

## Opinión

## ¿Entendemos nuestra estrategia?

Carlos Téllez



Las organizaciones suelen hacer esfuerzos significativos para definir su estrategia y procurar ejecutarla de manera exitosa. Pese a ello, los estudios respecto a qué tanto entienden la estrategia de las empresas quienes las integran arrojan de manera consistente el mismo resultado: solo una minoría tiende a tener claro qué es lo que su organización desea lograr y cómo espera hacerlo.

Esta falta de entendimiento de la estrategia por parte de los encargados de ejecutarla se convierte en una limitación significativa para alcanzar los objetivos de una empresa por las consecuencias que genera, por ejemplo, dificultad para alinear consciente y fluidamente esfuerzos y recursos, así como falencias en el compromiso de las personas por la desconexión que perciben entre los objetivos organizacionales y sus motivaciones individuales.

Los obstáculos que impiden

que las empresas avancen en irrigar internamente la estrategia de manera efectiva son diversos. Estrategias expresadas de manera compleja o confusa, deficiencias deliberadas o inadvertidas en su comunicación, culturas jerárquicas, ausencia de indicadores de gestión y sistemas de remuneración desalineados de los objetivos estratégicos, son factores que vuelven borroso el entendimiento de la estrategia por parte de los integrantes de una organización.

Cuando las empresas enfrentan obstáculos como estos, queda en manos de los individuos intentar avances en tal entendimiento de la estrategia. ¿Cómo hacerlo? El ingrediente fundamental es la curiosidad, que motiva preguntarle a los líderes de la organización, leer los informes internos y públicos de la compañía, y reflexionar para entender, por ejemplo, las razones para las inversiones recientes de la empresa, así como su intención de crecer o decrecer en determinados negocios.

¿Cómo saber si entiendo la estrategia de mi empresa? Quien entiende claramente la estrategia de su organización



Quien entiende la estrategia tiene identificados los resultados más importantes a alcanzar, y en tal sentido puede enfocar muy bien aquello a lo cual debe hacer seguimiento y mediante qué indicadores de gestión”.

está en capacidad de dar testimonio de los objetivos superiores en los cuales aquella está enfocada, así como de visualizar su contribución para lograrlos desde el trabajo cotidiano. Esta persona, guiada por la estrategia, cuenta con los criterios para priorizar su gestión y utilizar los recursos a su cargo de la manera que más valor pueden generar, y se alinea sin resistencia con los cambios que favore-

cen la ejecución estratégica. Quien entiende la estrategia tiene identificados los resultados que es más importante alcanzar, y en tal sentido puede enfocar muy bien aquello a lo cual hacer seguimiento y mediante qué indicadores de gestión. De igual manera, puede vigilar el entorno de manera efectiva, y aportar para la afinación de la estrategia desde su posición, ya que su entendimiento le permite ver señales y conectar con su organización eventos, tendencias, oportunidades y movimientos de los competidores, entre otros. Una persona que entiende claramente la estrategia de su empresa está, además, en capacidad de gestionar de manera inteligente su carrera en ella, visualizando oportunidades y desarrollando las capacidades que necesita para hacer camino en los espacios que más le interesan.

Para las personas, entender la estrategia genera confianza y sentido de pertenencia. Para las organizaciones, el entendimiento de las personas genera ejecución y resultados. ¿Entendemos todos en nuestra empresa su estrategia?

Consultor  
ctellez@bexco.co

## Diversidad en las juntas directivas

Salomón Kassín Tesone



La presencia de mujeres en las Juntas Directivas de las corporaciones listadas en Bolsa, según Hendrich + Struggles, (una firma de cazatalentos, que publica el informe Board Monitor Europe 2019), ha ido aumentando, pero muy lentamente. Solo el 17% del total de miembros de Junta son mujeres en las compañías que componen el “Russel 3000 Index” en los Estados Unidos. En la Bolsa de Toronto la cifra es de 15%.

El criterio no debe ser el de cuotas. Habiendo mujeres con competencia profesional similar o superior a la de los hombres dispuestas a servir como directoras, su incorporación disminuye sustancialmente el riesgo que conlleva una excesiva homogeneidad de grupo y fomenta el debate, evitando que se generen consensos prematuros.

El “Corporate Governance and Research Institute” de la Universidad de Stanford reseña un estudio de Adams and Ferrerira (con una ficha técnica hecha entre 1939 Corporaciones y 86.714 directorios). Este concluye que:

-Las mujeres tienen mejor récord de asistencia que los hombres a las Juntas y los hombres tienen mejor récord de asistencia cuando las mujeres participan.

-Las Juntas Directivas que incluyen mujeres son más propensas a despedir CEO'S e incluyen más compensación basada en “equity” en sus paquetes de compensación.

-No hay asociación entre la diversidad de género y la cuenta de resultados (índices ROA y Tobin's Q).

