



Actas

COLOQUIO CERALE-UDESA 2024

La gestión del riesgo y las crisis en un mundo en transformación

Desafíos para la administración pública y privada

Informe elaborado por Jorge Walter y Florence Pinot de Villechenon

Las iniciativas de CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) se inscriben en un continuum de veintidós años en los que, conferencias, seminarios y coloquios internacionales mediante, se ha desarrollado como un centro de investigaciones en red.

Nos anima, *ab initio*, el deseo de ofrecer un marco adecuado al intercambio de ideas y de prácticas entre los investigadores en ciencias de la administración que, en Europa y en las Américas, contribuyen a generar conocimiento, a consolidar y a cuestionar los paradigmas teóricos existentes y a estudiar su aplicación a las realidades diversas de ambos continentes.

Tras un primer coloquio en 2003 en ESCP, París, los coloquios internacionales organizados en 2016 (nuevamente en París), 2018 (Cartagena de Indias) y 2021 (Ciudad de México) constituyeron oportunidades privilegiadas para realizar este *ejercicio* académico que implica la movilización de numerosos colegas de procedencia muy diversa y de dirigentes de empresas y de instituciones. El Coloquio CERALE-UdeSA 2024 ha sido un nuevo hito importante en este recorrido¹.

Las páginas que siguen recapitulan los diferentes componentes de este evento científico con la intención de contribuir al desarrollo de la investigación futura.

¹ Pueden consultarse en nuestra página el Informe científico del Coloquio IdA-EULAC-CERALE 2016 https://cerale.eu/wp-content/uploads/2017/06/Actas-Coloquio-IdA-EU-LAC-3031.05.16_versionfinal.pdf
Coloquio CERALE-UNIANDDES 2018 <https://cerale.eu/wp-content/uploads/2019/05/Relator%C3%ADa-coloquio-Cerale-18.6.2018.pdf>
Coloquio CERALE-EGADE 2021. https://cerale.eu/wp-content/uploads/2022/12/Memorias_Coloquio-2021-CERALE-EGADE-Business-School_VFF.pdf
<https://cerale.eu/activities/conferences/>

AGRADECIMIENTOS

CERALE, Universidad de San Andrés y ESCP Business School agradecen

- al Institut des Amériques y la Chaire Sorbonne Alliance por su patrocinio;
- la Embajada de Francia en Argentina, el Institut Français y l'Alliance Française en Buenos Aires por su apoyo substancial para la realización del evento;
- al Embajador Romain Nadal por su disponibilidad y por su alocución de apertura;
- ArcelorMittal, Danone, Gontran-Charrier, L'Oréal y Saint-Gobain por su apoyo financiero y/o la participación de sus dirigentes;
- la EuroCámara en Argentina y Radio Europa por su apoyo a la difusión del evento;
- la red Marianne por su participación en la segunda mesa redonda y en la difusión del evento;
- Juan Manuel Alvarez, Carla Taverna y Tomás Leiva, de la Administración de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés, por su valiosa contribución a la organización del evento.

Y transmiten su profundo agradecimiento a

- los colegas que dedicaron su tiempo a la evaluación de resúmenes y ponencias y a la coordinación de las seis sesiones académicas
- todos los profesores-investigadores que han contribuido al éxito del Coloquio compartiendo sus conocimientos y exponiéndolos al comentario crítico.

Contenido

Objetivos y organización	4
El tema convocante	4
Instituciones organizadoras	5
El Comité Organizador y el Comité Científico	5
Equipo San Andrés-CERALE	6
Comunicación	6
Balance académico del Coloquio	7
Instituciones de los participantes	7
Sobre la participación	8
Resúmenes y ponencias recibidas, aceptadas, y número de inscriptos que participaron	9
Países e instituciones de proveniencia	9
Aspectos financieros, patrocinios y apoyo institucional	10
Programa del Coloquio y cuaderno de resúmenes	10
Actividades plenarias	10
Sesiones académicas	11
Síntesis de los aportes	12
El tema convocante	12
El aporte de las conferencias, paneles y mesas redondas	12
El aporte de las sesiones académicas	15
Publicaciones futuras	18
Anexos	19

Inscribiéndose en la trayectoria de los precedentes coloquios, el Coloquio 2024 reunió a profesores e investigadores en administración *lato sensu* de ambos lados del Atlántico, con el objetivo de consolidar una comunidad científica deseosa de compartir nuevos enfoques teóricos, de revisar los paradigmas existentes y de confrontarlos con las nuevas realidades, particularmente en Europa y América Latina. En línea con la misión de CERALE, el Coloquio 2024 pretende ser un espacio de intercambio y de aprendizaje entre investigadores y dirigentes que trascienda las fronteras académicas y nutra la visión estratégica de los actores económicos, institucionales y sociales de ambos continentes.

Como los anteriores, el coloquio CERALE-UdeSA comprendió:

- Sesiones académicas y paneles, coordinados por profesores-investigadores europeos y americanos
- Conferencias plenarias
- Mesas redondas, concebidas como un espacio de intercambio privilegiado entre representantes institucionales, de la comunidad académica y de la comunidad de negocios.

Los doctorandos fueron invitados a enviar contribuciones y aprovechar la presencia de investigadores de ambos continentes para discutir con ellos sobre el avance de sus trabajos.

