



Vigilada Mineducación

**EXPERIENCIAS DE LA TRANSMISIÓN DEL MANDO: ESTUDIO
COMPARATIVO DE MULTICASO EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DEL
DEPARTAMENTO DE CALDAS**

DANIEL MORENO VERHAGEN

Proyecto de grado MBA-Pereira

Francisco Darío López Gallego

Asesor

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PEREIRA

2022

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
2.1.	CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.2.	JUSTIFICACIÓN.....	15
2.3.	OBJETIVO GENERAL	16
2.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2.5.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	18
4.	MARCO TEÓRICO	20
4.1.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL.....	20
4.2.	TRANSMISIÓN DEL MANDO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL PRIVADO	23
4.3.	FORMACIÓN EN LIDERAZGO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	29
4.4.	RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	34
4.5.	IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO	37
4.6.	ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD DE PROYECTOS EN LAS EMPRESAS	47
5.	CONCLUSIONES.....	52
6.	BIBLIOGRAFÍA	54

7.	ANEXOS	60
7.1.	ENTREVISTA A JUAN JOSÉ SILVA-DIRECTOR DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES DE CALDAS	60
7.2.	ENTREVISTA A LUIS CARLOS VELÁSQUEZ CARDONA-GOBERNADOR DE CALDAS	64
7.3.	ENTREVISTA A CARLOS MARIO SALAZAR-CONSTRUCTOR Y FUNDADOR DE EMPRESA FAMILIAR	66
7.4.	ENTREVISTA A LUÍS ROBERTO RIVAS-GERENTE ILC.....	67
7.5.	ENTREVISTA A OCTAVIO CARDONA-EXALCALDE DE MANIZALES 2016-2019	69
7.6.	ENTREVISTA A VERÓNICA LLAMOSAS- SECRETARIA PRIVADA DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	70
7.7.	CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN	72

RESUMEN

En ocasiones, las empresas no incluyen la transmisión del mando en sus procesos de planeación estratégica ni consideran las consecuencias que su ausencia puede acarrear para la compañía. Ante este panorama, se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias de transmisión de mando emplean las empresas privadas y las entidades públicas del departamento de Caldas que aseguran el éxito de este proceso? Por lo tanto, la presente investigación busca comparar experiencias de la transmisión del mando en empresas del sector público y privado del departamento de Caldas. Para este fin, se realizaron entrevistas a diferentes empresarios y gerentes de empresas del departamento Caldas y se acudió a diversas investigaciones para profundizar en el tema. Se encontró que es fundamental gestionar el conocimiento, tener protocolos de gestión de riesgos, blindar las políticas públicas de largo plazo legislativamente y capacitar a los empleados y a los líderes en habilidades directivas, gobierno corporativo y administración del talento humano.

Palabras clave: administración pública, organización privada, gestión del conocimiento, transmisión del mando, política empresarial

1. INTRODUCCIÓN

“Los hombres pasan, pero las instituciones permanecen; nada se puede hacer sin las personas, pero nada subsiste sin las instituciones”

Jean Monnet

En las entidades públicas y privadas, el líder que emprende un proyecto o gerencia organizaciones debe tener en cuenta las metas de los asociados, de la junta directiva y de los demás interesados, además del objetivo de la empresa y de su impacto social, para asegurar la permanencia de esta en el tiempo. Sin embargo, las empresas no consideran dentro de sus procesos de planeación estratégica la transición del mando y las consecuencias que su ausencia puede acarrear para la compañía. En el caso de las entidades públicas, la falta de este plan también puede afectar políticas públicas de largo plazo y a las comunidades que depende de estas. Ante este panorama, se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias de transmisión de mando emplean las empresas privadas y las entidades públicas del departamento de Caldas que aseguran el éxito de este proceso?

Sobre la base de lo anterior, la presente investigación busca comparar experiencias de la transmisión del mando en empresas del sector público y privado del departamento de Caldas. Para este fin se identificaron herramientas de gestión de la transición del mando que puedan beneficiar a compañías de ambos sectores y se detectaron semejanzas y diferencias entre la

gestión directiva de los líderes de entidades públicas y los que dirigen entidades privadas. Además, se encontraron estrategias para la transición directiva que minimicen los efectos negativos en la estabilidad institucional y se explicó la planeación de los procesos de transmisión del mando en empresas y entidades público-privadas.

En términos metodológicos, se desarrolló una investigación cualitativa que buscó indagar y comparar las experiencias del sector público y privado en la transmisión del mando. Para este fin, la recolección de información se realizó mediante entrevistas a seis empresarios y gerentes de diferentes entidades públicas y privadas del departamento de Caldas. Las entrevistas a realizar se desarrollaron de manera individual con una guía que permitió identificar las estrategias empleadas, las dificultades y la manera en que los diferentes líderes sortearon la transmisión del mando y la gestión del conocimiento. También, se preguntó sobre el rol de los líderes en las compañías que gerenciaron y la manera en que enfrentaron las dificultades que implican la dirección estratégica y la gestión del conocimiento.

Finalmente, se encontró que en algunas empresas del departamento de Caldas la planeación estratégica de la transmisión del mando no se realiza o no se incluye de manera amplia en los procesos internos. Con todo, en el momento de un relevo, los gerentes o líderes se aseguran de hacer un proceso de empalme adecuado y prestan especial atención a la gestión de la información. En cambio, en las entidades públicas, el proceso, que debe darse cada 4 años, debe sortear diferentes escenarios: en primer lugar, se debe comprender que el cambio de un equipo de trabajo puede obedecer a factores políticos, por lo que la transición puede afectarse

por celos profesionales o diferencias. En segundo lugar, se ha encontrado que los líderes de las empresas públicas que dejan su cargo suelen retener información y no comprenden las bondades de una cultura de compartir los datos. Finalmente, la incorporación del equipo de trabajo o de algunos miembros de un partido político opuesto al actual genera inconvenientes en la gestión de las políticas públicas de la administración anterior, lo que, en últimas afecta a la población.

En conclusión, hay varias estrategias que emplean empresas privadas para realizar la transmisión del mando adecuadamente y que pueden ser de utilidad en el sector público. En primer lugar, se aseguran de gestionar el conocimiento de la mejor manera, cuentan con protocolos de gestión de riesgos y, en el caso de las entidades públicas, se recomienda blindar las políticas públicas de largo plazo legislativamente. En segundo lugar, es aconsejable para las empresas de ambos sectores que formen a los empleados y a los líderes en habilidades directivas, gobierno corporativo y administración del talento humano. Finalmente, se encontró que entre las empresas públicas y privadas una diferencia fundamental en la transmisión del mando es la poca planeación y la interferencia de intereses personales y políticos en el caso de las segundas, además de la carencia de instrumentos legislativos y de gestión de información para asegurar la continuidad de políticas públicas.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1.CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de los negocios, las ideas se materializan a través de emprendimientos que posteriormente se transforman en empresas. Esta transformación es producto de un proceso de formalización empresarial con implicaciones en diferentes campos. En consecuencia, quien construye una empresa deberá observar requisitos financieros, legales y administrativos. Por ejemplo, se debe poner especial cuidado a lo siguiente: i) cantidad de recursos y fuentes de financiación; ii) normatividad necesaria para cumplir con el ordenamiento jurídico o evitar riesgos de sanción; iii) planeación estratégica, habilidades y capacidades administrativas; y iv) el talento humano para desarrollar las actividades.

En el caso del sector privado, el líder que emprende un proyecto empresarial o gerencia una organización debe tener en cuenta los objetivos de los asociados, de la junta directiva y de los demás interesados (*stakeholders*), tal como se presenta en la Tabla 1, además del objetivo común de la empresa, que es garantizar la vocación de permanencia de la organización. De esta manera, la compañía podrá continuar su actividad empresarial para solventar las necesidades sociales de los bienes y servicios que ofrece al mercado. Además, la compañía seguirá protegiendo a sus empleados y mantener el ánimo de lucro o beneficio de los asociados.

Tabla 1. Objetivo y finalidad de las empresas familiares

Objetivo y finalidad de las empresas familiares:

1. Servir de sustento económico para el grupo familiar (ánimo de lucro)¹
2. Ofrecer bienes y servicios en un sector determinado de la economía.
3. Proteger la población laboral que la tiene como soporte de vida²
4. Mantener los beneficios sociales que resuelven problemas³

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sector público, el gobernante o gerente de lo público que gestiona las entidades territoriales o las instituciones públicas deberá desempeñar su labor teniendo en cuenta el impacto de sus decisiones en una población de mayor impacto, como en las comunidades específicas del territorio y en la ciudadanía en general. Al respecto, Mochón explica que un directo debe analizar cómo es la toma de decisiones de sus colaboradores y debe explicar “cómo los factores a nivel del individuo, de grupo y de la organización afectan la calidad de las decisiones que se toman y (...) cómo determinan el comportamiento de las

¹ MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando. La empresa minera del Zancudo (1848-1920). En: DÁVILA L. DE GUEVARA, C. comp. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes [en línea]. Bogotá: Editorial Norma; Ediciones Uniandes. pp. 633-676. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1780>

² TÀPIES, Josep. Rodéate de los mejores y establece reglas claras. Aprendiendo del caso Ford. En: IESS Business School. University of Navarra [sitio web]. 2016. Madrid: Universidad de Navarra. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://blog.iese.edu/empresario-mundo/2016/caso-ford/>

³ ARISTIZÁBAL, Juan David, GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander y TRUJILLO DÁVILA, María Andrea. Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Bogotá: Cesa, 2019.

organizaciones”⁴. Por esto, el que asume la dirección de una entidad pública debe tener en cuenta el alcance de sus decisiones y el impacto que el trabajo de sus colaboradores genera en poblaciones vulnerables.

Con todo, los proyectos que emprender entidades territoriales no están exentos de crisis administrativas, por ejemplo, cuando cambia el director. Por lo tanto, los programas que benefician a comunidades deben protegerse por medio del diseño e implementación de políticas públicas de largo plazo para que puedan cumplir con sus objetivos (Tabla 2). Por ejemplo, en Colombia, el periodo de gestión de un dirigente público es de 4 años. Durante este tiempo, un servidor público puede instaurar una política de vivienda nueva para comunidades indígenas. Así las cosas, sería necesario blindar a estas comunidades con programas de largo plazo para que la política no se interrumpa de manera abrupta ante el cambio de gobernantes o por intereses políticos. Esto, a su vez, llevará a que el sueño de tener vivienda propia no se frustre cada 4 años.

Tabla 2 . Objetivo y finalidad de las entidades territoriales, alcaldías y gobernaciones

Objetivo y finalidad de las entidades territoriales, alcaldías y gobernaciones
1. Brindar y garantizar el acceso progresivo de los derechos de los ciudadanos
2. Servir de instrumento para materializar las políticas públicas del Estado
3. Ayudar a mantener las condiciones sociales, económicas y políticas
4. Coordinar y desarrollar el territorio en materia de infraestructura física o social

Fuente: Elaboración propia

⁴ MOCHÓN, Francisco. Toma de decisiones en la empresa. En: El arte de dirigir una empresa. Madrid: McGraw Hill, 2006. pp. 139-158. p.140.

