lk
en tu vida

¿POR QUÉ GERENCIAR PARA OBTENER RESULTADOS YA NO ES SUFICIENTE?

LUDO VAN DER HEYDEN VIENE A PANAMÁ

CONFERENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES DIRECTORAS CORPORATIVAS (WCD).

451100 370181 $ 3.00

_scanner
MICHAEL KORS
imagen&semejanza
LUDO VAN DER HEYDEN
_66
LIVE SIMPLY
38 DE CANADÁ A PANAMÁ
TIFFANY & CO.
COACH
propiedad privada
EL LIBRO 'RUTA DE MANJARES' 58

LUDO VAN DER HEYDEN

APOYA EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

TEXTO /// ENRIQUE KIRCHMAN
FOTO /// LOÏC VAN DER HEYDEN

[SU ALMA MATER, LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOVAINA EN BÉLGICA.

¿Cuál es la población femenina en la escuela de negocios Insead? ¿Es equitativa?

No, desafortunadamente. Lo que hemos hecho es ofrecer becas para mujeres, y eso ha aumentado su presencia en la escuela. Alrededor del 30% de los estudiantes del MBA son mujeres. Sin embargo, en los cursos ejecutivos, especialmente en los más extensos, tenemos más dificultades con las mujeres, porque tienen más inconvenientes que los hombres, desde un punto de vista familiar, en cuanto a asistir a un curso de cinco semanas. Esto depende de si son solteras o casadas, porque cuando están casadas, el hombre no puede quedarse todo ese tiempo solo. Pero, si le ofrecen a un hombre la oportunidad de irse a estudiar por nueve semanas, él se va. La mujer se preocupa más, tiene que organizarse.

Especialmente si tiene hijos...

Exactamente. Algunas familias considerarían irresponsable, ambiciosa o egoísta a una mujer que deje a sus hijos para irse a estudiar, pero eso nunca lo dirían de un hombre que haga lo mismo. Tenemos que hacer lo que hacen en Estados Unidos, no hablan de mujer y hombre, sino de gente o individuos para no etiquetarlos. Cuando una mujer grita muy seguido, la tildan de emocional; cuando un hombre lo hace, dicen que tiene el control o que es un líder. Eso debe cambiar.

Aparte de dictar clases en Insead de Abu Dabi, ¿también lo hace en sus sedes de otros países?

Sí, claro. También doy clases en Singapur, Arabia Saudita, Francia y Alemania, a compañías, para gerentes y miembros de juntas directivas. En 2015 fui a Baréin, para dar clases en Mumtalakat —el fondo de riqueza soberano— a directores de las compañías; a Milán, con altos ejecutivos de Pirelli; a Londres, con ejecutivos del banco francés Crédit Agricole; a Abu Dabi, para un programa a altos ejecutivos de la firma inversora Tawazun; y a Yeda, Arabia Saudita para un programa de una firma familiar. Solía ir a Belo Horizonte, Brasil, a dar clases en la Fundación Don Cabral, pero tuve que dejarlo, pues Insead me pidió más cooperación en el Golfo.

¿Todos los años le toca viajar a todas o solo a algunas?

Yo soy uno de los profesores de la facultad que dicta clases en los tres campus de Insead, así que soy un poco el profesor viajero. Es muy difícil ser una escuela global sin ser una escuela local también.

Suena paradójico, pero mi colega Joe Santos dijo que a la vez que todo en el mundo se está tornando más global, también se está tornando más local. Ahí tenemos Brexit; Donald Trump habla de poner un muro para separar a los mexicanos y de retirarse de NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica); y los catalanes quieren separarse de España. Las identidades locales están aumentando y esto se percibe en Insead. Esto es importante para Panamá también, porque si el país quiere ser grandioso, su raíz no debe imitar la economía global, sino que debe venir de su interior. Hay una cosa que nadie puede copiar, y esa es el Canal de Panamá; es una obra demasiado grande para imitarla fácilmente. Eso hace a Panamá único, una entrada que debe ser segura, estable, y mientras más inestables se vuelvan los otros países, más oportunidad tiene Panamá.

