de Citigroup.

Las tres grandes gestoras tratan de influir en las empresas que más contaminan para que reduzcan sus emisiones de CO_2

El porcentaje accionarial que controlan les permite influir en decisiones clave de las empresas de su cartera, como la elección de consejeros o la aprobación de determinadas operaciones. Cuando el presidente de alguna de las tres gigantes visita un país y pide reuniones con los CEO de las principales empresas, raramente declinan su invitación.

Eso significa que tienen una gran influencia en las compañías y los mercados. Como envés de la moneda, mis colegas José Azar, Miguel Antón y Mireia Giné señalan que el hecho de que las grandes gestoras estén presentes en muchas empresas de un mismo sector puede llevar a situaciones monopolísticas, perjudiciales para los consumidores.

¿Qué papel juega la regulación?
Aunque necesitamos una regulación global, los costes de coordinación son enormes, y a esto se le añade otro desafío: la medición y regulación de las estrategias de mitigación de las emisiones de las empresas y de sus grupos de interés. Como explica mi colega Valentina Raponi, el impacto de cada uno de los sectores de cada país en las emisiones de carbono no es lineal y existen interdependencias de diferente intensidad entre ellos.

La pandemia del coronavirus es un ejemplo de la dificultad de realizar acciones conjuntas, y eso que las consecuencias se notaban en menos de una semana, en forma de fallecimientos. Cada país ha optado por una solución autárquica, pero eso no es posible cuando hablamos del cambio climático: la atmosfera es fluida entre países. Además, los costes tardan décadas en producirse y la relación causa-efecto no es tan sencilla de medir.

Sin embargo, el hecho de que las grandes gestoras de activos estén cada vez más interesadas en que las empresas contribuyan a solucionar el cambio climático puede ser un catalizador para el cambio. Es probable que impulse la acción regulatoria de los Gobiernos.

¿Cuáles son las motivaciones de los grandes inversores institucionales?
Existen varios incentivos. En primer lugar, y según investigación publicada en *The Review of Financial Studies*, los inversores creen que los riesgos climáticos tienen implicaciones financieras para las empresas. Estos riesgos, sobre todo los regulatorios, ya habrían empezado a materializarse.

Segundo, algunas empresas pueden resistirse a actuar contra el cambio climático porque sus consecuencias todavía son poco palpables en su

área geográfica. Pero los tres gigantes invierten en empresas de todo el mundo y no podrán evitar este riesgo.

Además, las grandes gestoras quieren atraer a los clientes cada vez más sensibilizados con el cambio climático, conscientes del aumento del interés en la inversión social responsable (ISR), como destacaba mi colega Joan Fontrodona en un Cuaderno de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social del IESE. Por tanto, este enfoque es un valor añadido para las gestoras, como señala un estudio del European Corporate Governance Institute.

El mismo Larry Fink, presidente de BlackRock, señalaba en su carta a los CEO de 2021 que las compañías socialmente más responsables "tienen mejor desempeño que sus pares, pues gozan de una 'prima de sostenibilidad'".

¿Qué lecciones pueden extraer los directivos?

Uno de los principales temores de un CEO es que las peticiones de los accionistas no sean firmes; eso podría llevarlos a poner el foco en cuestiones que, en realidad, no son tan relevantes para los propietarios de la empresa. Nuestro estudio demuestra que, efectivamente, los tres gigantes buscan la reducción del impacto medioambiental; por tanto, los altos directivos pueden estar seguros de que, si dedican recursos a incrementar la sostenibilidad ambiental, tendrán el respaldo de estos accionistas.

Se trata también de un aviso para navegantes. Muchas empresas querrían atraer a estos gigantes de la inversión; no olvidemos que invierten en gestión pasiva, cuyo horizonte temporal es muy largo. Para atraer a este tipo de grandes inversores, el impacto de la empresa en el medioambiente es un tema clave.

En todo caso, hay que vigilar de cerca esta tendencia. La preocupación por el impacto ambiental de las empresas no hará más que crecer y eso influirá en todos los grupos de interés: accionistas, proveedores, empleados, clientes y la sociedad en su conjunto. Es el momento de actuar. ■

+INFO: "The Big Three and corporate carbon emissions around the world", de José Azar, Miguel Duro, Igor Kadach y Gaizka Ormazabal, pendiente de publicación en *Journal of Financial Economics*.