Objetivos y organización

Elección del tema y de la institución organizadora: estos puntos fueron definidos según el *modus operandi* de CERALE, esto es en el marco del Consejo de Orientación de abril de 2021 y tras una discusión entre sus miembros.

El tema convocante

La adopción del tema se sustentó en el siguiente diagnóstico: el escenario mundial está hoy sacudido por fuertes tensiones ambientales y geopolíticas cuya máxima expresión se manifiesta en los conflictos bélicos a las fronteras de Europa y en Medio Oriente. Además de la crisis sanitaria y los fenómenos climáticos extremos, han surgido convulsiones sociales, tanto en Europa como en las Américas. La conjunción de estos problemas ha puesto bajo escrutinio las capacidades institucionales y organizacionales para gestionar preventivamente los riesgos y las crisis manteniendo la continuidad de las actividades económicas.

Signados por la globalización, este tipo de desafíos ha dejado de ser distintivo de actividades industriales o de servicios de alto riesgo. En efecto, el desarrollo de capacidades de prevención ya no es exclusivo de áreas como gestión de riesgos o comunicación institucional y pasó a tener un rol relevante dentro de otras áreas como sistemas, finanzas, recursos humanos, además de la logística y la gestión de las cadenas de suministro. La capacidad de capturar con anticipación y descifrar señales débiles se ha tornado un factor decisivo para la gobernanza de las organizaciones - sean estas gubernamentales, empresariales, públicas o privadas, u ONGs - y el desarrollo de los negocios. Ante tales desafíos, la cuestión del desarrollo sostenible y a la vez inclusivo, y nuevas problemáticas como la resiliencia organizacional se han inscrito entre los temas y orientaciones prioritarios para el mundo académico.

Instituciones organizadoras

CERALE, Centro de Estudios e Investigaciones América Latina–Europa, es un centro de investigaciones en red fundado en 2002 en ESCP Business School. Sus actividades forman parte de una dinámica de cooperación birregional nutrida por las alianzas académicas forjadas entre ESCP Business School y las universidades socias de América Latina. Dedicado al desarrollo de la investigación en gestión, su especificidad se basa en la constitución de equipos mixtos, europeos y latinoamericanos, que aportan una perspectiva bicontinental a sus actividades de investigación (www.cerale.eu). Es misión del CERALE:

- contribuir al desarrollo de vínculos económicos entre América Latina y Europa analizando su evolución, los determinantes, los obstáculos y las complementariedades
- facilitar la comprensión de los principales problemas macroeconómicos y sociales y analizar sus efectos en la gestión de las empresas en las dos regiones, así como la contribución que ellas realizan a su superación.
- comprender las prácticas gerenciales en Europa y América Latina abordándolas en sus especificidades históricas, sociales y culturales.

ESCP Business School, fundada en 1819, cuenta con acreditación de EQUIS, AACSB, EFMD MBA y EFMD EMBA (www.escp.eu). Con sus seis campus ubicados en París, Londres, Berlín, Madrid, Turín y Varsovia, una cartera integrada de programas multicampus - generalistas y especializados, grado y posgrado, presenciales y en línea - y una comunidad de 70.000 *alumni* en todo el mundo, su misión es formar a líderes internacionales. ESCP Business School es miembro del Institut des Amériques (www.institutdesameriques.fr)

Universidad de San Andrés es una institución educativa privada sin fines de lucro fundada en 1989 por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), que surgió como una extensión del Colegio San Andrés fundado en 1838 por la comunidad inmigrante escocesa de Argentina. La Universidad de San Andrés (UdeSA) se destaca por la excelencia académica, cuenta con una propuesta educativa innovadora que identifica las tendencias globales que están generando cambios profundos en nuestra sociedad y, a partir de ellas, crea carreras y programas que forman profesionales capaces de liderar las transformaciones presentes y por venir. UdeSA es mucho más que una institución donde se imparte conocimiento: es un agente de cambio en el país y en el mundo.

El Comité Organizador y el Comité Científico

A comienzos de 2023, se procedió a su integración.

Comité Científico: copresidido por Jean-Philippe Bouilloud y Jorge Walter e integrado por los coordinadores de las sesiones académicas.

Comité Organizador: copresidido por Florence Pinot de Villechenon (ESCP), Diego Finchelstein y Jorge Walter (UdeSA)

Armida Lozano (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey)
Ernesto Amorós (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey)
Juan Carlos Montes (Universidad de los Andes)
Luz Marina Ferro Cortés (Universidad de los Andes)
Gerald McDermott (Darla Moore School of Business, University of South Carolina)
Rodrigo Amantea (INSPER)
Pablo González (Universidad de Chile)
Nancy Matos (ESAN)

Reuniones del Comité Organizador: se realizaron 15 Reuniones, primero con frecuencia mensual y luego bimensual, a los efectos de :

- Definir el tema transversal y las sesiones académicas
- Convocar a coordinadores para la organización de cada sesión
- Gestionar la convocatoria para revistas científicas
- Definir fechas límite para la recepción de resúmenes ampliados, la evaluación por los coordinadores y la inscripción de los participantes.