Dado que el rol de la corporación está siendo revaluado y analizado con un criterio ampliado que va más allá que solo la cuenta de resultados, incluir mujeres en las Juntas Directivas es un paso positivo hacia esa meta.

La diversidad debe ser exhaustiva, no solamente de género. Al tener que encarar las compañías cambios fundamentales en los modelos de negocio es necesario incorporar diferentes edades y competencias al Directorio.

No es suficiente que a la administración lleguen profesionales con nuevas perspectivas, sino que en la Junta haya manera de que, a nivel de pares, se le dé apoyo al CEO en el proceso de afrontar el cambio.

Los desafíos que trae la disrupción digital o tecnológica son un ejemplo muy claro de lo importante que es llenar esa carencia.

Es notoria la ausencia de directores con conocimiento profundo en IT y en particular en el área de ciberseguridad, hoy indispensable en todas las industrias y en especial en el sector financiero donde es vital que el nivel Directivo tenga colectivamente la capacidad de entender el riesgo que el entorno cibernético representa para las compañías.

Sería adecuado proponer que la Superintendencia de Sociedades reglamentara (como están haciendo algunos países en Europa), no solo exigir un mínimo porcentaje de mujeres en las Juntas Directivas, sino la obligatoriedad de tener por lo menos un miembro que posea pericia comprobada en informática. Son requisitos que, además de darle un nivel de protección necesario al ahorro personal e institucional en Colombia, mejoran la independencia de criterio de los directores y la gobernabilidad corporativa.

## No sé y no me importa

Germán Umaña Mendoza



Preguntado un alto funcionario del Estado, macroeconomista por si acaso, sobre si conocía la diferencia entre un ignorante y un presumido respondió de inmediato: No sé y no me importa. Tengo que confesar que con variaciones estoy solo replicando un gracejo que escuché en un restaurante de Bogotá.

Asistí esta semana a un foro realizado por Uniandinos con el sugestivo título: “Industria en Colombia: Sí o no”. El diagnóstico fue claro, lástima que estábamos presentes únicamente aquellos que estábamos de acuerdo con ellos.

Y, por supuesto, se coincidió con la caracterización de cómo los principales problemas que vive Colombia, se encuentran signados por la informalidad, la falta de empleo y el abandono de la esperanza, especialmente de las nuevas generaciones. Sin embargo, cuando se le pregunta a funcio-

narios del estado sobre las causas de esta situación, responden con desfachatez: no sabemos y, agrego yo, no nos importa.

Eso sí: no estaban presentes los altos funcionarios del Estado quienes habrían podido iluminar al auditorio con sus propuestas para fortalecer la producción de bienes y servicios, la demanda interna, las exportaciones, la educación, la ciencia y la tecnología. Parece que invitaron a algunos de ellos pero las preguntas no parecieron ser su interés: o no saben o no les importa.

Llevamos varias décadas repitiendo que nuestro manejo macroeconómico es impecable. Sin embargo en la actualidad en las cuentas externas el déficit de cuenta corriente se encuentra cercano al 5% del producto interno bruto: la solución aumentar las exportaciones de valor agregado de bienes y servicios. Para ello es clave tener políticas transversales, de sectores estratégicos, como lo hicieron los países que lograron transformar sus economías y generar desarrollo.

Pero no, la esperanza es el petróleo. Si suben los precios y

se aparece el milagro podremos despilfarrar las bonanzas y no destinar los excedentes a fortalecer círculos virtuosos de generación de empleo, producción nacional y aumento de la demanda interna. Para muchos, la solución es el fracking. Y, si les preguntáramos: ¿hay algo más allá?, creo que nos responderían: no sé y no me importa.

La verdad, los resultados que muestra nuestro país llevan a cuestionar la apertura de los noventa, la estrategia de la firma de los Tratados de Protección de inversiones, la seguridad jurídica que creó profundas desigualdades y beneficios exclusivamente para los que firmaron contratos de estabilidad. Es hora de convocar a un gran análisis sobre cómo fortalecer el mercado interno y el ingreso de los colombianos, revirtiendo la pérdida de participación en el PIB de los sectores de la economía real.

Crear que una política productiva es simplemente exonerar del IVA a las importaciones de bienes de capital, disminuir los impuestos a las empresas, no gravar las utilidades del sector financiero y de los más ri-



Es hora de convocar a un gran análisis sobre cómo fortalecer el mercado interno y el ingreso de los colombianos”.

cos, las multinacionales y, otorgar subsidios a los que no los necesitan, crear cada vez más parafiscales para favorecer los intereses de algunos particulares, es simplemente promover la desigualdad y los privilegios de unos pocos.

No, no es suficiente promocionar a los ignorantes y a los presumidos y creer que los que solucionarán los problemas del país son todos aquellos que con displicencia nos responden: No sé y no me importa, simplemente porque saben para quién trabajan y a que señores sirven.

Profesor

Banquero de Inversión. skassin@gmail.com