Especial "Nuevos paradigmas para gobernar la empresa" en *IESE Business School Insight* 155, que incluye una entrevista a Amra Balic, Directora de Inversión Responsable de BlackRock para Europa, Oriente Medio y África en Londres.

El poder de ceder

Por Sebastian Reiche
y Tsedal Neeley

Los líderes que se encuentren fuera de su zona de confort pueden salir adelante si actúan de forma deferente hacia sus subordinados. Así es cómo puedes obtener más poder sin imponerlo.

ILUSTRACIONES: SOGADEMAMU.

Una directiva estadounidense, responsable del mercado chino, estaba a punto de cerrar un trato importante cuando se dio cuenta de que el cliente que debía firmar se había ido de vacaciones. Presa del pánico, consideró enviarle el contrato para que lo aceptase, algo que habría hecho de haber vuelto ya a Estados Unidos. Su equipo, chino, le advirtió de que no lo hiciera: sería una invasión de la privacidad que podría poner en peligro el negocio. La directiva estaba nerviosa. Se trataba de un contrato importante, y la idea de dejarlo pendiente cuando le bastaba una firma le parecía de lo más arriesgada. ¿Qué debía hacer? Y tú, ¿qué harías en esta situación?

Tras meditarlo, decidió hacer caso a su equipo. "Pensé que era un plan pésimo, pero confiaba en ellos", dijo. Así que no movió ficha hasta que el cliente regresó de las vacaciones. Luego, se selló el trato.

Podría haber ido de un modo muy distinto. Otro directivo estadounidense insistió, en cambio, en hacer las cosas a su manera y no hacer caso de su equipo, también chino. Se consideraba un líder experto e iba a hacer lo que quisiera, a pesar de sus subordinados. Al cabo de un año, lo despidieron.

Estos dos resultados tan distintos dependen de la misma pregunta vital: ¿en qué medida un líder debe ceder ante la experiencia de sus subordinados?

Contar con el buen juicio de los subordinados forma parte de una práctica de liderazgo clave: la deferencia con los de abajo. Los líderes que ceden ante la experiencia de sus trabajadores, con menor poder, e intentan reducir la distancia social entre ellos, obtienen mejores resultados y más promociones respecto a aquellos que no practican la deferencia.

Esta deferencia no es solo una cuestión de mejora del rendimiento. Es también una necesidad, sobre todo para los líderes que trabajan en mercados extranjeros, donde cuentan con poca experiencia y redes e influencia limitadas. Aquí explicamos las condiciones y los resultados que harán de la deferencia con los subordinados una práctica de éxito.

Una deferencia diferente

A menudo, cuando escuchamos la palabra deferencia, pensamos en un trabajador humilde que se dirige al jefe, el cual se manifiesta como un todopoderoso mago de Oz. En la imaginación popular, la deferencia normalmente fluye hacia arriba, de menor a mayor, y ¡ay de los insolentes subordinados que no respeten como es debido a los que están por encima de ellos! Esta concepción de la deferencia como forma de dominación se consolida en construcciones jerárquicas formales que refuerzan la distancia social y acarrean sanciones para quienes subvierten el orden.

Creemos que sería mejor una definición distinta de deferencia, que fluya hacia abajo: de lo más alto a lo más bajo. Se trata de rebajar la propia posición respecto a la de otros, y así igualarlas. Para los líderes, ello significa confiar en sus subordinados para salvar las brechas de su propio conocimiento y experiencia y, al hacerlo, avanzar juntos hacia los objetivos de la organización.

Para algunos, esto puede sonar a "holocracia": formas planas, descentralizadas y distribuidas de autoridad y toma de decisiones. Eso no es lo que queremos decir con deferencia con los subordinados. Estamos hablando de un comportamiento personal e informal que un líder determinado puede adoptar o no. Por supuesto, los modelos organizativos menos jerárquicos y burocráticos pueden ser útiles para autorizar a los equipos a autoorganizarse y autogestionarse. Pero esas son preocupaciones fundamentalmente estructurales o normativas, relacionadas con el tipo de organización que se elige construir y las políticas de dirección de personas que se quieran implementar.