Equipo San Andrés-CERALE

Integrado por Florence Pinot, Diego Finchelstein y Jorge Walter, con apoyo de Carla Taverna y Tomás Leiva en nombre de la Administración de la Escuela de Negocios de UdeSA, el equipo tomó a su cargo:

- La redacción del llamado a presentación de resúmenes
- La creación y gestión de la página web del Coloquio
- La convocatoria de espónsores y apoyos institucionales
- La creación y gestión de una base de datos google drive para:
 - la carga de resúmenes según sesiones y su puesta a disposición de los coordinadores.
 - la comunicación de las evaluaciones a los participantes.
- La creación y gestión del sistema de inscripciones, cobranzas, y pagos.
- La programación de las actividades del Coloquio una vez confirmadas las inscripciones
- La preparación de un cuaderno de resúmenes a ser entregado a los participantes

Comunicación

La comunicación acerca del Coloquio se efectuó por vía digital a través de los siguientes sitios web:

- CERALE (www.cerale.eu)
- Universidad de San Andrés (<https://udesa.edu.ar/cerale-udesa-2024>)
- Instituciones miembro de la red CERALE (UNIANDES, Universidad de Chile, ESAN, University of South Carolina, EGADE Business School, INSUPER)
- FNEGE
- ATLAS
- Institut des Amériques

- CLADEA
- Alliance Française

El evento fue objeto de entrevistas a Florence Pinot en RFI Radio France International, emisión Escala en París ([difusión 7.II.2024](#)) y a Florence Pinot y Jorge Walter (dos entrevistas) en Radio Europa, emisión “Hola Europa” (difusión el 1.II. 2024).

Balance académico del Coloquio

A continuación nos referiremos a los resúmenes ampliados (versiones resumidas de ponencias, con la opción a presentarlas completas) que recibimos, los que fueron aceptados por los coordinadores, y las personas que finalmente se inscribieron y asistieron, según nacionalidades e instituciones.

Instituciones de los participantes

Son las instituciones de pertenencia de quienes presentaron comunicaciones, coordinaron sesiones, participaron en paneles y mesas redondas o pronunciaron conferencias.

Argentina :

Universidad de San Andrés, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Universidad Austral - IAE Business School & Center for Sustainability and Social Innovation (CESIS), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Nacional del Centro, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Australia

University of Sydney, University of Melbourne

Brasil:

Fundação Getulio Vargas-Rio, PUC-Rio de Janeiro, INSPER, UERJ Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UFF Universidade Federal Fluminense, Ibmecc RJ, Universidade Federal da Paraíba, FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado.

Canada

Université du Québec à Trois-Rivières UQTR

Chile:

Centro de Estudios Públicos - Universidad de Chile, Universidad Adolfo Ibañez , Universidad del Desarrollo, Universidad Católica del Maule.

Colombia:

Universidad de los Andes, EAFIT, Fundación Universitaria del Area Andina

Estados Unidos

Darla Moore School of Business - University of South Carolina, Cornell University, Brown University, University of Illinois Urbana-Champaign, D'Amore-McKim School of Business - Northeastern University, MIT's Sociotechnical Systems Research Center

Francia

ESCP Business School (campus Paris y Madrid), Université Sorbonne Nouvelle, Ecole Polytechnique, ESSEC Business School, IESEG School of Management, CNRS-CREDA

Israel

Department of Psychology and Behavioral Sciences - Ariel University, Collier School of Management-Tel Aviv University

México

EGADE-TEC de Monterrey

Perú

ESAN- Competitiveness and Sustainable Development Institute, Universidad Nacional de Ingeniería

Portugal

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Rusia

Saint Petersburg State University - Graduate School of Management

Suiza

International Trade Centre, Geneva

Uruguay

Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República

Sobre la participación

La Jornada inaugural tuvo lugar en el salón auditorio de la Alliance Française y la ceremonia de apertura (Discursos de recepción, conferencia magistral, mesa redonda con empresarios, panel académico, cóctel de recepción) reunió un numeroso público estable (más de 100 personas) de diversa procedencia, cuyo común denominador era el interés por las relaciones académicas y económicas entre América Latina y Europa.

La alta concurrencia se repitió en las sesiones plenarias de los días siguientes, las cuales, sesionando ya mayoritariamente con los autores de los trabajos que se presentaron, convocaron en promedio a unas 60 personas.

El segundo día el coloquio tuvo lugar en el Campus de la Universidad de San Andrés en Victoria, provincia de Buenos Aires, y el tercero en la Sede de la Universidad en la Ciudad de Buenos Aires.

Las sesiones temáticas del coloquio comenzaron durante el segundo día y fueron 6, pero se reunieron de a 3 en paralelo, gracias a lo cual se aseguró una presencia más numerosa en cada sesión.

Resúmenes recibidos, aceptados y presentados

Se recibieron 107 resúmenes o ponencias, de los cuales fueron aceptados 90 (tasa de rechazo del 16%). De esos 90 fueron finalmente presentados 61.