En este orden de ideas, el cambio de mando y la gestión del conocimiento que ello implica serán el eje central de esta investigación. El cambio de administración requiere de dos componentes: en primer lugar, la transferencia del conocimiento, comúnmente conocida como *know how*, y, en segundo lugar, la preparación de la institución pública o privada para la sucesión empresarial o el relevo generacional. Dicho relevo puede darse por la muerte del líder, el cumplimiento de la edad de retiro, la culminación del periodo establecido para el gerente vía estatutaria o normativa, por solicitud de la junta directiva, por renuncia o por cualquier otro factor que pueda ocasionar el cambio de liderazgo en la entidad.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que un riesgo de fuga de capital, ya sea por una renuncia, un despido o el cumplimiento del periodo legal, se debe, en gran medida a que “las personas son más conscientes de su autonomía y de sus capacidades y, a partir de ellas, condicionan sus relaciones con los demás y con las instituciones”⁵. Otro aspecto fundamental es la rotación de los directivos, situación que genera altos costos para las compañías, tanto en materia económica como en los recursos que debe disponer la empresa para que el nuevo empleado tenga un desempeño óptimo.

⁵VALLEJO MEJÍA, Cesar. Aprendizaje organizaciones y gestión del conocimiento. [En línea]. 2018. Bogotá: Administrativo de la Función Pública. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34518769. p. 20.

Un ejemplo de los costos que implica un relevo lo presenta John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, en una entrevista con Portafolio: “Cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones”⁶. Se calcula que pueden transcurrir entre 3 a 6 meses antes de encontrar al candidato que cubra la vacante, quien puede tomarse entre 2 a 4 meses de aprendizaje. Además, se debe tener en cuenta el “tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses”.⁷

Los cálculos anteriores son viables si quien asume el cargo se mantiene en la organización, pero, si llegase a renunciar, los costos de contratación y reclutamiento de personal se incrementarían. Por esto, es de vital importancia salvaguardar el conocimiento que es susceptible de pérdida con la fuga del capital intelectual mediante la implementación de políticas de gestión del conocimiento y de preparación para la transmisión del mando. Este proceso no debe iniciarse en un momento determinado, sino que debe ser constante, pues la renuncia o la sustitución de un directivo se puede dar en cualquier momento. Con todo, la alta rotación de personal se podría subsanar si se solucionan las causas de dicha deserción que,

⁶RAMÍREZ PEÑA, Alejandro. El costo de la alta rotación de personal para las empresas. En: Revista Portafolio [en línea]. Bogotá. 18, diciembre, 2016. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333> .

párr. 3.

⁷Ibid., párr. 4.

según la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) en entrevista con Portafolio, son cuatro: “i) la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, ii) la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, iii) una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, iv) la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable”.⁸

Con todo, es claro que quien inicia un negocio o una empresa lo hace, independientemente de otras motivaciones, con ánimo de lucro o beneficio. Por ende, las empresas se constituyen con vocación de permanencia en el tiempo, es decir, se podría pensar que no es común emplear recursos financieros, legales y administrativos para liquidar o disolver la compañía ante la primera adversidad. Este esfuerzo se focalizaría más en mantener el lucro o beneficio producto de la actividad empresarial desarrollada. Sumado a esto, es esperable y deseable que la materialización de una idea de negocio en un proyecto empresarial sea exitosa y evolucione hasta convertirse en una institución empresarial.

Ante este panorama, la presente investigación se desarrolló por medio de entrevistas que permitieron conocer las experiencias de 9 líderes del sector público y privado del departamento de Caldas (Colombia). En el sector público, se acudió a la experiencia de los exgobernadores Guido Echeverri y Mario Aristizábal, y del actual gobernador, Luis Carlos Velásquez. También, se contó con la participación de los exalcaldes de Manizales: Luis Roberto Rivas y Néstor

⁸Ibid., párr. 7.

Eugenio Ramírez, y de Carlos Mario Marín, alcalde actual. En cuanto al sector privado, se acudió a las empresas familiares de Felipe Henao, actual gerente de Super de Alimentos, y a Margarita María Arango, líder de Induma. El objetivo de estas entrevistas era evaluar sus experiencias en la transmisión del mando, las mayores dificultades que tuvieron y cómo la sortearon.

2.2.JUSTIFICACIÓN

La presente investigación analizó las experiencias de la transmisión del mando en el sector público y privado a través de la comparación de varios casos. Para este fin, se contó con la perspectiva de directores de empresas familiares, exalcaldes y ex gobernadores de departamento de Caldas. Esta investigación es de gran utilidad porque se profundizó en un tema de interés general, a saber, la transferencia y la gestión del conocimiento, así como en la preparación estratégica de las empresas públicas o privadas para formar a los directores del futuro. Todo esto está enmarcado en el contexto de liderazgo y gestión empresarial del departamento de Caldas.

La transmisión del mando puede evidenciarse claramente en las empresas familiares; no obstante, la transferencia del conocimiento y la preparación son fundamentales en las entidades públicas o privadas. Si se asume que la organización es un actor importante en el mercado de suministro de bienes y servicios, además de que debe proteger la fuerza laboral que tiene y sostenerse a través del tiempo, la transferencia de conocimiento y la preparación inciden en la

responsabilidad corporativa y social. En contraposición, si dicha corporación no realiza ni la transferencia del *know how* ni la planeación estratégica de manera anticipada puede verse afectada por el devenir de las circunstancias. Esto podría derivar en la disolución o liquidación de la empresa, es decir, la suspensión de la actividad económica ante la imposibilidad de adaptación por el cambio de un líder que esté a la altura de los objetivos y las necesidades organizacionales y sociales.

Ante el panorama esbozado, la presente investigación dista de ofrecer soluciones absolutas al campo de la administración, pero sí aporta a la construcción del conocimiento a partir de experiencias exitosas de transmisión del mando en el sector público y privado.

2.3.OBJETIVO GENERAL

Comparar experiencias de la transmisión del mando en empresas del sector público y privado del departamento de Caldas

2.4.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar herramientas de gestión del sector privado que puedan utilizarse en el sector público para garantizar la continuidad de las políticas públicas de largo plazo

- Encontrar semejanzas y diferencias entre la gestión directiva de los líderes de entidades públicas y los que dirigen entidades privadas
- Identificar estrategias para la transición directiva que minimicen los efectos negativos en la estabilidad institucional
- Explicar la planeación de los procesos de transmisión del mando en empresas y entidades público-privadas

2.5.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de transmisión de mando emplean las empresas privadas y las entidades públicas del departamento de Caldas que aseguran el éxito de este proceso?

3. DISEÑO METODOLÓGICO

En primer lugar, el presente trabajo se desarrolló como una investigación cualitativa que buscó indagar y comparar las experiencias del sector público y privado en la transmisión del mando. Para este fin, la recolección de información se realizó mediante la entrevista, una técnica que permite obtener la versión fidedigna de la visión que tienen los entrevistados sobre el asunto particular. Las entrevistas a realizar se desarrollaron de manera individual con una guía que permitió identificar las estrategias empleadas, las dificultades y la manera en que los diferentes líderes sortearon la transmisión del mando y la gestión del conocimiento. Si bien no hay un referente conceptual claro sobre experiencias compartidas en el sector público y privado, se tomaron como referencia algunos aportes y avances de la academia en materia de sucesión empresarial en la empresa familiar. De hecho, este tema ha sido investigado y desarrollado por la doctrina administrativa en un sentido amplio como el conjunto de conocimientos y aportes que se han realizado sobre la materia por diferentes autores.

En segundo lugar, en las entrevistas, se preguntó acerca del rol de los líderes dentro de la compañía que gerenciaron. También, se indagó sobre la manera en que gestionaron el conocimiento, las dificultades que enfrentaron al iniciar la dirección estratégica y las experiencias compartidas que tuvieron con el director anterior para hacer más eficiente la gestión. Sumado a esto, se preguntó a los entrevistados si proporcionaron elementos suficientes

al momento de entregar la compañía al siguiente director, entre otras. A continuación, se transcriben las preguntas realizadas:

- ¿Qué cargo ocupa actualmente?
- ¿Ha diseñado un plan de transición para la empresa que gerencia
- ¿Cómo garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos o de las políticas públicas para que sigan su curso a pesar de que usted abandone la compañía?
- ¿Cómo gestiona, garantiza y protege el conocimiento esencial y transversal en la entidad donde trabaja?

En tercer lugar, se tomaron aportes de investigaciones que abordan la preparación de la sucesión en empresas familiares y el liderazgo y la gestión de la compañía. En cuarto lugar, fue fundamental entablar un diálogo ameno y productivo que permitirá consultar con frecuencia a los entrevistados, según los hallazgos administrativos y la evolución de la investigación. Finalmente, la información será recolectada y clasificada en matrices uniformes que permitirán un análisis conceptual riguroso para aportar al objetivo general y a la administración.

4. MARCO TEÓRICO

Mucho se ha dicho sobre la transmisión del mando en el sector privado, especialmente en la sucesión de empresas familiares. Si bien esta es una consideración fundamental que debe tener en cuenta todo aquel que quiera que la empresa familiar perdure en el tiempo, de generación en generación, dicha preocupación también es ostensible en empresas o entidades del sector público. En consecuencia, el estudio comparativo que se presenta en esta investigación brindará al campo conocimiento y experiencias exitosas y enriquecedoras del sector privado hacia el sector público. Cabe destacar que este proceso en este último no cuenta con mucha bibliografía.

4.1.GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL

Hay diferentes autores que identifican la importancia de formar nuevos líderes de manera orgánica en las organizaciones, es decir, que surjan al interior de la organización mediante ascensos y no del exterior a través de reclutamiento de personal. Uno de ellos es Covey, quien afirma que “cuanto más [se] pueda incentivar la expresión del talento de los demás y más [se] pueda capacitar a todos, más éxito tendrá el tema de liderazgo”⁹. Por ende, si una compañía incorpora en su estrategia corporativa el desarrollo del liderazgo de los demás

⁹ COVEY, Stephen. El líder interior. Barcelona: Paidós Ibérica S.A., 2008. p. 236.

empleados, obtendrá mayores posibilidades de éxito. Covey explica que “a la hora de poner en marcha el tema del liderazgo un director inteligente debe tener la esperanza de convertirse en líder de líderes, no en un líder de seguidores”.¹⁰

La persona a cargo también deberá resaltar la importancia que tiene capacitar a otros, transferir el conocimiento y desarrollar en sus colaboradores las habilidades directivas necesarias para dirigir la compañía en el futuro, salvaguardando los intereses organizacionales y sociales ¹¹. Por ejemplo, Juan José Silva, director de la Federación Nacional de Comerciantes de Caldas, explica que, desde el gremio, fortalecen a las empresas afiliadas a través de programas de formación y capacitación en temas como gobierno corporativo, gestión de las empresas y administración del talento humano. ¹²

La formación constante de los empleados y la planeación de un eventual relevo no es un tema menor, dado que los empresarios del sector público o privado que no realizan dicha planeación estratégica pueden conducir a la compañía a un fracaso inesperado. En cambio, si dicha preparación existe, las probabilidades de avanzar exitosamente de conformidad con las exigencias de los nuevos tiempos serán mayores, por lo que la responsabilidad que se tiene no

¹⁰Ibid., p. 234.