La deferencia con los subordinados tampoco consiste en delegar. A menudo, cuando los líderes lo hacen, están descargando tareas sin importancia que no tienen el tiempo o la energía para hacer por sí mismos, con tal de dedicarse a lo que consideran que merece su atención. En realidad, se trata de reclutar subordinados, de manera voluntaria, para el trabajo importante. De hecho, es que no hay otra manera; basta con probarlo para darse cuenta. En este sentido, está más en línea con la idea de un liderazgo que empodera, mediante la cual los líderes comparten el poder con los subordinados para fomentar la autodirección.

¿Por qué hacerlo?

Los líderes que se encuentran en un contexto desconocido son los principales candidatos para practicar la deferencia. Cuando las empresas se internacionalizan, sus directivos se enfrentan a distintos grupos de interés, idiomas, normas culturales y marcos regulatorios que, a menudo, no comprenden del todo. Aun así, son responsables de entrar en esos mercados extranjeros y cultivarlos. Los comportamientos de liderazgo habituales, que pueden haber servido en el pasado (obligar,

Los líderes que se encuentran en un contexto desconocido son los principales candidatos para practicar la deferencia

ofrecer recompensas, confiar en su propio conocimiento y experiencia o, simplemente, tirar de rango), ya no son suficientes. Puede que la experiencia esté en manos de otros, así que necesitan cultivar nuevas relaciones y ganarse su confianza antes de ser un ejemplo. Esto se conoce como poder de referencia. Una vez más, todo se reduce a cuestiones de liderazgo personal, mucho más allá de cualquier autoridad formal dictada por el organigrama.

Es imperativo crear contextos de colaboración donde los líderes se vean como socios

Una gran empresa de tecnología estadounidense que opera en 170 países, a la que llamaremos WorldTech, sirvió de base para nuestra investigación. Era habitual que la empresa enviara a directivos a dirigir subsidiarias en lugares en los que apenas tenían experiencia. Entrevistamos a 115 de esos líderes (88 hombres y 27 mujeres), cuya edad promedio era de 49 años y cuya permanencia media en la empresa era de 22. Eran vicepresidentes, directores generales y directores de Operaciones, y trabajaban en lugares extraños para ellos cultural y nacionalmente: Australia, Brasil, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, Rusia, Singapur, Corea del Sur, España y Estados Unidos. La cultura de la empresa era muy de arriba hacia abajo: se trataba de una organización jerárquica con un enfoque centralizado de coordinación, comunicación y control.

Independientemente de su rango o de la duración de su asignación, todos estos líderes tenían una cosa en común: un conocimiento limitado de la cultura local, las relaciones y las demandas de los clientes, pero lo necesitaban para cumplir con los objetivos. Como dijo un líder estadounidense a cargo de las operaciones en el sudeste asiático: "No conocía los productos tan bien como debía. Bueno, es que no conocía los países en los que estaba haciendo negocios. No conocer la cultura o el idioma es una cosa, pero es que tampoco conoces a la gente".

Ante tal desafío, ¿qué haces? Aquí es donde quizá elijas hacer lo de siempre, y hacer un corta y pega de tu estilo de liderazgo de un lugar a otro. Así lo hacía un directivo: "No ajusto mi estilo de liderazgo al mercado ni a las personas autóctonas. Mi liderazgo centralizado nos llevará al éxito". O puedes elegir un enfoque alternativo, como otro líder le dijo a su equipo: "Vamos a invertir los puestos de trabajo. Tú no trabajas para mí. Yo trabajo para ti".

Los líderes situados en una posición más elevada pero que reconocen que, en relación con sus subordinados, tienen experiencia, redes e influencia limitadas, pueden resolver sus carencias, en términos generales, de dos maneras: reduciendo la distancia social entre ellos y cediendo ante su experiencia. Veamos las acciones específicas tomadas por los líderes que entrevistamos.