¿En qué aspectos deben enfatizar las escuelas de negocio?

En los valores y la ética. Si vienes de un MBA en una escuela de negocios, debes ser un tipo transparente. Hemos estado enseñando demasiadas habilidades técnicas, finanzas, mercadeo, operaciones y recursos humanos, pero se debería enseñar los negocios como una fuerza para hacer el bien; eso no va a pasar si la gente no tiene ética. Durante la crisis financiera, los MBA jugaron un papel importante porque eran parte de las juntas directivas y gerentes, pero habíamos creado tantos Dr. Jekyll y Mr. Hyde, que tuvo grandes consecuencias. Por eso mucha gente humilde no confía en los negocios.

Tres aspectos que debe tener un líder de negocios

Humildad. Los negocios son una manera de crear valores, no solo de capturar valores para beneficio propio. Como hombre de negocios, uno no es el más importante, sino los demás. Si eres el CEO, los importantes son los clientes, los empleados, los accionistas, las comunidades, etc. Los negocios funcionan como un sistema con múltiples componentes, no es algo simple, y uno siempre debe buscar la excelencia y hacer las cosas mejor de lo que las están haciendo en el presente. Actualmente, si uno quiere cambiar la vida de la gente, algunos escriben un libro fantástico, como los escritores sudamericanos Mario Vargas Llosa o Gabriel García Márquez, pero una de las maneras más fáciles es a través de los negocios. Bill Gates es una figura fantástica, porque creó Microsoft y muchas otras cosas, pero además, mira lo que ha hecho con la Fundación Gates en África. ¡Es increíble!

[**EL DR. LUDO VAN DER HEYDEN ANTES DE DICTAR LA CHARLA MAGISTRAL TITULADA 'FAIRNESS IN BUSINESS'** (EQUIDAD EN LOS NEGOCIOS), EN LA UNIVERSIDAD AMERICANA DE BEIRUT.

El catedrático Ludo Van der Heyden, de la escuela de negocios Insead, con campus en Francia, Singapur y Abu Dabi, fue invitado por exalumnos de Panamá a visitar nuestro país, donde además dictará el próximo 22 de noviembre, en el hotel Marriot, la charla magistral '¿Por qué gerenciar para obtener resultados ya no es suficiente?', organizada por la (WCD) Women Corporate Directors (Asociación de Mujeres Directoras Corporativas).
Desde su hotel en Abu Dabi, donde culminó un curso de Gobernancia y Estrategia Corporativa, el profesor conversó con revista **K**, vía Skype, sobre las secuelas de la crisis financiera de 2008, la relevancia de la mujer en puestos de liderazgo corporativo y su experiencia en excelencia educativa.

¿Cómo surgió el venir a Panamá?
Dicto un curso en la escuela de negocios Insead, a donde llegan estudiantes de todas partes, también de Panamá. Los que participaron del curso me invitaron a visitar México y Panamá, que no los conozco y decidí que ahora que viajo a Nueva York, puedo desviarme a México y luego a Panamá. La idea es mostrar la importancia de nuestro programa a directores corporativos en Panamá. En ese contexto surgió una conferencia organizada por la Asociación de Mujeres Directoras Corporativas (WCD). He hecho trabajos con la comisión europea de mujeres directoras.

¿Qué conoce de Panamá?
Panamá tuvo mucha notoriedad por los Panama Papers, pero también es reconocida como una región clave para quienes quieren invertir en Centro y Sudamérica. A los inversionistas les gusta tener su sede aquí. Y claro, también está el Canal de Panamá.

¿Qué debemos tener en cuenta en Panamá para que la economía se mantenga en crecimiento?
Usualmente hay mucha inestabilidad en Sudamérica, y los inversionistas detestan eso. Si puedes presentar un contexto estable, eso atraerá a los inversionistas, y si los atraes, será bueno para la economía.