¹¹Ibid.

¹² SILVA, Juan José. Federación Nacional de Comerciantes de Caldas. Caldas, Colombia. Entrevista. 15, octubre, 2021.

es menor. Al respecto, Luis Carlos Velásquez, gobernador del departamento de Caldas, explica que la capacitación es una de las herramientas fundamentales para retener el conocimiento y evitar la fuga de información¹³. De hecho, en el tiempo en que Velásquez trabajó en el sector privado, tuvo acceso a cursos en universidades nacionales e internacionales.

Dianine-Havard explica que el objetivo de muchos directivos y empresarios no es ganar dinero, sino emplearlo como “un instrumento de grandeza personal y colectiva, un medio de realizar con otras personas algo noble y útil”¹⁴. Por esto, explica Dianine-Havard, “a los verdaderos hombres de negocio no los mueve ni el beneficio personal ni el deseo obsesivo de aumentar el valor de sus acciones de su empresa en bolsa”¹⁵. En síntesis, hoy en día, la responsabilidad corporativa y social es mayor, razón por la cual la transmisión del mando cobra especial relevancia tanto en el sector público como en el privado, por las razones anteriormente expuestas. No es un tema menor, dado que, para mantener los valores corporativos, la filosofía empresarial y a la organización, no basta con simplemente reemplazar al líder por otro. De hecho, una transición al azar, además de aumentar los costos de contratación por tener que recurrir a firmas cazatalentos o a procesos extensos de captación de talento humano, podría acarrear consecuencias perjudiciales.

¹³VELÁSQUEZ, Luis Carlos. Gobernación de Caldas. Caldas, Colombia. Entrevista. 28, octubre, 2021.

¹⁴DIANINE-HAVARD, Alexandre. Magnanimidad: el sentido de misión. En: Perfil del líder: hacia un liderazgo virtuoso. Madrid: Ediciones Palabra S.A., 2010. pp. 31-50. p. 43.

¹⁵ Ibid.

Una mala praxis empresarial puede llevar a la suspensión de la actividad económica o la liquidación de la compañía por una inadecuada gestión de la empresa, de su liderazgo y de su finalidad social. Muchas compañías del sector privado que fueron reconocidas empresas familiares no lograron la adecuada transmisión del mando, lo que ocasionó su posterior fracaso. En el sector público, organizaciones políticas perdieron relevancia para la ciudadanía por la falta de un líder que represente los intereses más allá del caudillo o del fundador del movimiento político.

4.2. TRANSMISIÓN DEL MANDO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL PRIVADO

Las organizaciones públicas y privadas son susceptibles al cambio. Su continuidad en el tiempo dependerá de la manera en que respondan, es decir, de su nivel de adaptación conforme con los nuevos tiempos. Además, la preparación para las transiciones administrativas en el futuro, en particular, por el cambio de directivos, es primordial para que la empresa proteja su permanencia en el tiempo. En el caso de las instituciones políticas, es clave comprender que estas “son el resultado de procesos históricos concretos que tienen lugar en un tiempo y espacio determinados. Estas son el producto de las relaciones de poder entre partidos, élites, clase

política, organizaciones sociales, y de sus negociaciones y/o confrontaciones”¹⁶. Por lo tanto, ante los cambios en estas instituciones, “hay que considerar que estas tienen implicaciones cuando definen quién o quiénes tendrán más poder y quiénes tendrán menos. Dependiendo de su contenido, se puede mantener el equilibrio existente o modificarlo”.¹⁷

Por lo anterior, es importante comprender en qué consiste la transmisión del mando y la gestión del conocimiento a nivel directivo. Sumado a esto, debe haber claridad sobre la razón de ser de la planeación estratégica, qué es el plan de gobierno y la hoja de ruta, y qué son las herramientas de gobierno corporativo. Otros temas que son fundamentales son los estilos de liderazgo y las diferencias y semejanzas de la gestión directiva en ambos sectores. Verónica Llamosa, secretaria privada de la Gobernación de Caldas, explica que la gestión del conocimiento en el sector público es una labor compleja por la alta rotación de personal.¹⁸

La transmisión del mando y la gestión del conocimiento a nivel directivo es un gran reto en todas las organizaciones. Según el Departamento Administrativo de la Función Pública, la

¹⁶ DUQUE DAZA, Javier. El Frente Nacional revisitado: el cambio institucional en Colombia y sus efectos no previstos. *Reflexión Política* [en línea]. 2019. Vol. 21, nro. 42, pp. 109-128. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.29375/01240781.3466> . p. 110.

¹⁷Ibid.

¹⁸LLAMOSAS, Verónica. Gobernación de Caldas. Caldas, Colombia. Entrevista. 21, noviembre, 2021.

gestión del conocimiento permite “reducir el impacto por la fuga del capital intelectual”¹⁹. Los principales objetivos de este proceso son “fortalecer la comunicación; reducir el impacto de la fuga del capital intelectual; compartir la información y resultados, y fortalecer la memoria institucional para no repetir errores del pasado”²⁰. En la gestión del conocimiento, es fundamental el trabajo de las personas y el rol de los procesos y la tecnología. En el caso de las primeras, es clave la experiencia y la formación, para los segundos elementos, “se requiere de flujo de conocimiento que optimice la interpretación, el uso y apropiación de la información”²¹. Con respecto a la tecnología, se espera que soporte “la captura, distribución y aplicación del conocimiento en la entidad”.²²

Otro elemento que destaca el Departamento Administrativo de la Función Pública para la gestión del conocimiento son aquellas acciones que pueden fortalecer el desempeño institucional, “teniendo como objetivo el aprendizaje y la adaptación para el mejoramiento de la política pública y potencial el cumplimiento de su misión”²³. En efecto, el rol de la tecnología en esto será “obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir la información para que el

¹⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Esto es lo que necesita saber sobre Gestión del conocimiento y la innovación. En: YouTube [video]. 2018. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Kb-47FPKVak&ab_channel=Funci%C3%B3nP%C3%BAblica el 22 de enero de 2022.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

conocimiento esté al alcance de las personas”²⁴. Algo que, a su vez, “resalta la importancia de crear una cultura de compartir y difundir que brinde la oportunidad de socializar de manera constante, haciendo uso de maneras de transmisión formales e informales”²⁵. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es un proceso de aprendizaje al interior de la organización que debe coordinarse como un pilar fundamental desde el momento cero en que inician los proyectos estratégicos.

En entrevista con el gobernador de Caldas, este explica sus acciones para mitigar el riesgo de pérdida de la información y de suspensión de los procesos²⁶. En concreto, Luis Carlos Velásquez realiza esto por medio de lo que él denomina “aprendizaje en la sombra”, que básicamente consiste en tener equipos multidisciplinarios conformados por personas que tienen el poder de acción con personal que esté aprendiendo sobre toma de decisiones para evitar traumatismos en los tiempos de cambios directivos²⁷. Luis Carlos Velásquez explica que esto es perfectamente aplicable tanto en un sector como en el otro²⁸. Precisamente, “la generación de esa cultura del aprendizaje, de creación y uso del conocimiento, y de compartirlo dentro y fuera de la entidad, debe ser una prioridad estratégica en las organizaciones, que es necesario evaluar periódicamente”.²⁹

²⁴Ibid.

²⁵Ibid.

²⁶ VELÁSQUEZ. Op. cit.

²⁷ VELÁSQUEZ. Op. cit.

²⁸VELÁSQUEZ. Op. cit.

²⁹ VALLEJO MEJÍA. Op. cit., p. 14.

El riesgo de pérdida de conocimiento dentro de las compañías también se da “cuando este se encuentra en pocas personas con experiencia crítica y no disponen de mecanismos para retener esas personas o para documentar y conservar el conocimiento de quienes dejan la empresa”³⁰. Por ello, se ha encontrado que “hoy la variable determinante es la calidad de las decisiones de los individuos (empresarios, consumidores, trabajadores) de las instituciones, de las regiones, de la nación”, condiciones de “eficacia en la utilización del conocimiento y en la construcción de ventajas (ventajas adquiridas)”³¹. Esto es muy diferente a lo que antes se consideraba la clave de la competitividad. Así las cosas, los programas de formación directiva empresarial al interior de las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben tener un lugar preponderante en la planeación estratégica.

Por otro lado, el aprendizaje organizacional para la adecuada gestión del conocimiento es un factor significativo para considerar. Al respecto, Argyris y Schon explican que “el aprendizaje organizacional se desarrolla a través de actores particulares cuyas acciones se basan en un conjunto de modelo compartido”³². En contraste, Kim relaciona el aprendizaje organizacional con el aprendizaje individual, ya que una organización aprende a través de sus

³⁰ VALLEJO MEJÍA. Op. cit., p. 15.

³¹ VALLEJO MEJÍA. Op. cit., p. 28.

³² ARGYRIS, Chris y SCHON, Donald A. *Organizational Learning*. Reading. Citados por CARDONA-ARBELÁEZ, Diego Alonso, et al. La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación* [en línea]. 2019. Vol. 10, nro. 1, pp. 37-51. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

miembros y, por esto, se afecta directa a indirectamente de dicho aprendizaje individual³³. Sin embargo, tal como sostienen Cook y Yanow, “las organizaciones aprenden de manera colectiva y no individual”³⁴. En síntesis, teniendo en cuenta las acciones colectivas y las individuales, “el aprendizaje organizacional es la capacidad de desarrollar conocimiento dentro de la organización”.³⁵

Con base en lo anterior, es claro que se requieren de esquemas colaborativos y de información compartida para fortalecer los equipos de trabajo que reemplazarán a los directivos

³³ KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. Citado por CARDONA-ARBELÁEZ, Diego Alonso, et al. La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación [en línea]. 2019. Vol. 10, nro. 1, pp. 37-51. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

³⁴ COOK, S. D. Noam y YANOW, Dvora. Culture and Organizational Learning. Journal of Management Inquiry. Citados por CARDONA-ARBELÁEZ, Diego Alonso, et al. La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación [en línea]. 2019. Vol. 10, nro. 1, pp. 37-51. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

³⁵ HULT G., Thomas. M.; KETCHEN JR., David J. y REUS, Taco H. Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. Citados por CARDONA-ARBELÁEZ, Diego Alonso, et al. La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación [en línea]. 2019. Vol. 10, nro. 1, pp. 37-51. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

de la organización en el futuro. Para este fin, los estilos de dirección y liderazgo son medios importantes a la hora de realizar estudios que conciernen a las personas de las organizaciones.

4.3.FORMACIÓN EN LIDERAZGO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo es un tema fundamental que hace parte del comportamiento organizacional. De hecho, tal como explica Covey, la capacidad de relacionarse con los demás es una de las habilidades que distinguen a las personas exitosas³⁶. Sumado a esto, la creatividad y la capacidad de incentivar la expresión del talento del equipo de trabajo también tiene un papel importante en el liderazgo³⁷. Por esto, un buen líder deberá “inspirar confianza, aclarar el propósito, alinear los sistemas y dar rienda suelta al talento”.³⁸

En las empresas, McGregor explica que la importancia de la gerencia sobre las personas radica en la influencia directa que tiene el comportamiento de estas³⁹. Esto implica reconocer

³⁶COVEY. Op. cit.