Reducir la distancia social

Si los miembros de un grupo no se sienten cercanos, se pueden formar fisuras. La probabilidad

de que las haya disminuye si las personas perciben cierto grado de intimidad social, al tiempo que aumenta el intercambio de conocimientos. Las siguientes acciones pueden ayudar a reducir esa distancia:

En contextos extranjeros, donde los bagajes, la educación, la vida familiar y los intereses deportivos pueden llegar a ser muy variados, conocer bien a los empleados para identificar puntos en común se vuelve aún más importante. El objetivo no es solo tener pequeñas charlas, sino descubrir qué es lo que motiva a la gente. "Si entiendes a las personas", explicó un líder, "podrás sacar lo mejor de ellas. Cuando necesito centrarme en lo que necesitamos lograr como empresa, siempre recurro a esa percepción de la gente como individuos".

Una manera de fomentar la confianza es demostrar un comportamiento culturalmente apropiado de manera coherente. Esto significa adaptarse a las normas de comportamiento locales y trabajar en coordinación con el equipo. El objetivo es que te vean, no como a alguien de la oficina central que está allí más para controlar que para ayudar, sino como una persona receptiva, confiable y que realmente está para ayudar y sumar valor al trabajo.

Es imperativo crear contextos de colaboración donde los líderes se vean como socios que trabajan en conjunto para lograr objetivos compartidos. "Procuro colaborar con mis equipos, no solo con los de arriba, sino, también, con los que están sobre el terreno, para entrenarlos, guiarlos y apoyarlos", dijo un líder. "También escucho sus comentarios y trato de ponerlos en práctica".

El conocimiento de los subordinados como arma

La segunda característica clave de la deferencia con los subordinados es que se tiene en cuenta su experiencia, de manera que los miembros del equipo local influyen en las decisiones sobre las actividades a llevar a cabo. Esto se demuestra mediante las siguientes acciones:

Es el proceso (ejemplificado al principio) de sacrificar algo propio o renunciar a comportamientos conocidos que han funcionado en el pasado. En cambio, se confía en el buen juicio del equipo local y en sus conocimientos sobre cómo funcionan las cosas.

Los líderes establecen las metas. Luego, empoderan a sus subordinados para lograrlas. "En cuanto demuestran un talento o capacidad para hacer algo, amplío sus responsabilidades y los dejo lucirse", dijo uno. Varios líderes hablaron de ponerse en el medio del equipo, no arriba, y de disminuir su propia posición a propósito. Otros, minimizaron reuniones, revisiones e inspecciones, para reforzar el concepto de liderazgo de servicio y, así, actuar más como si fueran entrenadores. La mentoría inversa es útil en este sentido.

Trabajar para reducir la estructura jerárquica formal no significa que no la haya; más bien, que se muestra de manera diferente, en forma de normas sociales. Los líderes deferentes harían bien en prestarles atención. Ello puede requerir un liderazgo ambidiestro; es decir, actuar como un negociador de gran poder en un entorno determinado, pero ocupar el asiento de copiloto en otro. Quizás haya cosas que es mejor decir en privado que en público. En Asia, por ejemplo, "las personas demasiado agresivas o

impacientes pueden herir sensibilidades", señaló un líder, "así que tienes que aplicar diferentes estilos de liderazgo".

Los líderes de nuestra muestra que adoptaron tales comportamientos recibieron calificaciones de rendimiento significativamente más altas (un promedio de 4,04 sobre 5, frente al 3,44 de sus colegas que no mostraron dicha deferencia). También consiguieron más promociones a lo largo del tiempo (un promedio de 2,43 frente a las 2 de los demás).

Además, los líderes que habían pasado más tiempo que el resto en lugares no nativos y culturas lejanas, tenían más probabilidades de haber incorporado tales comportamientos. Eso no es del todo sorprendente, dado que otra investigación muestra cómo las experiencias cognitivamente desorientadoras pueden llevar a un aprendizaje transformador. Cuantas más experiencias de este tipo supere un líder, más abierto estará a expandir su repertorio conductual; también, con respecto a la deferencia hacia abajo.