Sesiones Académicas	Aceptados			Presentados		
	Resúmenes	Ponencias	Totales	Resúmenes	Ponencias	Totales
Desafíos Globales	10	3	13	6	2	8
Estrategia y Gobernanza	10	8	18	8	6	14
Género y diversidad	5	4	9	3	3	6
Innovación y emprend.	10	6	16	7	3	10
Organización y RRHH	24	3	27	13	5	18
Marketing y consumo	6	1	7	5	-	5
Totales	65	25	90	42	19	61

Se inscribieron y asistieron al coloquio 61 autores de los 90 cuyos trabajos habían sido aceptados (el 68%), lo cual es comprensible, dada la alta proporción de extranjeros que enviaron sus propuestas y se hicieron presentes. Si se incluyen los coautores, los 61 trabajos presentados contaron con la firma de 101 personas.

Países e instituciones de proveniencia

Clasificados por número de participantes, el 62,5 % de los trabajos provino del extranjero (el 23% de países limítrofes).

PAISES	RESUMENES O PONENCIAS
Argentina	25
Brasil	9
Chile	3
Uruguay	1
Francia ²	7
Colombia	4
Perú	3
EEUU	3
Rusia	2
Israel	2
Suiza	1
Canadá	1
Portugal	1
Total	62

Uno de los objetivos importantes de los coloquios CERALE es convocar a otras instituciones académicas públicas y privadas de la especialidad presentes en el país organizador. El listado al pie muestra que ese objetivo fue satisfactoriamente alcanzado.³

² De ESCP Business School participaron los campus de París y de Madrid

³ Universidad Nacional del Centro (4 resúmenes o ponencias), Universidad Nacional de General Sarmiento (4), Universidad de San Andrés (3), Instituto Tecnológico de Buenos Aires (3), Consejo

Aspectos financieros, patrocinios y apoyo institucional

- Inscripciones
- Patrocinio y apoyo institucional:
 - o Financiación: Gontran Cherrier, Chandon, L'Oréal, St.-Gobain
 - o Apoyo institucional (instalaciones, pasajes...): Institut Français de la Embajada de Francia, Alliance Française (Jornada Inaugural), Sorbonne Alliance (Panel); Red Marianne (Panel), Eurocámara (Difusión del Coloquio: entrevistas a FP y JW difundidas en una red de emisoras).
- UdeSA aportó un fondo anticipado de 10.000 US dólares.

Programa del Coloquio y cuaderno de resúmenes

El [Programa del Coloquio](#) está disponible en la página institucional.

Puede accederse al cuaderno de resúmenes mediante un código QR que se encuentra al pie de la primera página del Programa, que copiamos a continuación.



El coloquio comportó una variedad de actividades plenarias (conferencias, paneles académicos y mesas redondas interinstitucionales), además de las sesiones de los grupos temáticos.

Actividades plenarias

I. Discursos de apertura a cargo de:

- a. Romain Nadal, Embajador de Francia y
- b. Daniel Gonzáles Isolio, decano de la Escuela de Negocios de UdeSA.

II. Tres conferencias magistrales a cargo de:

- a. Jean-Philippe Bouilloud (ESCP) sobre “Elogio de la crisis”
- b. Federico Sturzenegger (UdeSA) sobre “Fundamentals of the reform of the State by the new Argentine government”
- c. Jean-Michel Saussois (ESCP) sobre “La gran empresa frente al riesgo”

III. Tres Mesas redondas sobre:

- a. “La inversión europea en América Latina, un compromiso a largo plazo”, coordinada por Florence Pinot (ESCP)
- b. “Emprendimiento femenino innovador en América Latina”, coordinada por Pamela Suzanne (UdeSA) y Luz Marina Ferro (UniAndes), con apoyo de la red Marianne
- c. “Estrategias de inversión en agricultura sostenible en mercados emergentes”, coordinada por Gerald McDermott (USC-Darla Moore School of Business) y Hernán Manson (International Trade Center)

Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (2), Universidad Austral (2), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (2), Universidad Nacional de Córdoba (1), UNAJ-UNQ-UNLP (1).

IV. Cuatro paneles académicos:

- a. “How Will Latin American Firms become Globally Competitive? Rethinking Paths of Innovation and Upgrading in an Era of Growing Uncertainty”, coordinado por Gerald McDermott (USC-Darla Moore School of Business)
- b. “Business history and management studies”, coordinado por Andrea Lluch (UniAndes)
- c. “The rise of Unicorns in Emerging Markets”, coordinado por Diego Finchelstein (UdeSA) y Ernesto Amorós (EGADE-TEC de Monterrey) y con la participación a distancia de Lourdes Casanova (Cornell University)
- d. “Incertidumbre y crisis en la región América Latina – Caribe” (Sorbonne Alliance) con las presentaciones siguientes:
 - “La acumulación de crisis en la zona Caribe” por Christian Girault,
 - “Megatendencias globales y policrisis: América Latina y el Caribe en un mundo conflictivo, inestable e incierto” por Carlos Quenan

V. Sesión *Journals*: « Meeting with editors »

Sesiones académicas

Las presentaciones de trabajos se organizaron en seis sesiones académicas, coordinadas por miembros de instituciones americanas y europeas.

Sesión 1: Desafíos globales y estratégicos: enfoques geopolíticos, institucionales, económicos y financieros. **Coordinadores:** Pablo González (Universidad de Chile), Daniel Friel (Universidad de San Andrés) Pablo Winant (ESCP Business School), Paula Margaretic (Universidad Adolfo Ibañez).