³⁷ COVEY. Op. cit.

³⁸COVEY. Op. cit., p. 232.

³⁹ MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Citado por SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Dario. Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento y gestión [en línea]. 2008. Nro. 25. pp. 1-39. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=es

que una empresa arranca, en el fondo, de las personas “responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes la conducen [y] es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen”⁴⁰. Por tal motivo, los directivos de las organizaciones deben asumir un rol de líderes, dada la influencia que ejercen de manera natural o con ocasión de sus cargos; de esta forma, pueden llevar a cabo el logro de los objetivos organizacionales.

Si se piensa en el caso de que los directivos carezcan de liderazgo, es claro que los proyectos estratégicos difícilmente salen adelante. En palabras de Dean Simonton, “Un líder de éxito es capaz de persuadir a la gente de que cambie sus ideas o comportamiento. Un creador de éxito es alguien que brinda a otras personas una manera diferente de ver el mundo”⁴¹. En este sentido, son los directivos los que definen el norte de las compañías e implementan una serie de acciones que trascienden a toda la organización, conforme con su plan de gobierno y su estrategia, además de que “propician un ámbito en el que el trabajador pueda practicar su autocontrol en el logro [de objetivos]”.⁴²

⁴⁰ LLANO-CIFUENTES, Carlos. La amistad en la empresa. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 21.

⁴¹SIMONTON, Dean. Citado por GOLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul y RAY, Michael. Grandes visiones y pequeños armarios. En: El espíritu creativo. Barcelona: Ediciones B. S. A. pp. 29-47. p. 32.

⁴² LLANO-CIFUENTES, La amistad en la empresa, Op. cit., p. 21.

En lo que respecta a la formación constante, Llano-Cifuentes afirma que “dirigir la empresa se ha convertido en una tarea de formación caracterológica de las personas que la integran”⁴³. Por lo tanto, además de fomentar el aprendizaje organizacional, se fundamental formar a nuevos líderes dentro de las organizaciones, lo que implica empoderar a las personas para que eventualmente puedan asumir la dirección de la compañía o fortalecer el equipo humano. En últimas, lo que se espera es que el equipo de trabajo pueda tener las competencias intelectuales suficientes para aportar en los espacios de deliberación directiva, así como en los comités de gerencia y en las juntas de accionistas. En otras palabras, “cuanto más pueda incentivar la expresión del talento de los demás y más pueda capacitar a todos, más éxito tendrá el tema del liderazgo”.⁴⁴

No obstante, no todos los estilos de dirección deben ser iguales, puesto que cada organización tiene sus particularidades. Tal como se mencionó al inicio, la finalidad o propósito de una empresa es diferente dependiendo del sector, es decir, si es pública o privada. Por ello, Covey señala que “el primer reto consiste en que no existe un único proceso que encaje en todos los casos a los que cabe aplicar el tema de liderazgo”⁴⁵. Con todo, hay 4 pasos imperativos: “1)

⁴³ LLANO-CIFUENTES, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. Cuadernos Empresa y Humanismo [en línea]. 1996. Nro. 63, pp. 1-24. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3986/1/Cuaderno063.pdf>. p. 10

⁴⁴ COVEY. Op. cit., p. 236.

⁴⁵ COVEY. Op. cit., p. 232.

inspirar confianza, 2) aclarar el propósito, 3) alinear a los sistemas, 4) dar rienda suelta al talento”.⁴⁶

En lo que respecta al trabajo colaborativo, Morris afirma que “está demostrado que el individualismo fuera de control y el pensamiento excesivamente competitivo está fragmentando la sociedad”⁴⁷. Por este motivo, el trabajo en equipo, la creación de conocimiento compartido y el líder que enseña con el ejemplo son fundamentales. Morris explica esto de la siguiente manera: “Dumbledore es el maestro más importante que tiene Harry Potter por el ejemplo que le da, así como por las numerosas interacciones que tienen fuera del salón de clase al capacitarlo. Este maestro le proporciona las enseñanzas, la orientación y el constante estímulo que necesita para manejar correctamente las herramientas de la vida”.⁴⁸

Sin embargo, las dinámicas empresariales demuestran que hay ciertas dificultades que pueden imposibilitar la progresiva transición del mando o la gestión del conocimiento adecuadamente, dado que “los hombres construyen demasiados muros y pocos puentes”⁴⁹. Este puede ser el caso de aquellos que, en aras de ser indispensables para la organización a lo largo

⁴⁶ COVEY. Op. cit., p. 232.

⁴⁷ MORRIS, Thomas. Si Aristóteles dirigiera General Motors. 1ª ed. Barcelona: Planeta, 1997. p. 72.

⁴⁸ MORRIS, Thomas. Si Harry Potter dirigiera General Electric. México: Planeta, 2006. p. 20.

⁴⁹ COVEY, Stephen y MERILL, Rebeca R. El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Barcelona: Paidós, 2007. p. 415.

del tiempo y evitar su despido, acaparan el conocimiento o no confían en sus equipos de trabajo. Verónica Llamosa, secretaria privada de la Gobernación de Caldas por más de 10 años, afirma que estas dificultades son comunes en el sector público⁵⁰. En el sector privado y, en especial, en las empresas familiares, sucede lo siguiente:

Las empresas familiares exitosas se diferencian de las no exitosas en que, aunque en ambas aparecen conflictos, en las primeras se han previsto mecanismos de resolución del conflicto antes de que éste aparezca. El conflicto es inherente a la naturaleza humana. Es natural que donde hay dos o más personas, haya intereses no coincidentes. Así pues, hay que estar preparado para cuando el conflicto surja, y no permitir que éste bloquee la buena marcha de la empresa.⁵¹

Por todo esto, los conflictos que puedan surgir en el futuro deben sortearse desde la gerencia y con una estrategia directiva, ya sea mediante la creación de un clima organizacional acogedor para una cultura de promoción del conocimiento o con formación de liderazgo al interior de las entidades. En palabras de Covey y Merrill (ND), “es igualmente un error confiar

⁵⁰LLAMOSAS. Op. cit.

⁵¹ TÀPIES, Josep. Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta. [En línea]. Barcelona: IESE. 2018. [Citado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: https://empresafamiliar.iese.edu/wp-content/uploads/2019/01/EmpresaFamiliar_libro30aniv_def.pdf . p. 17.

en todos los hombres o en ninguno”⁵². En este orden de ideas, cobra mayor relevancia el diseño y la implementación de una planeación para los momentos de crisis administrativas al cambiar de directivos, toda vez que “los triunfadores llegan a donde están siguiendo un plan estratégico. Aprenden lo que necesitan para progresar, al igual que para construir una casa se requiere un plano y pasos previos, para conquistar los éxitos también”.⁵³

4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Es menester entender que la organización requiere no solo de una visión pragmática que permita analizar su impacto o éxito, sino también de los aportes que la empresa como institución hace a la comunidad. En otras palabras, se trata de ir más allá de la competencia y concebir el sentido y la finalidad de la empresa, la cual, aparte de ser una corporación con unos fines institucionales, debe tener una visión más amplia y trascendental en términos sociales y humanista⁵⁴. De nuevo, lo que sucede al interior de la compañía en términos de transmisión del mando y de formación en valores de los líderes organizacionales es trascendental. En concreto, puede suceder que, luego del cambio, en un sentido positivo, podrían perpetuarse las buenas prácticas empresariales, pero, en un sentido negativo, tal vez continúen injusticias

⁵²COVEY y MERILL. Op. cit., p. 399.

⁵³ NIVEN, David. Los 100 secretos de la gente exitosa. Bogotá: Editorial Norma, 2003. p. 30.

⁵⁴ DE BONO, Edward. Más allá de la competencia. Madrid: Paidós Empresa, 1992.

anteriores. De hecho, una característica fundamental de un líder es “aspirar a metas ambiciosas no solamente en el plano empresarial, sino también en el social, así como también hacer de su empresa un instrumento de servicio a la sociedad”.⁵⁵

Por su parte, Llano-Cifuentes explica que, desde la antigüedad, la manera de dirigir las empresas no ha cambiado sustancialmente, por lo que “hay una cierta homogeneidad y un cierto universalismo en las conocidas secuencias estratégicas: oportunidades, objetivos, políticas, problemas y estructuras”⁵⁶. Estas etapas han adquirido una progresiva humanización y “las oportunidades se transforman paulatinamente en descubrimientos creativos, los objetivos en ideales, las políticas en principios y criterios, los problemas en retos y las estructuras en equipos solidarios de trabajo”⁵⁷. Esta humanización es necesaria para que, en la actualidad, se conciba la empresa como un instrumento de realización del ser humano y de fines sociales, antes que un escenario de utilización indebida de la fuerza laboral. En el pasado, esta manera de entender a las organizaciones veía al ser humano como una máquina, como en las prácticas negativas anteriores a la evolución en la administración la revolución industrial.

⁵⁵ DIANIVE-HAVARD. Op. cit.

⁵⁶ LLANO-CIFUENTES, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. Cuadernos Empresa y Humanismo [en línea]. 1996. Nro. 63, pp. 1-24. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3986/1/Cuaderno063.pdf> . p. 9.

⁵⁷ Ibid., p. 22.

En síntesis, la formación del nuevo líder o director requiere de la real intención de transmitir el mando, el conocimiento y de todo lo que de él se deriva. No obstante, uno de los problemas de las organizaciones, especialmente en el sector público, es que los anteriores líderes aspiran a ganar poder limitando sobre el flujo de la información, lo que eventualmente impide una sucesión o relevo generacional sin traumatismos. Esto, en últimas, ocasiona ineficiencias en la organización dado que el nuevo director se ve obligado a aprender por sí mismo y sin la experiencia del anterior. Aunque no se trata de seguir un patrón de conducta preestablecido sin imprimir en la gestión administrativa el estilo de liderazgo propio, es importante conocer de manera previa los aspectos para tener en cuenta si se quiere que la organización sea más efectiva.

A partir de todo lo expuesto hasta este punto, es aconsejable que las compañías de ambos sectores incorporen, como política empresarial, la gestión del conocimiento en la transmisión del mando y la continuidad de los proyectos, siempre teniendo en cuenta que las organizaciones deben adaptarse a los cambios internos y externos. Obviar la formación del próximo director puede estropear la vocación de permanencia que la organización tiene. En consecuencia, las instituciones deberían propiciar ambientes para que el talento se gestione, se encuentren soluciones a los problemas y los nuevos líderes surjan.⁵⁸

⁵⁸GOLEMAN, KAUFMAN y RAY. Op. cit.