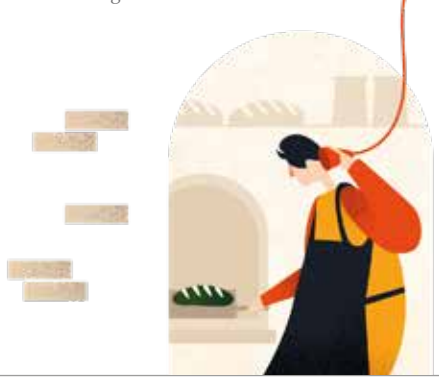
El trabajo a distancia

Comprender cómo funciona la distancia social es crucial para liderar equipos globales. Se la reconoce, ahora, como una característica, no solo del entorno de vida moderno, sino de grupos de todo tipo. Se refiere al nivel de conexión emocional o cognitiva entre las personas. Si los líderes muestran empatía, la distancia social es baja, y se crean conexiones empáticas. Si los líderes no sienten empatía, la distancia social es alta. Los equipos que trabajan en distintas partes del mundo son caldo de cultivo para una gran distancia social.

Los líderes de los equipos globales deben ubicar a los equipos tal como solía ser la vida urbana en las pequeñas aldeas. Cuando gran parte del mundo pasó a trabajar desde casa debido a la pandemia de COVID-19, los flamantes "líderes a distancia" aprendieron lo que los equipos globales ya sabían desde hacía tiempo: comunicarse por videoconferencia, sin importar cuán buena sea la tecnología, es cualitativamente diferente a pasar tiempo juntos en una oficina. No solo se pierden los intercambios espontáneos de las charlas improvisadas en los pasillos y el conocimiento multidimensional de los demás, sino que, debido a que pasan menos tiempo en proximidad física, su distancia psicológica aumenta.

Los líderes que practican la deferencia con sus subordinados saben que reducir la distancia social puede hacer que la cultura del equipo pase de la contención y la fragmentación a la empatía y el respeto. La distancia geográfica y la diversidad nacional que ejemplifican los equipos globales pueden ser una fuente de fortaleza y valor que haga destacar un equipo entre muchos.

LEER MÁS: El libro de Tsedal Neeley, *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*, proporciona respuestas basadas en la evidencia a preguntas sobre la distancia social y otros problemas urgentes de los equipos y los líderes globales en el medio virtual.



El poder se obtiene al entregarse

Dado el rendimiento positivo y las implicaciones profesionales de nuestro estudio, ¿sería posible utilizar estas acciones, de manera instrumental, como un medio para reforzar la propia posición poder? Quizás. Lo cierto es que las experiencias que un determinado individuo tenga en el extranjero actuarán como freno, y desincentivarán el que se entregue de manera interesada y que se sirva de ello como herramienta de dominación. Habiendo atravesado situaciones en las que el único remedio a la asimetría entre la propia posición de poder y la falta de experiencia pasa por confiar en los demás, tales líderes tenderán a pensar en el bien común, en lugar de fingir debilidad para ganar fuerza.

Además, los beneficios relacionados con el trabajo son la consecuencia de una preocupación sincera, de ceder con honestidad ante individuos de menor rango y de subvertir a propósito la jerarquía organizacional. Suele ser lo opuesto de lo que las personas con poder hacen para salir adelante. Por lo general, tratan de mantener las distancias cuando deberían hacer justo lo contrario para empoderarse.

Para apreciar este fenómeno por completo, parece que se necesita cierta experiencia no nativa. Así, las organizaciones deberían ofrecer destinaciones que potencien el desarrollo en entornos ajenos. Ello ayudaría a los directivos a adquirir nuevos comportamientos, además de ayudarles a reflexionar sobre suposiciones que se dan por sentado, tales como la forma en que el poder debe utilizarse para avanzar hacia las metas individuales y de la organización.

Ahora bien, no hace falta ir al extranjero para ser deferente con los subordinados. Cualquiera puede cultivar cualidades personales como la humildad y el resto de comportamientos descritos en este artículo. Por ejemplo, dentro de la plantilla, puede aprovecharse la experiencia y el conocimiento de los especialistas funcionales o de los mileniales hábiles con la tecnología.