¿Cómo ha cambiado al mundo la crisis de 2008, ahora, ocho años después?
Empezó como una crisis financiera de Estados Unidos, luego pasó a ser una crisis financiera global y, finalmente, una crisis económica global. Los estadounidenses son más rápidos en caer, pero también son más rápidos reestructurándose, esa es la flexibilidad de su economía. Los europeos usualmente caen lentamente y se recuperan lentamente.

América ha digerido esto mucho más rápido que Europa. Por ejemplo, Deutsche Bank todavía está tambaleando por su sobrexposición a un portafolio de préstamos malos; lo mismo sucede con el banco italiano Monte dei Paschi.
En Estados Unidos se sacan los malos préstamos, se crea un banco solo para estos malos préstamos, y el resto de los bancos pueden seguir en funcionamiento. A eso le sumamos la crisis migratoria en Europa, consecuencia de las guerras y dictaduras. La combinación de ambas crisis está haciendo temblar a Europa y el resultado fue el Brexit. Si no hubiera sido por la crisis migratoria, no hubiera sucedido el Brexit, que también es consecuencia de la caída de los bancos británicos. El Banco Real de Escocia era el banco más grande del mundo, y cayó.

¿Cree que esto derive en más europeos migrando a América?
Hay una cantidad substancial de europeos en Silicon Valley, siempre ha habido muchos europeos en Nueva York y un gran número trabaja para grandes empresas industriales. Esto continuará, pero no creo que vayan a mudarse a América más que a otros lugares, porque a los europeos, en general, les gusta quedarse en Europa. En los últimos años, muchos franceses se han mudado a Reino Unido, y alemanes a Suiza. La migración es interna. Aunque esto podría cambiar.

¿Cómo ve la participación de la mujer en puestos de liderazgo corporativo?
En Europa ha sido mayormente un asunto político. El movimiento empezó en Escandinavia y el ministro dijo que quería darle a la mujer la misma oportunidad y presencia que al hombre. Esto fue muy democrático, de iguales oportunidades y responsabilidades. Las juntas directivas funcionan como clubes cerrados y los hombres son muy buenos respaldándose entre ellos. Existe cierta lealtad entre los hombres de las juntas directivas, y esto es negativo para ellas. Desde un punto de vista de gobernancia, romper esa red es bueno para la sociedad, para las compañías y le hace justicia a la mujer. Muchos miembros de directivas concuerdan en que las mujeres en las juntas tienden a hacer preguntas difíciles, sin confrontaciones, que son recibidas más positivamente, que las que hacen los hombres. Además, las mujeres son menos propensas a mantenerse leales a una idea sin sentido. Antes, la gente decía que tener mujeres en una junta directiva sería destructivo, pero esto jamás ha sucedido. En Francia y Bélgica la aceptación ha sido buena. En América, el movimiento es más positivo en el norte que en el sur.

¿Por qué?
Porque en las culturas sudamericanas hay sociedades más machistas.

¿Usted también trabaja con alguna ONG o fundaciones?
Cofundé una ONG que se llama Adepam, en Francia. Es una asociación para reiniciar la producción de plantas aromáticas y medicinales en la ciudad Fontainebleau, para generar cosechas de alto valor para los agricultores. Hemos estado trabajando en ello durante tres años, y esperamos que el próximo año tengamos una producción. Estas son plantas que producen aceites esenciales, son delicadas y se usan para medicinas o cosméticos. Como son tan delicadas, es difícil producirlas a nivel industrial. Adepam se encarga de hacer las pruebas y pagar por ellas; los agricultores no pueden pagarlas, porque son costosas.

¿Qué estudió?
Ingeniería y Matemáticas Aplicadas en la Universidad Católica de Lovaina, en Bélgica.