4.5.IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO

A la gestión del conocimiento y a la formación de liderazgo al interior de las organizaciones hay que sumarle la implementación de un plan estratégico y de gobierno corporativo. El objetivo de este será mejorar la preparación ante las crisis administrativas en los momentos de transmisión del mando. Según la Superintendencia de Sociedades, “es muy importante que la empresa tenga establecido el plan de sucesión y retiro del directivo principal en un proceso documentado”⁵⁹. Sobre este tema, Aguiñaga explica que la sucesión es un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier organización⁶⁰. El proceso de sucesión “define la dinámica empresarial y pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable que no debe esperar a que los factores que la desencadenen sean de orden involuntario”.⁶¹

⁵⁹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas. [En línea]. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades, 2020. [Citado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf> . p. 13.

⁶⁰ AGUIÑAGA, Daniel. Plan de Sucesión. En: DELOITTE. 2022. [sitio web]. [Consulta el 21 de enero de 2022]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/riesgos/articles/sucesion-empresa-familiar.html>

⁶¹Ibid., p. 1.

Por lo tanto, se espera que, en las empresas de familia, existan reglas de administración y protocolos de familia. Además, el plan de gobierno a largo plazo deberá contemplar la sucesión o el relevo generacional, la existencia de protocolos de gestión empresarial y los procedimientos necesarios y pertinentes para tomar decisiones y resolver conflictos en las entidades públicas. La Superintendencia de Sociedades recalca la importancia de que los propietarios o directores desarrollen una planificación societaria que conduzca al crecimiento organizado y sostenible de la empresa⁶². Esto se logra a través de “mecanismos para gestionar adecuadamente los riesgos de modo que pueda enfrentar los desafíos propios de un entorno dinámico y cambiante”⁶³. Sumado a esto, la empresa debería “considerar y comprometerse con propósitos y objetivos de sostenibilidad que se concreten en una política que enmarque sus decisiones y su plan de negocios”.⁶⁴

Con todo, los empresarios no consideran entre sus prioridades que algo puede fallar en términos de la debilidad y fragilidad de la vida humana. Por esto, consideran que el estado de las cosas se mantendrá y nada cambiará con el paso del tiempo, lo que es un grave error porque no hay un adecuado proceso de sucesión. Juan José Silva, director de la Federación Nacional de Comerciantes de Caldas, explica que la transición del mando en las empresas del

⁶² SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Op. cit., p. 23.

⁶³ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Op. cit., p. 62.

⁶⁴SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Op. cit., p. 74.

departamento de Caldas no es común porque las organizaciones no han interiorizado la necesidad de los relevos generacionales⁶⁵. Aunque hay casos exitosos de transición en el departamento de Caldas, son muy pocos, pero es muy valioso que sean pioneros en esto, dado que "la gente de negocios que dirige a partir del ejemplo puede difundir mejores prácticas y puede ser la fuerza positiva para el cambio".⁶⁶

La ausencia de un plan de transición del mando, tal como se ha explicado, pone en riesgo la continuidad de los proyectos estratégicos y las políticas públicas de largo plazo, así como las responsabilidades comerciales y sociales de las entidades⁶⁷. Asumir y poner en marcha el diseño de un plan de relevo generacional también da cuenta de la importancia que los directivos le dan a la toma de decisiones. Este proceso permite a una empresa y a todos sus colaboradores responder "a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno analizando las opciones posibles y llevando a cabo determinaciones sobre objetivos y acciones empresariales específicas".⁶⁸

⁶⁵ SILVA. Op. cit.

⁶⁶ MORRIS, Si Aristóteles dirigiera General Motors, Op. cit., p. 124.

⁶⁷ GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA S.C. Plan de Sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo [en línea]. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf> . p. 3.

⁶⁸MOCHÓN. Op. cit., p. 140.

Tabla 3. Semejanzas y diferencias entre el sector público y el privado

	Sector público	Sector privado
Denominación	Entidades territoriales: alcaldías (municipios) y gobernaciones (departamentos)	Empresas familiares
Constitución	<ul style="list-style-type: none"> • Creación por disposición legal • Cumplimiento de presupuestos normativos y sociales para su creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación formal e informal • No requieren constitución legal con los requisitos de ley para ser empresa. • Pueden mantenerse en la informalidad legal y continuar ostentando la calidad de empresa, de conformidad con la definición del Art. 25 del Código de Comercio. • Otras precisiones: “Una empresa no se convierte en una empresa familiar por el simple hecho de que su fundador o fundadora tenga familia. [Por ejemplo], Bill Gates tiene familia, pero Microsoft no es una empresa familiar.

		Walmart, en cambio, es propiedad de la familia Walton”. ⁶⁹
¿Quiénes son sus directivos o sus líderes?	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos, líderes de opinión, empresarios o cualquier ciudadano que ocupe cargos públicos para ser el representante legal de las entidades territoriales • Los directivos o líderes son la primera autoridad administrativa en lo municipal y departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador, socio fundador, el gerente externo a la familia, el hijo del gerente, un empleado o administrador de la compañía, entre otros
Régimen legal	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen de los servidores públicos en materia disciplinaria, fiscal y penal • Régimen de los administradores-Ley 222 de 1995 y sus posteriores desarrollos normativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen de los administradores-Ley 222 de 1995 y sus posteriores desarrollos normativos
Objetivos y finalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar lo público, los territorios y las comunidades adscritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen ánimo de lucro y desarrollan su modelo de negocio con base en una

⁶⁹ TÀPIES, Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta, Op. cit., 25.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas y políticas públicas para el alcance de los derechos ciudadanos en diferentes aspectos como salud, educación, vivienda, infraestructura, etc. 	<p>propuesta de valor que soluciona problemáticas de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la oferta de productos y servicios en el mercado ante la escasez de estos en una zona geográfica o en diferentes sectores de la economía
Plan de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 260 de la Constitución Política: al momento de la inscripción del candidato, este debe presentar un plan de gobierno que incluya la manera en que materializará sus propuestas de campaña. Este programa es mandatorio durante el ejercicio de su periodo constitucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseña en el marco de las juntas directivas o asambleas de accionistas o en los comités estratégicos de gerencia. Surgen como desarrollo del objeto social o del propósito de la compañía.
Plan de transición administrativa o preparación del sucesor	<p>Los partidos o movimientos políticos preparan a los líderes de las organizaciones que dirigen o los seleccionan mediante la captación de talento humano externo. Los</p>	<p>Los socios o accionistas deben elaborar un plan estratégico de dirección de la compañía que dependa, en menor medida, del directivo y, en mayor medida, de</p>

<p>directivo</p>	<p>directivos deben lidiar con la presión del cambio de administración cada 4 años, por lo que, para ellos, es fundamental convencer al electorado popular para que continúe depositando su confianza en su organización. De esta manera, se evita el castigo de que el pueblo elija un líder de la oposición.</p>	<p>los proyectos estratégicos transversales a la compañía y de las políticas de transición de mando. Esto se desarrolla sin la presión de un cambio de líder, como sucede en las entidades públicas. Con todo, es posible que, mediante una disposición estatutaria (acuerdo legal), se establezca la duración del directivo en el cargo por un determinado periodo de tiempo. Aun así, esto no es común en las empresas familiares.</p>
-------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

La transición del mando es un reto tanto para el sector público como para el privado. A pesar de que existen herramientas para implementar un plan de gobierno a largo plazo en ambos sectores, la Superintendencia de Sociedades evidenció que, aunque las empresas familiares tienen mucho en juego, la planeación estratégica para preparar al sucesor directivo suele postergarse⁷⁰. De hecho, es un proceso que ha tenido gran acogida en el mercado, pero las empresas familiares llegan a ignorar este proceso por la complejidad que representa. Esto se

⁷⁰ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Op. cit.

debe, en parte, a que los temas económicos y empresariales representan conversaciones difíciles en el núcleo familiar y pueden derivar en enfrentamientos por poder y hasta por celos emocionales.

Carlos Mario Salazar explica que la transición económica de una generación a otra en las empresas familiares se considera un asunto complejo por las siguientes razones: en primer lugar, los hijos no conocen el esfuerzo de sus padres para fundar y mantener la empresa⁷¹. En segundo lugar, es común que la preparación académica y profesional de los hijos, en ocasiones, diste del objeto social o de la actividad económica de la compañía, por lo que “buscan su sustento de vida o su vocación profesional en otros sectores diferentes al del grupo empresarial familiar”⁷². En tercer lugar, dada la complejidad que representa para la familia discutir sobre el dinero, “hay que analizar de acuerdo con los talentos, las visiones directivas y los intereses respecto de la empresa de cada miembro de la familia”⁷³. Por las adversidades que pueden surgir, el hecho de que la empresa sea familiar no garantiza su éxito de generación en generación, dado que las competencias directivas deben desarrollarse a lo largo del tiempo a través del estudio y la experiencia.

⁷¹SALAZAR, Carlos Mario. Empresario. Entrevista. 31, octubre, 2021.

⁷²Ibid.

⁷³Ibid.

Tapies explica que el éxito profesional de uno de los padres no implica que los hijos se desempeñarán en lo mismo con notoriedad⁷⁴. Sin embargo, parece que “sí se da por sentado que los descendientes de un empresario heredarán el gen emprendedor y la capacidad de dirección del padre”⁷⁵, algo que desconoce que, si bien la propiedad puede adquirirse y heredarse, “esto no conlleva la adquisición de la capacidad de dirigir y gobernar”⁷⁶. Por lo tanto, Tapies explica que “el apellido no es ninguna garantía, como tampoco lo son por sí solas las capacidades innatas de la persona si no van acompañadas de una completa experiencia y formación”.

Un caso que ejemplifica lo anterior es el de Ford, ya que demuestra la complejidad de la transición familiar, incluso cuando ésta ha sido planeada, por la dificultad que representa entregar el mando o la dirección de la compañía⁷⁷. En síntesis, la transición del mando es un asunto complejo por cuestiones metodológicas, por la planificación que conlleva y por la manera en que un directivo asume que, algún día, debe ceder el poder y pasarlo a las siguientes generaciones. En la historia de Ford, Henry Ford cedió la presidencia de la empresa a su hijo en 1919, “pero esta sucesión se realizó sólo sobre el papel, porque el poder real siempre siguió

⁷⁴ TÀPIES, Josep. Familia empresarial. Madrid: LID Editorial. 2011.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ TÀPIES, Rodéate de los mejores y establece reglas claras. Aprendiendo del caso Ford, Op. cit.

en manos del padre, que continuamente interfería en el trabajo de Edsel y le desautorizaba ante los empleados”.⁷⁸

Sin duda, la manera en que Henry Ford hizo el relevo generacional constituye una mala práctica que todo fundador debería evitar. Aunque no es malo que fundador y sucesor convivan durante algún tiempo, es importante que el proceso no se eternice; por lo tanto, para que la sucesión, se materialice es importante contar con una hoja de ruta. En el caso Ford, el traspaso de poder no se hizo realmente efectivo hasta 1945. De hecho, cuando Edsel falleció de cáncer en 1943, su padre retomó el mando hasta que, dos años más tarde, se lo entregó a su nieto Henry II, hijo de Edsel. Henry II, consciente de la limitación de sus conocimientos en materia automovilística, optó por tomar decisiones apoyándose en sus colaboradores más inmediatos.