Todos estos comportamientos podrían integrarse en los sistemas de gestión del rendimiento, sirviendo como criterios adicionales para evaluar en la selección del talento, promoción interna, decisiones de desarrollo y roles de liderazgo futuros. Un buen líder global debe tener una mente abierta, saber escuchar y adecuar las soluciones a las realidades locales. Como dijo un líder: "Solo tienes que cambiar". ¿Podría ser el momento de que cambies tu propio estilo de liderazgo para incorporar la deferencia con tus subordinados? ■

FUENTE: "How global leaders gain power through downward deference and reduction of social distance", por Tsedal Neeley y Sebastian Reiche, publicado online en *Academy of Management Journal* (2020).

Los autores

Sebastian Reiche (@sebastianreiche) es profesor en el departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Sus investigaciones se centran en los encargos internacionales y en los métodos de trabajo global, así como en la transferencia de conocimientos, la retención de talento, la gestión multicultural y el liderazgo global.
+INFO: https://blog.iese.edu/expatriatus.

Tsedal Neeley (@tsedal) es profesora en Harvard Business School. Su trabajo aborda cómo los líderes pueden escalar sus organizaciones mediante el desarrollo e implementación de estrategias globales y digitales. Es autora de *The Language of Global Success: How a Common Tongue Transforms Multinational Organizations* (2017) y *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere* (2021).
+INFO: https://www.tsedal.com.

FULL STOP

Mueve ficha

El ajedrez está en auge. Desde que empezó el confinamiento, más y más gente se ha puesto a jugar. Ahora bien, para Robert Katende, de Uganda, siempre ha estado de moda. De hecho, lo considera una herramienta estratégica para insuflar en los demás la esperanza de una vida mejor.

Gambito de dama, la nueva serie de Netflix sobre una niña huérfana que se convierte en campeona de ajedrez, es justo lo que necesitaban los confinados. Su mensaje positivo "fue como una cura contra la toxicidad", según la revista *Time*. Sin embargo, antes de esta serie, ya existía *La Reina de Katwe*. Esta producción de Disney, de 2016, cuenta la historia real de Phiona Mutesi, otra niña que superó las dificultades de su infancia para convertirse en campeona de ajedrez en Uganda. Lo consiguió con la ayuda de un club de ajedrez benéfico situado en el barrio pobre de Katwe, en Kampala, donde vivía.

El hombre al frente de ese club es Robert Katende. Criado en la pobreza, decidió dedicar su vida y trayectoria a brindarles a otros niños algunas de las oportunidades que él se había labrado. "Quiero que vean que sus circunstancias externas no reflejan sus capacidades internas", dice. "A mi manera, yo también quiero alimentarlos".

Y es que, a menudo, la alimentación es lo primero. Muchos de los estudiantes de ajedrez de Katende van al club en busca de su única comida garantizada del día: una taza de papilla. A algunos, de hecho, sus madres se lo ordenan.

Ahora bien, el propósito de Katende va más allá de llenar sus estómagos. Dado que, para él, el ajedrez es una metáfora de la vida, está decidido a mostrar a los niños –para algunos, meros peones: prescindibles y sin importancia– que, a través de la estrategia y el trabajo duro, pueden cambiar sus vidas.

Empieza el juego

La juventud de Katende es tanto una prueba de las abrumadoras desventajas con las que tuvo que lidiar como del papel de la estrategia, la educación y la comunidad para superarlas.

Lo crio su abuela mientras luchaba para llegar a fin de mes. Katende pasó su juventud, en los años 80, en la Uganda rural, donde tuvo la suerte de permanecer alejado de la violencia de la guerra civil.

Cuando su familia se trasladó a la ciudad, las cosas no mejoraron. La muerte de la madre de Katende estuvo a punto de cerrarle la puerta a oportunidades educativas, hasta que dos de sus tías lo acogieron y ayudaron a pagar sus matrículas escolares.

Katende era un alumno excelente. Trabajaba duro, pedía becas y hacía de entrenador de fútbol a cambio de alojamiento y comida. Su estrategia pasaba por convertirse en alguien indispensable para que las escuelas quisieran retenerlo.

A pesar de su origen desfavorable –y de hacer el examen con la muñeca rota–, obtuvo una beca del gobierno para estudiar ingeniería civil en la Universidad de Kyambogo. En lugar de buscar un empleo lucrativo en su campo después de graduarse, resolvió trabajar para Sports Outreach en el barrio

FOTOGRAFÍAS: cortesía de la Robert Katende Initiative.