Sesión 2: Estrategia y gobernanza empresariales para un desarrollo sostenible e inclusivo. **Coordinadores:** Gerald McDermott (Darla Moore School of Business, University of South Carolina), Juan Carlos Montes (UNIANDES), Pilar Acosta (Ecole Polytechnique, Paris), Adrián Zicari (ESSEC Business School), Priscila Claro (INSPER)

Sesión 3: Género, diversidad y negocios. **Coordinadores:** Nancy Matos (ESAN), Luz Marina Ferro Cortés (UNIANDES), Juliana Mansur (EBAPE – FGV)

Sesión 4: Desafíos para la innovación y el emprendimiento. **Coordinadores:** José Ernesto Amorós (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey) Erwan Lamy (ESCP Business School), Augusto Sales (EBAPE – FGV)

Sesión 5: Comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos. **Coordinadores:** Guillermo Dabós (Universidad Nacional del Centro, Argentina), Diana Pérez Arechaederra (ESCP Business School), Andrea Rivero (Universidad Nacional del Centro), Pamela Suzanne (Universidad de San Andrés)

Sesión 6: Negocios, marketing, distribución y consumo sostenibles. **Coordinadores:** Flavia Cardoso (Universidad del Desarrollo, Chile), Charlotte Gaston-Breton (ESCP Business School), Vitor Lima (ESCP Business School), Gabriel Berger (Universidad de San Andrés)

Síntesis de los aportes

El tema convocante

El Coloquio procuró responder las siguientes preguntas: ¿Qué sabemos y qué nos falta saber sobre la gestión de los riesgos y las crisis? ¿Qué experiencias concretas pueden aportarnos lecciones útiles desde América Latina y Europa sobre la manera de enfrentarlos y llevarnos a diseñar estrategias de respuesta?

El aporte de las conferencias, paneles y mesas redondas

Primera jornada

Esta parte del coloquio es la más claramente enfocada sobre el tema transversal, pues su objetivo fue favorecer el intercambio de puntos de vista sobre el problema planteado no sólo entre académicos sino también entre ellos y dirigentes de las esferas pública y privada.

El Congreso se abrió con una **Conferencia del Embajador Romain Nadal**, cuyo contenido puso de manifiesto la importancia de la temática del Coloquio para las relaciones internacionales y, en particular, para el vínculo entre América latina y la UE. También puso de realce el rol de CERALE en tanto *think tank* generador de ideas para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Florence Pinot recordó las diversas oportunidades en las que CERALE abordó en los últimos 20 años el tema de la crisis, ya sea por la vía de seminarios puntuales (“Risk and crisis in Emerging Economies” en 2004, “Issues in Country Risk and ratings in Emerging Economies” en 2005 en la Conferencia anual de LACEA), ya en un marco más amplio (“La Mondialisation et ses effets : regards croisés Europe-Amérique Latine” en 2003 ; “Les Amériques face à la crise” en 2009 en el coloquio coorganizado por Institut des Amériques. E insistió en la importancia de reunir, en manifestaciones como esta, a representantes no sólo del mundo universitario sino también del sector empresarial y de la esfera institucional. Se genera, de este modo, un espacio privilegiado de cooperación, siendo esta última una condición necesaria para abordar, mediante el cruce de visiones, problemáticas globales.

Siguió la **conferencia de Jean-Philippe Bouilloud**, quien disertó sobre el “Elogio de la crisis”. Toda crisis es un acontecimiento que surge en un contexto y un marco temporal dados que cuestionan nuestros conocimientos y desafían nuestras decisiones. Las crisis, que se producen en momentos de transformación, a veces dolorosa, pueden dar lugar a una profunda renovación en las organizaciones pues suelen traer aparejados cambios mayores y desembocar en la creación de nuevas oportunidades. La gestión de la innovación nos enseña que los momentos de ruptura son necesarios para hacer realidad el futuro: «no se inventa la lámpara incandescente mejorando la vela».

La **primera mesa redonda**, organizada y animada por Florence Pinot, trató *La inversión europea en América latina: una apuesta a largo plazo*. Participaron los dirigentes de las empresas ArcelorMittal, Danone, L’Oréal y Saint-Gobain, empresas todas presentes en la región desde hace varias décadas y que los altibajos locales no han desalentado; antes bien, los participantes dicen haber encontrado allí espacio para desarrollarse, competidores para desafiar y una fuente de aprendizajes. Así es como sus dirigentes destacaron los puntos fuertes de la región que, más allá de sus recursos naturales, se

sustentan en buena parte en su talento humano: flexibilidad, capacidad de adaptación y resiliencia optimizando los recursos disponibles, interacciones con la esfera científica (ej. desarrollo de una cepa realizado por DANONE junto con el CONICET), procesos de toma de decisión ágiles... Fue unánimemente destacada la proximidad entre europeos y latinoamericanos, la existencia de vínculos culturales que facilitan en buena parte el mutuo entendimiento y contribuyen a generar confianza. “*El blend Europa-América Latina es un mix ganador*”, resumió uno de los ponentes. En suma, la discusión ilustró, de modo estimulante, los múltiples efectos de los procesos de internacionalización, centrándose en las empresas inversoras de origen europeo.