En síntesis, en el sector privado, para la gestión del conocimiento y la preparación en la transmisión del mando en las empresas familiares, se hace necesario servirse de lo siguiente: “La conciencia de que existirá una ‘siguiente generación’ es algo que debería aflorar en ese mismo momento fundacional, cuanto antes mejor. Reconocer y tener presente que la empresa debe permanecer en el tiempo más allá de uno mismo es el primer paso para empezar a definir roles y estrategias que facilitarán la sucesión y por tanto la supervivencia de la compañía”.⁷⁹

⁷⁸ TÀPIES, Familia empresaria, Op. cit

⁷⁹TÀPIES, Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta, Op. cit., p. 27.

4.6. ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD DE PROYECTOS EN LAS EMPRESAS

Las discusiones sobre la planeación estratégica en la empresa familiar también deberían trasladarse al sector público para proteger la continuidad de los proyectos y la ejecución de las políticas públicas a largo plazo. En consecuencia, el cambio de directivos en las primeras autoridades departamentales o municipales implica que las entidades territoriales necesitan herramientas que protejan sus programas estratégicos y su adecuada implementación en el tiempo en beneficio de las comunidades más vulnerables. Para este fin, según Luis Roberto Rivas, las entidades territoriales deben tener un gobierno corporativo, el cual tendrá las siguientes características: “Un sistema que proteja las decisiones gerenciales mediante un esquema sólido de toma de decisiones que no dependa exclusivamente de la voluntad del alcalde o gobernador de turno y que trascienda el constante cambio político y administrativo propio de las instituciones públicas mediante la implementación de un gobierno colegiado”.⁸⁰

Sobre esta base, es claro que es necesario continuar con la implementación de las buenas prácticas empresariales del sector privado en las entidades públicas para que los programas de gobierno puedan tener un impacto real en las comunidades. No obstante, Juan José Silva expresa que la razón de ser de las democracias es la alternancia del poder, “pues la perpetuidad de los dirigentes en cabeza propia o por interpuesta persona es propio de las dictaduras y puede traer consecuencias negativas para el sistema económico y social”⁸¹. Si bien en lo público deben

⁸⁰ RIVAS, Luis Roberto. Exalcalde de Manizales. Entrevista. 18, noviembre, 2021.

⁸¹ SILVA. Op. cit.

protegerse a largo plazo los proyectos estratégicos, la manera de hacerlo dista de cómo lo hace el sector privado, debido a que el sector público, por naturaleza, está sujeto a una mayor volatilidad y variedad de sus dirigentes. Ante esto, cabe preguntarse sobre la manera de blindar y proteger a las comunidades vulnerables frente a los cambios constantes de sus dirigentes si, por naturaleza el Estado, es administrado cada 4 años por personas diferentes.

Si la misma situación de las entidades públicas se trasladara a las empresas familiares, cabe preguntarse si el cambio de mando sería un proceso natural o si implicaría una crisis constante que impediría la continuidad del negocio, dado que una compañía se debe a la visión de su fundador o director. En el sector público, en cambio, es claro que retener información o prevenir la fuga de capital no es sencillo, dada la alta rotación en las entidades territoriales⁸². Esto se problematiza aún más si se tiene en cuenta que existen, al menos, tres tipos de servidores públicos: los funcionarios de libre nombramiento y remoción, los contratistas y el personal de carrera administrativa. Los primeros son seleccionados por cuando el nuevo gobernante llega al poder, por lo que tienen su misma visión⁸³. Los segundos “cumplen funciones de apoyo a la gestión y en gran parte son seleccionados de manera directa por el gobernante de turno cuyo conocimiento es de gran utilidad para la entidad”⁸⁴. Finalmente, el personal de carrera

⁸²LLAMOSA. Op. cit.

⁸³ LLAMOSA. Op. cit.

⁸⁴ LLAMOSA. Op. cit.

administrativa se conoce como “el repositorio de información más grande porque su estabilidad laboral en la administración pública no depende del vaivén político”.⁸⁵

Con todo, se ha encontrado que el personal de carrera administrativa representa un reto para los directivos, dado que, en ocasiones, no están dispuestos “a colaborar en la creación de conocimiento o en el flujo de información colaborativa, porque simplemente no les interesa someter sus prácticas administrativas, destrezas y habilidades a cuestionamientos de los nuevos funcionarios”.⁸⁶ Al respecto, el actual alcalde de Manizales señala que hay que separar la gestión del conocimiento si gana el gobierno de continuidad o si la oposición asume el poder.⁸⁷ Luis Carlos Velásquez, actual gobernador del departamento de Caldas, se encuentra en la primera situación, dado que llegó al poder por la excelente gestión de su antecesor y la ciudadanía quiso respaldarlo nuevamente con un voto de confianza para darle continuidad a los proyectos hasta entonces desarrollados⁸⁸. De hecho, su lema de campaña fue “sigamos en buenas manos”. Sin embargo, el gobierno de Luis Carlos Velasquez tuvo que enfrentarse a la segunda situación porque, al principio, encontró al principio resistencia frente a su estilo directivo y al cuestionamiento constante de sus conocimientos técnicos. No era fácil liderar al ser el alcalde más joven del país y con mayor liderazgo en las redes sociales, pues todas sus fortalezas se ponían en duda por una política tradicional que se encargó, en un principio, de

⁸⁵ LLAMOSA. Op. cit.

⁸⁶ LLAMOSA. Op. cit.

⁸⁷ VELÁSQUEZ. Op. cit.

⁸⁸ VELÁSQUEZ. Op. cit.

minar el buen desempeño institucional de la entidad para demostrar su lealtad al anterior alcalde de la ciudad⁸⁹. Afortunadamente, con estrategia y pedagogía, se pudo superar este impase y se conformaron equipos directivos acorde con sus principales proyectos estratégicos.⁹⁰

Por otro lado, Juan José Silva, director de la Federación Nacional de Comerciantes de Caldas, presenta varias formas de garantizar la continuidad de los proyectos. En primer lugar, explica que se debe dotar a la empresa de un sistema integrado de gestión de información, tanto físico como electrónico, que permita consultar las decisiones para entender las motivaciones detrás de cada proyecto⁹¹. En segundo lugar, Juan José Silva explica que también se deberá contar con un sistema de toma de decisiones que no sea unipersonal, sino plural⁹². El objetivo de este será mantener la información vigente y asegurar que, ante la ausencia de los directivos principales, la entidad pueda consultar a uno de los miembros del equipo encargado de la toma de decisiones sobre proyectos estratégicos.⁹³

En línea con el mismo tema, Luis Roberto Rivas, gerente de ILC, explica que, en las entidades públicas, la continuidad de los proyectos se puede asegurar con un esquema sólido

⁸⁹ RIVAS. Op. cit.

⁹⁰ RIVAS. Op. cit.

⁹¹ SILVA. Op. cit.

⁹² SILVA. Op. cit.

⁹³ SILVA. Op. cit.

de toma de decisiones que no dependa de la voluntad del alcalde o gobernados de turno⁹⁴. Al respecto, Octavio Cardona, exalcalde de Manizales, indica que una manera de garantizar la continuidad consiste en blindar los proyectos por vía legislación para asegurar que los planes ejecutados no sean modificados con posterioridad⁹⁵. Este proceso también necesita del apoyo de la Contraloría General de la Nación y de la Procuraduría para evitar un detrimento fiscal. Con todo, los instrumentos legislativos deben ir de la mano de la ciudadanía.⁹⁶

⁹⁴ RIVAS. Op. cit.

⁹⁵CARDONA, Octavio. Exalcalde de Manizales 2016-2019. Entrevista. 20, noviembre, 2021.

⁹⁶Ibid.

5. CONCLUSIONES

- Con el fin de asegurar la continuidad de las políticas públicas que benefician a poblaciones vulnerables, es fundamental que las entidades incorporen la gestión del conocimiento en los procesos de transición del mando y que cuenten con protocolos de gestión de riesgos. De esta manera, si hay un cambio en los líderes, se cuenta con la información que explica la razón de ser de la iniciativa, lo que puede evitar que esta se modifique o suspenda. Además, en el caso de las entidades públicas, se deben blindar los proyectos legislativamente y comprender que, ante todo, la empresa es un instrumento de realización del ser humano con fines sociales.
- Las empresas de ambos sectores tienen unas diferencias fundamentales. En primer lugar, en una entidad pública, la transición del mando se da por el cambio de administración o por intereses políticos, en cambio, si bien una empresa privada no es ajena a esto, el relevo puede surgir por una renuncia, un despido o la muerte del líder. En segundo lugar, en una entidad pública, el cambio de administración puede mantener o desequilibrar una entidad. En el primer caso, posiblemente la visión de nuevo gobierno coincida con la del anterior, en el segundo caso, puede suceder lo contrario y afectar proyectos. Con respecto a las entidades privadas, el cambio de administración no genera gran cantidad de efectos negativos porque la transición se realiza, en algunos casos, con planeación previa, y se lleva a cabo un proceso de empalme para evitar algún detrimento a la compañía en el

futuro. Finalmente, en una entidad pública, se debe hacer énfasis en el mejoramiento de la política pública y en el cumplimiento de su misión. En cambio, en una compañía del sector privado, la empresa tan solo debe asegurarse de que su labor tenga un impacto positivo en la sociedad.

- En entidades públicas y privadas, se imprescindible formar a nuevos líderes al interior mediante ascensos y procesos internos de formación, y se debe comprender el liderazgo de los colaboradores como un medio para llevar a la compañía al éxito.
- La planeación estratégica de la transición del mando es un proceso que deben implementar tanto empresas privadas como entidades públicas. Para asegurar que se realice de la mejor manera, se debe formar a los colaboradores en habilidades directivas, gobierno corporativo y administración del talento humano en caso de una eventual transición de mando. Si no se realiza la planeación estratégica de la transmisión del mando, la compañía puede fracasar y se aumentan los costos de contratación o extender excesivamente los procesos de captación de talento humano.
- Los conflictos que puedan surgir en el futuro deben sortearse desde la gerencia y con una estrategia directiva, ya sea mediante la creación de un clima organizacional o a través de la formación de líderes.

6. BIBLIOGRAFÍA

AGUIÑAGA, Daniel. Plan de Sucesión. En: DELOITTE. 2022. [sitio web]. [Consulta el 21 de enero de 2022]. Archivo PDF. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/riesgos/articles/sucesion-empresa-familiar.html>

ARISTIZÁBAL, Juan David, GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander y TRUJILLO DÁVILA, María Andrea. Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Bogotá: Cesa, 2019.

CARDONA-ARBELÁEZ, Diego Alonso, *et al.* La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación [en línea]. 2019. Vol. 10, nro. 1, pp. 37-51. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

COVEY, Stephen y MERILL, Rebeca R. El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Barcelona: Paidós, 2007.

COVEY, Stephen. El líder interior. Barcelona: Paidós Ibérica S.A., 2008.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Esto es lo que necesita saber sobre Gestión del conocimiento y la innovación. En: YouTube [video]. 2018. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Kb-47FPKVak&ab_channel=Funci%C3%B3nP%C3%ABlica el 22 de enero de 2022.