Tanto *Gambito de dama* (izq.) como *La reina de Katwe* (dcha.) explican una historia en la que el ajedrez empodera a dos jóvenes mujeres.

pobre de Katwe. Allí acabó por fundar la Academia de Ajedrez SOM. Su título de ingeniero le fue útil: construyó su propia casa y las de algunos de los participantes del club de ajedrez.

¡A jugar!

La academia de ajedrez comenzó como una parte de un club de fútbol, que era más popular. No todos los niños que vinieron a por la papilla se quedaron por el juego pero, para los que sí lo hicieron, Katende comenzó a construir el legado que transformaría el vecindario.

Al principio, tenía solo un juego de ajedrez de plástico, y se lo confío a uno de los niños. Todos los participantes comenzaron de cero, y muchos tenían poca o ninguna educación reglada. ¿Cómo se enseña ajedrez a niños de ocho o nueve años que nunca han ido a la escuela?

"Lo contextualizas para ellos", dice Katende. "Usas el vocabulario y la tecnología con los que están familiarizados. Utilizas el fútbol o ejemplos de la vida cotidiana, como sus madres o abuelas. La terminología del ajedrez y los conceptos más avanzados vienen después. Al principio, solo necesitan jugar".

Katende también hace hincapié en que los niños sean responsables unos de otros. En el caso de Phiona Mutesi, le pidió a una jugadora más joven, Gloria Nansubuga, que le enseñara el juego. Lo hizo con un doble propósito: "Para Phiona sería una lección de humildad, pues descubriría que se puede aprender de alguien más joven. Además, aumentaría la autoestima, la confianza y el sentido de liderazgo de Gloria". Nansubuga tiene el rango de Mujer Maestra FIDE (Woman FIDE Master) que da la federación internacional de ajedrez FIDE.

Nada de quedar en tablas

Cuando se enseña a los jóvenes vulnerables, a menudo la jornada laboral se alarga. Katende también se ha encargado de organizar recogidas de alimentos para familias en situaciones de emergencia, e incluso ha acogido a niños que vivían en condiciones imposibles. Es el caso de Mutesi, que permaneció en casa de Katende durante siete años, con él y su esposa.

Además, Katende encontró formas de que sus estudiantes compitieran en ajedrez a nivel nacional e internacional. Organizó varios eventos y, también, el transporte necesario. Cuando Disney quiso hacer la película, preparó a algunos de los niños para pequeños papeles y los ayudó a obtener pasaportes para viajar y filmar. No fue tarea fácil, ya que muchos ni siquiera tenían actas de nacimiento.

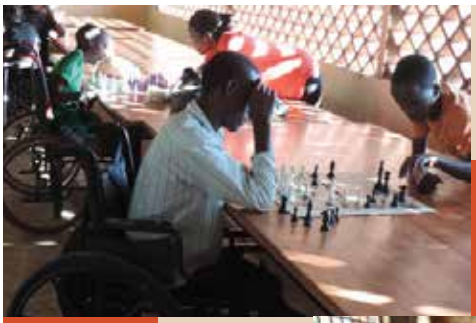
La academia de ajedrez ofrece becas, lo que ayuda a pagar los gastos escolares de los niños más prometedores. Katende identifica a aquellos que muestran potencial y los canaliza hacia las escuelas apropiadas. Muchos han logrado un progreso notable; los hay que han ido a la universidad y, luego, han trabajado como profesores o ingenieros. A menudo, incluso montan sus propios clubes de ajedrez. Dos exalumnos, Mutesi y su compañero de equipo, Benjamin Mukumbya, han conseguido becas para estudiar en la Northwest University, cerca de Seattle, en Estados Unidos.

Más allá del apoyo económico, muchos de los exalumnos de la academia hablan de cómo sus vidas se han transformado gracias al ajedrez, enseñándoles a pensar y planificar de manera muy distinta a la que conocían. Le dan las gracias a su entrenador, que los responsabilizó, los animó a trabajar duro y les enseñó no darse por vencidos.