Antes del brindis, el **primer panel académico** cerró la jornada inicial con una reflexión, igualmente estimulante y a la vez fuertemente crítica, sobre cómo la innovación permite hacer frente a las incertidumbres. Sobre el tema “How Will Latin American Firms become Globally Competitive? Rethinking Paths of Innovation and Upgrading in an Era of Growing Uncertainty”, los ponentes resaltaron las dificultades de las PyMEs a la hora de mantenerse en la competencia en una situación de fuerte restricción financiera. De allí la necesidad de adaptar las herramientas financieras a este tipo de empresas para facilitar su *upgrading* y, en segundo lugar, vincular los desafíos que enfrentan en materia de calidad con sus desafíos en materia de internacionalización.

Segunda jornada

Durante la segunda jornada tuvieron lugar:

- Una mesa redonda sobre “Emprendimiento femenino innovador en América Latina”
- Un panel “Business history and management studies, que dialoga indirectamente con otro panel realizado el tercer día sobre “Unicornios Latinoamericanos”
- Una sesión “meeting with editors”

La **mesa redonda** permitió ilustrar cómo la región ha desplegado, con el curso de los años, dispositivos innovativos que hacen sostenible el emprendimiento innovador. Se recordó la importancia de la inmersión de las mujeres en las disciplinas STEM. Se puso énfasis, una vez más, en las restricciones financieras y, más particularmente, en las dificultades crediticias que enfrentan las emprendedoras y en las maneras de sortearlas: por ejemplo, la posibilidad de solicitar, en Argentina, una Sociedad de Garantía Recíproca a fin de reforzar el historial crediticio de la emprendedora. También se mencionaron organizaciones como EMPREAR y los clubes de *business angels*, con participación femenina.

El **panel sobre “Business History”** se propuso desarrollar un diálogo interdisciplinario entre las investigaciones en gestión (*management studies*) y la historia de empresas (*business history*). Los estudios en management y las revistas de la especialidad se están esforzando para integrar conceptual y metodológicamente el razonamiento histórico, cronológico o longitudinal, en la comprensión de la naturaleza y el comportamiento de las empresas. El panel discutió sobre dicha tendencia en América Latina, sobre la experiencia al respecto de cada panelista y sobre su interés en promover los intercambios interdisciplinarios con dicha finalidad.

En la **sesión dedicada a la publicación de artículos en las revistas científicas**, se recordó la fuerte competitividad generada por la afluencia de propuestas de artículos enviadas a diario a los editores y se insistió en la pertinencia, para los autores, de abordar temáticas que presenten una ventaja competitiva. Se recordó que América latina es un excelente campo para generar investigaciones pertinentes para los editores.

Tercera Jornada

- d. Conferencia sobre “Fundamentals of the reform of the State by the new Argentine government”.
- Panel sobre “The rise of Unicorns in Emerging Markets”
- Mesa redonda sobre “Estrategias de inversión en agricultura sostenible en mercados emergentes”
- Panel “Incertidumbre y crisis en América Latina y Caribe (Sorbonne Alliance)
- Conferencia de cierre “La gran empresa frente al riesgo”

En la conferencia matutina, se evocó el profundo cambio que el actual gobierno procura instaurar en la economía argentina. Se hizo hincapié en la naturaleza de los bloqueos que inhiben la actividad económica desde tiempo atrás y en las alternativas para alcanzar una economía competitiva que involucran múltiples dimensiones como la legislación laboral, la educación, la organización federal y la distribución de recursos, la fiscalidad.

El panel sobre los unicornios latinoamericanos comenzó evocando las condiciones macro que explican su emergencia (una cultura emprendedora, disponibilidad de capital humano, la investigación llevada a cabo en las instituciones académicas, un sector privado que se apoya en técnicas cada vez más sofisticadas...) y el papel destacado de la *Fintech*. También se mencionó la inestabilidad económica en América Latina y se discutió sobre la sostenibilidad de estos unicornios en contextos de crisis. Se identificaron factores que, de no ser atendidos, pueden afectar su dinámica de expansión: digitalización, educación, R+D, rol de las universidades, protección de la propiedad intelectual, sin olvidar la estabilidad en la visión estratégica de los gobiernos.

La mesa redonda sobre “Estrategias de inversión en agricultura sostenible en mercados emergentes” ofreció un valioso ejemplo, en el Chaco argentino, del rol de las cooperativas y de las mujeres emprendedoras en la creación de ecosistemas productivos sostenibles e inclusivos. Se destacaron el foco puesto en la excelencia del producto (la miel) sin desatender la protección del entorno natural así como las particularidades de las cooperativas y sus procesos de toma de decisión, por naturaleza más extendidos en el tiempo.

El panel “Incertidumbre y crisis en América Latina y Caribe” discurre sobre la multiplicación de las crisis, sus efectos acumulativos y los efectos de su irreversibilidad. Se desarrolló el concepto de “policrisis” y se mencionaron estrategias para superarlas: una clara visión estratégica por parte de los Estados, mayor acceso al financiamiento internacional, diversificación productiva, promoción de empleos de calidad, desarrollo de las infraestructuras y conectividad. Se insistió, en el caso del Caribe, en cómo los riesgos geográficos se transforman en riesgos sociales generando, por ejemplo, fenómenos de migración masiva de la población.