DE BONO, Edward. Más allá de la competencia. Madrid: Paidós Empresa, 1992.

DIANINE-HAVARD, Alexandre. Magnanimidad: el sentido de misión. En: Perfil del líder: hacia un liderazgo virtuoso. Madrid: Ediciones Palabra S.A., 2010. pp. 31-50.

DUQUE DAZA, Javier. El Frente Nacional revisitado: el cambio institucional en Colombia y sus efectos no previstos. Reflexión Política [en línea]. 2019. Vol. 21, nro. 42, pp. 109-128. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.29375/01240781.3466>

GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA S.C. Plan de Sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo [en línea]. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

GOLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul y RAY, Michael. Grandes visiones y pequeños armarios. En: El espíritu creativo. Barcelona: Ediciones B. S. A., 2009. pp. 29-47.

LLANO-CIFUENTES, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. Cuadernos Empresa y Humanismo [en línea]. 1996. Nro. 63, pp. 1-24. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3986/1/Cuaderno063.pdf>

LLANO-CIFUENTES, Carlos. La amistad en la empresa. México: Fondo de Cultura Económica, 200.

MOCHÓN, Francisco. Toma de decisiones en la empresa. En: El arte de dirigir una empresa. Madrid: McGraw Hill, 2006. pp. 139-158.

MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando. La empresa minera del Zancudo (1848-1920). En: DÁVILA L. DE GUEVARA, C. comp. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes [en línea]. Bogotá: Editorial Norma; Ediciones Uniandes. pp. 633-676. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1780>

MORRIS, Thomas. Si Aristóteles dirigiera General Motors. 1ª ed. Barcelona: Planeta, 1997.

MORRIS, Thomas. Si Harry Potter dirigiera General Electric. México: Planeta, 2006.

NIVEN, David. Los 100 secretos de la gente exitosa. Bogotá: Editorial Norma, 2003.

RAMÍREZ PEÑA, Alejandro. El costo de la alta rotación de personal para las empresas. En: Revista Portafolio [en línea]. Bogotá. 18, diciembre, 2016. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Dario. Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento y gestión [en línea]. 2008. Nro. 25. pp. 1-39. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=es

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas

Competitivas, Productivas. [En línea]. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades, 2020. [Citado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>

TÀPIES, Josep. Familia empresaria. Madrid: LID Editorial. 2011.

TÀPIES, Josep. Rodéate de los mejores y establece reglas claras. Aprendiendo del caso Ford. En: IESE Business School. University of Navarra [sitio web]. 2016. Madrid: Universidad de Navarra. [Consultado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: <https://blog.iese.edu/empresario-mundo/2016/caso-ford/>

TÀPIES, Josep. Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta. [En línea]. Barcelona: IESE. 2018. [Citado el 22 de enero de 2022]. Disponible en: https://empresafamiliar.iese.edu/wp-content/uploads/2019/01/EmpresaFamiliar_libro30aniv_def.pdf

VALLEJO MEJÍA, Cesar. Aprendizaje organizaciones y gestión del conocimiento. [En línea]. 2018. Bogotá: Administrativo de la Función Pública. [Consultado el 22 de enero de 2022].

Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34518769

7. ANEXOS

7.1. ENTREVISTA A JUAN JOSÉ SILVA-DIRECTOR DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES DE CALDAS

Fecha: 15 de octubre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Soy director de la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco – Caldas. Inicié mi carrera ejecutiva en la Dirección de Cotelco Caldas, luego pasé a ser gerente del Centro Cultural y de Convenciones del Teatro Fundadores. He sido director del Instituto de Cultura y Turismo de Manizales del 2012 al 2016 y del 2019 hasta julio de 2020. Fui asesor del despacho del Ministro de Transporte de mayo a septiembre de 2016 y asesor de la Agencia Nacional de Seguridad Vial de octubre de 2016 a noviembre del 2017. Fui secretario General de la misma entidad desde noviembre de 2017 hasta septiembre del 2018. Luego, pasé a ser presidente ejecutivo de la Asociación para las Tecnologías en el Turismo en 2019. Finalmente, comencé en la dirección ejecutiva de Fenalco Caldas en diciembre de 2020 hasta la fecha.

2. ¿Ha diseñado un plan de transición para Fenalco de Caldas?

Rta: Desde el gremio, buscamos fortalecer a las empresas afiliadas mediante el diseño de programas de formación y capacitación constante en diferentes materias, entre ellas, el gobierno corporativo, la gestión de las empresas y la administración del talento humano, así como también en políticas de contabilidad, mercadeo y comercialización.

En particular, la persona que reciba la entidad puede encontrar una corporación más robusta en términos corporativos, así como un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo. De ello también se encargará la junta directiva y la voluntad de los afiliados.

Cuando asumí la dirección de Fenal de Caldas sí hubo un empalme directivo que fue muy corto, pero fue un trámite administrativo de explicación de los procesos y del funcionamiento del gremio y de los logros obtenidos.

Yo inicié una gerencia que está construyendo una visión del mediano plazo. Para ello, se estableció una meta relacionada con número de afiliados y el desarrollo del quehacer misional del gremio. Esa meta la hemos establecido hacia el 2025 y con intenciones de prolongarla al 2030. Dicha planeación está diseñada en 5 áreas fundamentales que son: 1) gestión gremial, 2) gestión comercial, 3) gestión de proyectos, 4) gestión de comunicaciones y 5) gestión administrativa. En esta última, se incluyen los procesos financieros, gestión del talento humano y el área de formación interna y externa.

Desde el gremio, la percepción de la transición del mando en las empresas afiliadas es que es un tema que está ganando terreno, pero aún falta mucho camino por recorrer porque muchas de las empresas no han interiorizado la necesidad de los relevos generacionales y la transición de ese poder. Hay casos exitosos de empresas que están haciendo la transición entre primeras, segundas y terceras generaciones, pero son realmente excepcionales.

Las empresas de Caldas suelen ser cerradas y herméticas en lo que a sus órganos directivos se refiere y sus cuerpos colegiados. Son muy buenos contando las buenas prácticas, pero quiénes son los dueños, cómo se manejan y cómo es el proceso de toma de decisiones es un misterio.

Para finalizar, no puede olvidarse que la razón de ser de las democracias es precisamente la alternancia del poder, pues la perpetuidad de los dirigentes en cabeza propia o por interpuesta persona es propio de las dictaduras y puede traer consecuencias negativas para el sistema económico y social. Lo mismo sucede en el sector privado: hay que evitar atornillarse en el poder; el relevo generacional y la alternancia es fundamental.

3. ¿Cómo garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos o de las políticas públicas para que sigan su curso a pesar de que usted abandone la compañía?

Rta: Existen varias formas de garantizar la continuidad de los proyectos, principalmente hay que pensar en dotar a la empresa de un sistema integrado de gestión de información, tanto físico como virtual, que permita consultar las decisiones con posterioridad para entender la razón de ser de los proyectos. En otras palabras, consiste en dejar trazabilidad de la información, del contexto sobre el cual se decide y de los fundamentos técnicos a la hora de deliberar en los diferentes espacios, como en los comités de gerencia y en las juntas directivas. Luego de invertir en el sistema integrado de gestión, es importante establecer un sistema decisorio que no sea unipersonal sino plural con el objetivo de mantener vigente la información y que, ante la ausencia de los directivos

principales, la entidad pueda contar con mayores posibilidades de consultar a uno de los miembros del equipo que hizo parte de la decisión o de la creación de los proyectos estratégicos.

4. ¿Cómo gestiona, garantiza y protege el conocimiento esencial y transversal en la entidad donde trabaja?

Rta: Lo primero es afirmar que, desde mis inicios, en el gremio, hemos buscado crear un clima organizacional ameno y una cultura de trabajo en equipo que permita el flujo de información constante, mediante la integración formal e informal de las personas tanto al interior como por fuera de la oficina. Considero que dichos espacios de interacción y comunicación son fundamentales para que la compañía pueda evolucionar en sus proyectos sin que los equipos sientan celos o bloqueen los flujos colaborativos por los protagonismos individuales.

Además, se debe fortalecer el Sistema Integrado de Gestión para que cada uno sepa lo que tiene que hacer con formatos, trazabilidad, tecnología. Lo que se busca es depender menos del *know how* del funcionario y depender más de los procesos. También, es importante combatir las islas de conocimiento dentro de la misma entidad, es decir, las unidades y las direcciones no pueden ser islas, sino que todos debemos saber qué hace cada uno de los miembros. El flujo de la información constante es una garantía de la continuidad de los procesos y, ante la ausencia de una o dos personas, es protección de los procesos porque dicha información puede ser suministrada por cualquier persona.

Soy muy amigo de los comités de gerencia que son espacios y tiempos de constante conocimiento entre los miembros del equipo.

7.2. ENTREVISTA A LUIS CARLOS VELÁSQUEZ CARDONA-GOBERNADOR DE CALDAS

Fecha: 28 de octubre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Soy gobernador del departamento de Caldas.

2. ¿Ha diseñado un plan de transición para la gobernación?

Rta: Sí, muchas personas aportaron en la transición del gobierno de continuidad. Agradezco que mi antecesor dejó un talento humano de altas competencias profesionales; sin embargo, considero que lo mejor que puede hacer un nuevo directivo es, además de continuar los procesos pendientes, imprimirle el sello propio para dejar huella en la corporación.

3. ¿Cómo garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos o de las políticas públicas para que sigan su curso a pesar de que usted abandone la gobernación?

Rta: Lo público es la administración de aquello que pertenece a todos, y darles continuidad a las obras no es sólo una simple decisión gerencial en beneficio de una u otra persona, sino una responsabilidad social con las comunidades más vulnerables del departamento. Muchas de estas poblaciones viven en el siglo pasado sin acceso efectivo y real a sus derechos, como lo es en materia de agua potable, dignidad en las condiciones habitacionales e infraestructura física y tecnológica para una adecuada educación de las futuras generaciones. En esta medida, lo que se hace mediante la continuidad de los procesos es saldar deudas sociales históricas que tiene el Estado con las comunidades.

4. ¿Cómo gestiona, garantiza y protege el conocimiento esencial y transversal en la entidad donde trabaja?

Rta: La mejor manera de mitigar el riesgo de pérdida de la información y de suspensión de los procesos es por medio del aprendizaje en la sombra que consiste en tener equipos multidisciplinarios conformados por personas que tienen el poder de acción con personal que esté aprendiendo cómo se toman las decisiones. Esto ayuda a evitar traumatismos en los tiempos de cambios directivos, lo cual es perfectamente aplicable tanto en un sector como en el otro.

Otro aspecto clave es la capacitación constante. Mi experiencia personal directiva proviene de la empresa privada, en donde, gracias a su mentor, tuve la oportunidad de capacitarme para ser cada vez mejor directivo. Cemex, la empresa donde trabajé, me dio la posibilidad de hacer cursos en universidades de alto prestigio a nivel nacional e

internacional. Allí, aprendí diferentes temas tales como la gestión directiva basada en tableros de seguimiento y control; el trabajo colaborativo con enfoque en el logro de objetivos organizacionales; y cómo sobrellevar conversaciones efectivas al interior de la organización para una adecuada gestión del conocimiento.