Como profesor, ¿qué le hubiera gustado aprender que no logró hacerlo?
Mi tesis de grado fue sobre matemática aplicada, que fue muy buena, pero después de que la hice, decidí no dedicarme a las matemáticas aplicadas porque me di cuenta que no era un matemático talentoso. No podía aprender y ser innovador como matemático, y por eso me convertí en un docente de gerencia. Me arrepiento de no haberlo perfeccionado. También hubiera querido aprender más sobre las ciencias humanas, como psicología y sociología.

¿En qué ciudad de Bélgica nació?
En Amberes.

¿De qué manera influenció su profesión el ambiente en que creció?
Mis padres trabajaban para las empresas de sus familias, y yo quería trabajar en ellas. La compañía de mi padre importaba madera en el puerto de Amberes, pero fue liquidada, antes de caer en quiebra, porque logró cancelar todas sus deudas. Me hubiera encantado trabajar en ella. La empresa de mi madre era una mueblería, pero la vendió. Entonces tuve que buscar un plan B. Como era un buen estudiante, me gané una beca universitaria en Yale y me fui a estudiar un PhD en Ciencias Administrativas, y me quedé allá 15 años. Luego escribí una disertación para ser académico. Cuando empecé a enseñar yo era terrible, pero ahora he mejorado. Así que mi carrera como docente vino como un plan B.

¿Cuál fue su primer trabajo?
Mi primer trabajo fue como profesor en Harvard. Había escrito mi disertación en Yale y en Stanford, y me hicieron una oferta para Harvard.

¿Cuántos años tenía?
Esto fue en 1978, así que tenía 27 años.

Bastante joven...
Sí. Aunque antes de dictar clases, era asistente de investigación, y tenía una beca que me pagaba $400 dólares al mes aproximadamente, pero no lo considero un trabajo, porque era mi beca de doctorado.

[**CAMPUS DE LA ESCUELA** DE NEGOCIOS INSEAD EN LA REGIÓN DE FONTAINEBLEAU, FRANCIA. TIENE DOS RESTAURANTES, BAR, 29 SALONES DE LECTURA, UNA LIBRERÍA Y GIMNASIO. FONTAINEBLEAU TIENE UNA POBLACIÓN DE 15,740 HABITANTES.

Un libro que nos recomiende.
A pesar de que es un poco triste, me impresionó mucho **El sueño del celta** de Mario Vargas Llosa, y también **La fiesta del chivo**. De los escritores franceses, me gustan los ganadores del premio Goncourt, que es el premio de literatura de Francia. Hay uno que me leí en dos noches, **Escuchemos nuestras derrotas**, de Laurent Gaudé, que trata de todas las conquistas imperialistas desde Hannibal hasta los franceses en Libia, que terminaron todas en derrotas.

Viaja bastante por trabajo. ¿A dónde va de vacaciones?
Desde 2010, decidí comprar una pequeña casa en las montañas, en Suiza, así que cuando tengo tiempo libre, tomo el tren y viajo allá para caminar por las montañas. Tengo dos semanas en Abu Dabi, así que la próxima semana iré por una semana a las montañas con mi esposa y mi nieto.

¿Cuántos hijos tiene?
Tengo cuatro hijos y cuatro nietos.

¿Alguno de sus hijos se dedica a los negocios o a la docencia?
No. Soy bastante liberal, así que nunca les dije que tenían que ser como yo. Tengo una hija que es abogada corporativa en Nueva York, y está casada con un peruano. Mi hijo es cineasta. Mi otra hija es artista y la más pequeña, que tiene 25 años, también quiere ser artista teatral y le gusta montar a caballo. Tengo una familia bastante artística. Mi hijo el cineasta es quien probablemente se pueda convertir en profesor, porque es muy bueno. Yo no los hubiera empujado a estudiar para ser docentes, porque es mucho trabajo. La docencia es grandiosa solo si eres bueno en ella, pero si no lo eres, te parecerá aburrida. No se puede ser un buen profesor si no eres un profesor feliz. Soy afortunado de haber encontrado algo en lo que soy bueno y que me gusta.