La conferencia de cierre dio lugar a la presentación del libro *La grande entreprise comme acteur politique* de J.-M. Saussois en la que el autor discurre sobre la gran empresa frente al riesgo, no sin antes definir la noción de “gran empresa”. Las grandes empresas hoy no tienen las mismas fronteras que el Estado en el que operan, crean su propio espacio jurídico y, a veces, un código fiscal especial. Esta aparente fortaleza no las pone al amparo de amenazas provenientes de la opinión pública, de su accionariado y de los jueces.

El aporte de las sesiones académicas

Sesión 1 sobre desafíos globales y estratégicos

En esta sesión se presentaron 8 trabajos, 5 de ellos referidos a la problemática transversal del Coloquio, que fue abordada con relación a diferentes tipos de problemas y modos de hacerles frente: la respuesta de las filiales de compañías multinacionales frente a shocks previsibles (nuevas regulaciones locales en favor de negocios ambientalmente amigables, a partir de los acuerdos COP26) o imprevistos (como el Covid19); las estrategias empresarias de mitigación, adaptación o transición frente al cambio climático; la creación de ecosistemas sostenibles e inclusivos. Con referencia a la inclusión (un tema abordado específicamente en la próxima sesión), uno de los trabajos empleó el calificativo transición “justa” y otro se refirió al impacto de la reducción de emisiones por vuelos sobre las pequeñas economías insulares que viven del turismo. Se presentaron además tres trabajos referidos al ámbito público: uno sobre los desafíos que planteó la coordinación de agencias gubernamentales múltiples para la implementación de un plan nacional de vacunación, otra sobre las estrategias de comunicación con la población (narrativas de prevención y de respuesta) para hacer frente al Covid19 y una tercera sobre el valor de los índices de desempeño municipal de mejora en la calidad de vida de los habitantes (relacionada con otra, sobre “ciudades inteligentes”, que se presentó en la sexta sesión). Por último, pero no por ello menos importante con relación al tema convocante del coloquio, una presentación sobre gobernanza transnacional y su influencia para el logro de un impacto positivo del funcionamiento de las siete mayores “Machine learning based platforms” (Alphabet-Google, Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft, and Tencent) que, como veremos, se relaciona también, como varias de las anteriores, con el debate planteado en la próxima sesión.

Sesión 2 sobre estrategia y gobernanza empresariales

En esta Sesión, una de las dos más numerosas del Coloquio, se presentaron 14 trabajos, 13 de ellos vinculados directamente con el tema convocante. La cuestión de la estrategia y la gobernanza empresariales fueron abordadas en lo que respecta a los ecosistemas innovativos y la sostenibilidad con una comparación Europa-América latina. Asimismo, se trató el comportamiento de las grandes organizaciones (las filiales de empresas multinacionales en sus vínculos con los subcontratistas locales), ante los desafíos planteados por las nuevas regulaciones ambientales y de derechos humanos, como la nueva directiva europea sobre el deber de vigilancia y la implementación por las empresas de planes de vigilancia para cumplir con sus exigencias. Se planteó también en esta sesión la cuestión del funcionamiento de las plataformas, en este caso de *delivery*. Y, al igual que en los Coloquios CERALE anteriores, se presentaron trabajos sobre la inserción innovativa y resiliente de las organizaciones cooperativas de pequeños y medianos productores exportadores de alimentos (de café y vino; sobre este último se presentó también un

trabajo en la cuarta sesión) en las cadenas locales y globales de valor⁴ y su adaptación a las cambiantes circunstancias de su entorno.

También se presentó un trabajo sobre la integración de los migrantes de América Latina y el Caribe y el rol desempeñado en ello por la educación superior, señalándose su inadecuada preparación para facilitar dicha integración.

La incorporación de las cuestiones ambientales y de derechos humanos ha sido reforzada en la agenda estratégica de las empresas, según seis de los trabajos de esta sesión, por reequilibrajes en la relación *shareholders / stakeholders* en la toma de decisiones⁵. Uno de los seis trabajos presentados aborda la cuestión desde el punto de vista conceptual (el viejo pero renovado debate *stakeholders / shareholders*), otra presentación muestra que la “stakeholder perspective” se corporizó en la Agenda ESG (Environmental, Social and Governance), una tercera se refirió a la preferencia de las nuevas generaciones por dicha perspectiva, la cuarta planteó la misma cuestión en el área específica de la transparencia contable en materia de “sustainability performance”, la quinta se refirió a la implementación de “la función GRC” (Governanza, Riesgos y Cumplimiento) en el caso particular de empresas de capital abierto y la sexta al “corporate activism” en materia de derechos humanos (el crimen LGTB) por parte de las filiales de empresas multinacionales. Por último, en el plano de las habilidades gerenciales, y las capacidades organizativas, un trabajo de esta sesión retoma la distinción entre la “exploración” (la experimentación con nuevas alternativas) y la “explotación” (de lo existente, mejorándolo) y se refiere a la *ambidestreza* necesaria para realizar ambas cosas simultáneamente, concepto que dos de los trabajos de la cuarta sesión (sobre innovación) relacionan con el concepto de *capacidades organizativas dinámicas*. Sorprendentemente, no se presentaron en ésta ni en otras sesiones trabajos sobre experiencias de economía circular, que estuvieron presentes en coloquios anteriores.