7.3. ENTREVISTA A CARLOS MARIO SALAZAR-CONSTRUCTOR Y FUNDADOR DE EMPRESA FAMILIAR

Fecha: 31 de octubre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Soy director y fundador de una empresa de construcción familiar.

2. ¿Ha diseñado un plan de transición para la empresa que gerencia?

Rta: El plan de sucesión familiar se considera de alta relevancia; sin embargo, es un tema que es más fácil diseñar en el papel que implementar en la práctica porque cada empresa y cada grupo familiar tiene su dinámica social diferente. Es decir, no todas las empresas son iguales, así como cada uno de los hijos tiene un talento diferente, cada compañía tiene sus características propias. En otras palabras, el plan de sucesión empresarial requiere pensarse, diseñarse e implementarse de manera constante en el tiempo, pues el escenario económico y social del grupo familiar puede ir cambiando conforme pasan los años.

La transición económica de una generación a otra, de los padres a los hijos, es sumamente compleja, por varias razones: la primera, estos últimos desconocen el esfuerzo de los primeros para fundar y mantener la empresa. La segunda: la preparación académica y profesional de los hijos en ocasiones dista del objeto social o de la actividad económica de la compañía y buscan su sustento de vida o su vocación profesional en otros sectores diferentes al del grupo empresarial familiar. Tercero: los temas del dinero son complejos de poner sobre la mesa por las envidias entre hermanos, además, hay que analizar de acuerdo con los talentos, las visiones directivas y los intereses respecto de la empresa de cada miembro de la familia.

3. ¿Cómo gestiona, garantiza y protege el conocimiento esencial y transversal en la entidad donde trabaja?

Rta: En principio no porque la empresa a pesar de ser, gracias a Dios y al trabajo duro, muy exitosa en la región hasta ahora no se ha visto la necesidad de incurrir en estos costos de implementación de un programa de gobierno corporativo. No obstante, ello no quiere decir que la empresa no cuente con un sistema de buenas prácticas corporativas, pues, gracias a la correcta gestión de la misma, se ha tenido mucho éxito en el mercado tan competido como lo es el sector de la construcción.

7.4. ENTREVISTA A LUÍS ROBERTO RIVAS-GERENTE ILC

Fecha: 18 de noviembre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Soy gerente de ILC

2. ¿Ha diseñado un plan de transición para la empresa que gerencia?

Rta: Se ha venido trabajando para generar una política de sostenibilidad a través de un mecanismo que se denomina gobierno corporativo. De esta manera, se han definido políticas de relacionamiento entre el dueño de la compañía que es el ente departamental encabezado por el gobernador de Caldas y los organismos de administración de la empresa, como por ejemplo, la junta directiva. Lo anterior, para generar una transición que respete un modelo de gestión con sentido empresarial, entendiendo que es una empresa cien por ciento pública que se encuentra en competencia con el sector privado. Sumado a lo anterior, desde la ordenanza departamental que fija los estatutos de la empresa se ha establecido un programa de gobierno corporativo con el fin de establecer unos esquemas de transición de manera particular de los miembros de la junta directiva, de tal modo que su periodo en la junta se traslape con los diferentes gobiernos departamentales, con el objetivo de que las políticas de la compañía sean conocidas por las nuevas administraciones y haya continuidad.

3. ¿Cómo gestiona, garantiza y protege el conocimiento esencial y transversal en la entidad donde trabaja?

Rta: Las entidades territoriales deben gozar de gobierno corporativo, consistente en un sistema que proteja las decisiones gerenciales mediante un esquema sólido de toma de decisiones que no dependa exclusivamente de la voluntad del alcalde o gobernador de turno. Dicho esquema debe trascender el constante cambio político y administrativo

propio de las instituciones públicas mediante la implementación de un gobierno colegiado. Precisamente, por la política de gobierno corporativo que se viene implementando, la Industria Licorera de Caldas hoy cuenta reconocimientos a nivel nacional no sólo por la seriedad de sus procesos, sino también por los mejores indicadores históricos en gestión empresarial, ingresos y de responsabilidad social.

7.5. ENTREVISTA A OCTAVIO CARDONA-EXALCALDE DE MANIZALES

2016-2019

Fecha: 20 de noviembre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Actualmente, soy abogado de profesión y candidato a la Cámara de Representantes.

En mi experiencia directiva más reciente, fui alcalde de Manizales del 2016 al 2019.

2. ¿Cómo garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos o de las políticas públicas para que sigan su curso a pesar de que un funcionario público abandone su cargo?

Rta: Mi sugerencia es que los proyectos que requieren continuidad deben blindarse por vía legislación para que se obligue a que los temas que fueron ejecutados amparados, por ejemplo, en un plan de desarrollo, no puedan ser modificados con posterioridad al momento de la transición. Esto es lo que se observa hoy en día que muchas obras que hacen unos gobiernos las bloquean otros. Eso debería tener un control especial en los entes de control, como en la Contraloría y la Procuraduría, sobre la base de un detrimento fiscal y la inacción del gobierno entrante por culpa de enemistades con el gobierno saliente. Este país no puede seguir llenándose de elefantes blancos o de obras

inconclusas sólo porque a los que llegan no les gusta lo que hicieron los que se fueron. Lo anterior debe garantizarse mediante una norma para que los proyectos estratégicos o las obras en ejecución sean de obligatorio cumplimiento para los gobiernos subsiguientes. En consecuencia, la manera de hacerlo es con un acta que repose en los organismos de control sobre las obras y su estado de avance para que los nuevos directivos sepan de antemano la importancia de terminarlas. A manera de conclusión, las obras que se hacen durante una administración no dependen de los dirigentes públicos sino de la ciudadanía, razón por la cual es una injusticia social interrumpir la continuidad de los proyectos por intereses políticos cada 4 años.

7.6. ENTREVISTA A VERÓNICA LLAMOSAS- SECRETARIA PRIVADA DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

Fecha: 21 de noviembre de 2021

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Rta: Soy la secretaria privada de la gobernación de Caldas. Gran parte de mi experiencia profesional se enmarca dentro del sector público, en donde inicié como periodista y pasé a ser la mano derecha de los gobernadores de turno por el dominio sobre los temas de la administración pública.

2. ¿Cómo garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos o de las políticas públicas para que sigan su curso a pesar de que un líder abandone la entidad?

Rta: Hay que darle continuidad a los proyectos estratégicos mediante el impulso que puede darle el personal de carrera administrativa. Esta sería una forma de mitigar los riesgos y los efectos jurídicos negativos de suspender los planes y proyectos de la administración o el hecho de tener obras inconclusas.

Por otro lado, hay que considerar que no puede dejarse a un lado la gestión del conocimiento en el quehacer directivo de lo público, en razón a que retener la información o la fuga del capital es difícil por la alta rotación de personal en las entidades territoriales. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que hay al menos tres tipos de servidores públicos: primero, están los funcionarios de libre nombramiento y remoción que son el equipo que elige el nuevo gobernante una vez llega al poder y que están sincronizados con la visión del directivo y con el programa de gobierno y, en razón a eso, ingresan al equipo. Segundo, están los contratistas que cumplen funciones de apoyo a la gestión y que, en gran parte, son seleccionados de manera directa por el gobernante de turno cuyo conocimiento es de gran utilidad para la entidad. Tercero, está el personal de carrera administrativa que puede denominarse como el repositorio de información más grande porque su estabilidad laboral en la administración pública no depende del vaivén político. Sin embargo, estos últimos representan un mayor reto directivo a la hora de gestionar su conocimiento, dado que no siempre están dispuestos a colaborar en la creación de conocimiento o en el flujo de información colaborativa, porque simplemente no les interesa someter sus prácticas administrativas, destrezas y habilidades a cuestionamientos de los nuevos funcionarios a no ser que su actuar esté enmarcado en la mitigación de riesgos jurídicos. Estamos hablando de seres humanos

que podrían creer que retener la información es tener el poder. No obstante, es el Estado el que debe cuidar de su personal administrativo de carrera debido a que son los llamados a continuar los proyectos de cada administración.

7.7. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO TRANSMISIÓN DEL MANDO, PUBLICO-PRIVADO

Maestría en Administración- MBA
Universidad Eafit



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por **DANIEL MORENO VERHAGEN**, de la **Universidad Eafit**. El objetivo principal de este estudio es: **Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

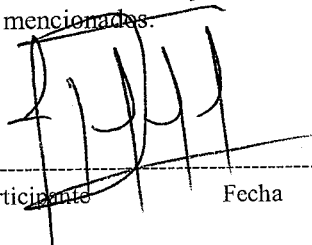
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

Jose Octavio Cardona



20/11/2021

Nombre del Participante (en letras de imprenta) Firma del Participante Fecha

PROYECTO TRANSMISIÓN DEL MANDO, PUBLICO-PRIVADO

Maestría en Administración- MBA
Universidad Eafit



Consentimiento Informado para Participantes de
Investigación

La presente investigación es conducida por **DANIEL MORENO VERHAGEN**, de la **Universidad Eafit**. El objetivo principal de este estudio es: **Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

 18 mar 2021

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

PROYECTO TRANSMISIÓN DEL MANDO, PUBLICO-PRIVADO

Maestría en Administración- MBA
Universidad Eafit



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por **DANIEL MORENO VERHAGEN**, de la **Universidad Eafit**. El objetivo principal de este estudio es: **Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

Carlos Mario Sobri

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

31/oct/2021

PROYECTO TRANSMISIÓN DEL MANDO, PUBLICO-PRIVADO

Maestría en Administración- MBA
Universidad Eafit



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por **DANIEL MORENO VERHAGEN**, de la **Universidad Eafit**. El objetivo principal de este estudio es: **Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

Luis Carlos Velozquez

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

[Firma manuscrita]

Firma del Participante

28/07/21

Fecha

PROYECTO TRANSMISIÓN DEL MANDO, PUBLICO-PRIVADO

Maestría en Administración- MBA
Universidad Eafit



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por **DANIEL MORENO VERHAGEN**, de la **Universidad Eafit**. El objetivo principal de este estudio es: **Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.


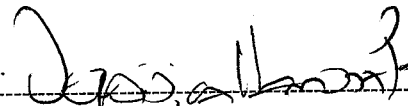
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

  21/07/2021

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
(en letras de imprenta)



Consentimiento Informado para Participantes de
Investigación

La presente investigación es conducida por DANIEL MORENO VERHAGEN, de la Universidad Eafit. El objetivo principal de este estudio es: Analizar las experiencias de la transmisión del mando: estudio comparativo multicaso en el sector público y privado del Departamento de Caldas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirá, de modo que el investigador pueda revisar después las ideas que usted haya expresado. Se cuenta con su autorización para utilizar los apuntes de la entrevista para ser publicado con fines académicos.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Daniel Moreno Verhagen. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 3104185570 o al director de la investigación Profesor Francisco López Gallego a través de los medios institucionales de la Universidad Eafit.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los teléfonos antes mencionados.

Juan José Silva
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante

15/oct/2021
Fecha