Los antiguos alumnos admiran la capacidad de Katende para convertir las dificultades en energía positiva y "sacar el gueto de la cabeza de los niños". Su filosofía siempre ha sido "no mimar, sino ser un mentor; esto significa que, además del apoyo habitual, también una reprimenda puede ser beneficiosa en determinadas situaciones".

La COVID pone los planes en jaque

La atención internacional que se ha vertido en la academia de ajedrez de Katende le ha permitido



La filosofía de Katende es no mimar, sino ser un mentor

“Muchos de los exalumnos de Katende hablan de cómo sus vidas se han transformado gracias al ajedrez”

expandirse más allá de lo que al principio parecía posible, con donaciones de tiempo, recursos y tableros de ajedrez provenientes de todo el mundo.

Ahora bien, como todos los buenos estrategas, Katende siempre está planificando. Inspirado por los beneficios del ajedrez y la educación, espera construir una escuela, la SOM Chess Academy School, que se centre en lo académico desde un punto de vista tradicional, pero, también, en “usar principios y conceptos de ajedrez que no solo mejoren el rendimiento académico de los estudiantes, sino que, además, les enseñen habilidades sociales que los ayuden en el día a día”.

De momento posee una parcela de tierra, pero la pandemia de coronavirus ha dejado los planes en suspenso. Aunque Uganda no se ha visto tan afectada como otros países en términos de número de casos, los confinamientos generales han alterado las economías locales; en particular, en áreas como Katwe, donde incluso la más mínima alteración de la vida diaria normal puede tener consecuencias importantes. A lo largo de la pandemia, la asociación de Katende se ha centrado menos en el ajedrez y más en llevar paquetes de comida a las casi 400 familias asociadas a su organización.

En Katwe, el ajedrez siempre ha tenido que ver más con la supervivencia que con el entretenimiento. Este año, se pondrán a prueba las habilidades estratégicas de todos. ■

ARTÍCULO ELABORADO POR: Emily McBride.

Cómo el ajedrez te prepara para la vida

Encuentra la mejor jugada
Cada movimiento que hagas debe tener un propósito. Una buena apertura conduce a un buen medio juego y a un buen final.

Céntrate en ganar la guerra
No te distraigas persiguiendo peoncitos. Piensa a lo grande.

Ponte a prueba
Para mejorar, a veces necesitas enfrentarte a oponentes mejores que tú.

Sacrifícate
El posicionamiento triunfa sobre el valor de las piezas. Vale la pena perder una reina para conseguir un jaque mate.

Que no te pueda la presión
Si te mantienes flexible y conservas la calma, serás capaz de explorar nuevas opciones y seguir avanzando.

Estate atento a la lección
No puedes ganar todas las partidas, pero asegúrate de aprender, en cualquier caso.

+INFO: *A knight without a castle: A story of resilience and hope* (2019), de Robert Katende. www.robertkatende.org.

Programas Enfocados

Nos adaptamos al entorno, sin perder la calidad y el rigor del IESE.

Si dispones de un tiempo limitado, y quieres poder elegir entre *live online*, presencial o semipresencial, los Programas Enfocados son para ti.

Encontrarás nuevos contenidos de última tendencia en el mundo empresarial como: transformación digital, innovación, estrategia en entornos VUCA, Inteligencia Artificial (IA) y marketing y ventas *online*, entre muchos otros.

Y tú, ¿qué buscas concretamente? Contáctanos.

No renuncies a la excelencia académica del IESE.

iese.edu/porfolio-enfocados **+34 91 211 3050**

IESE Business School
University of Navarra

#1 Executive Education Worldwide
FT FINANCIAL TIMES

Ninguna pandemia debería parar el talento

Becas Covid-19

En el IESE queremos asegurar que la pandemia no impide que el mejor talento pueda estudiar con nosotros.
Por ello, hemos lanzado el programa de Becas Covid-19, dirigido a jóvenes profesionales que quieran cursar un máster de dirección de empresas y a directivos con alto potencial que trabajan en los sectores más afectados por la pandemia. ¿Eres tú uno de ellos?

IESE Business School
University of Navarra

Más información: **www.iese.edu/es/ayuda-financiera**

1 Executive Education since 2015 FT FINANCIAL TIMES