Sesión 3 sobre género, diversidad y negocios

En esta sesión se presentaron 6 trabajos referidos a la cuestión de género desde una variedad de perspectivas, y con un punto en común: la lógica del contrato social que, aunque está cambiando, sigue siendo una barrera estructural para las mujeres. Uno de los trabajos se refiere específicamente al emprendimiento y el liderazgo femenino con referencia a las redes de apoyo y su rol en la construcción de confianza (podemos sumar a ésta otra presentación comentada de la sesión 5); los trabajos de cuidado y el teletrabajo como un medio para la mejora de la calidad de vida para quienes los realizan; el no reconocimiento de la menopausia en el trabajo de las funcionarias públicas en Brasil. Asimismo, se abordó el tema de género con referencia a la masculinidad, el consumo de cosméticos y el diseño de productos y servicios “con enfoque de género”.

⁴ La cuestión de la resiliencia de los pequeños productores frente a las crisis múltiples (políticas, de precios, climáticas, sanitarias), a menudo concatenadas y con efectos acumulativos, fue también abordada en una de las mesas redondas (sobre estrategias de inversión en agricultura sostenible en países emergentes) y en uno de los paneles (sobre incertidumbre y crisis en América Latina y el Caribe) del Coloquio.

⁵ Cuestión abordada en la Conferencia de Jean-Michel Saussois sobre “La gran empresa como actor político” y debatida durante la jornada inaugural tras la presentación realizada por Jean-Pierre Doly y por los integrantes de la mesa redonda sobre “La inversión europea en América Latina”.

Sesión 4 sobre innovación y emprendimiento

La mitad de los 10 trabajos presentados en esta sesión estuvieron relacionados directamente con el tema transversal del Coloquio. Uno de ellos se refirió al crecimiento de las empresas sociales y otro planteó la cuestión conexa del rol de la cooperación público-privada en la difusión de prácticas productivas sostenibles. Dos trabajos se refirieron (uno de autores rusos y otro de autores argentinos) a la ya comentada cuestión del desarrollo de capacidades organizativas dinámicas para enfrentar la crisis del Covid en forma resiliente.

Los no relacionados con el tema transversal se refirieron todos ellos al vínculo innovación-performance económica, uno de ellos con énfasis en la resiliencia organizacional y las estrategias de diversificación para hacer frente a la pandemia y otros dos, respectivamente, sobre el impacto del recurso a “big data”, la innovación abierta y los acuerdos de confidencialidad por parte de las pequeñas y medianas empresas. Lo más interesante de estos cuatro trabajos reside en la coincidencia entre la problemática que plantean (la clásica, dominante en los estudios sobre management, de la performance económica), y la metodología que utilizan (cuantitativa). Volveremos sobre esta observación en la síntesis final.

Por último, se presentaron dos trabajos referidos a la formación técnica y profesional para el desarrollo de competencias digitales - necesarias en el trabajo intermitente y temporario - en proyectos.

Los trabajos presentados tienen en común el hecho de mostrar la complementariedad, por cierto contraintuitiva, entre la innovación y las prácticas de gestión. Cada una de las ponencias destacó una forma particular de garantizar esta complementariedad. Al término de esta sesión, resulta que una de las formas prometedoras de ayudar a las empresas a desarrollarse en un mundo incierto y en tiempos de crisis consiste en buscar y explotar modos de coordinación entre gestión e innovación.

Sesión 5 sobre comportamiento organizacional y gestión de RRHH

Ocho de los dieciocho trabajos presentados en esta sesión, referidos específicamente a la gestión de la seguridad, fueron invitados a postularse para un número de la revista especializada *Laboreal* (Universidad de Porto) y algunos de ellos se encuentran actualmente en proceso de evaluación. Dichos trabajos abordan problemas tales como la prevención de catástrofes (en espectáculos y servicios públicos), el desarrollo de culturas de seguridad (en organizaciones y en proyectos), la violencia (externa, de clientes) en el trabajo de servicios (guardias de hospitales) y el recurso, para hacer frente a tales desafíos, a sistemas gestión de la seguridad, de reporte de anomalías y de alerta temprana, de bases de datos de accidentes e incidentes, auditorías de sistemas y encuestas sobre la cultura de seguridad.

Otros 10 trabajos de esta sesión se refirieron a una variedad de temas y problemas de organización y gestión de recursos humanos, con una preocupación compartida por la mayoría: el compromiso de los trabajadores con su organización. Uno de los trabajos se refirió a la construcción de confianza relacional (de género) en el lugar de trabajo; otro al valor de los museos corporativos para reforzar el sentido de pertenencia a la organización; un tercero a los reforzadores positivos (en vez de las sanciones) para enfrentar la “cultura de la ausencia” en empresas públicas de Brasil, problema relacionado, según otro trabajo, con la pérdida de compromiso como consecuencia del estrés tecnológico (*technostress*). Un quinto trabajo se refirió a la gestión diferencial de recursos humanos en empresas basadas en conocimiento, y un sexto al enriquecimiento multidimensional y bidireccional

entre el trabajo y dominios no laborales (familia, estudio, tiempo libre y comunidad) para el logro de un equilibrio trabajo/vida. Por último, se presentó un ensayo sobre la difusión de las modas gerenciales en tanto formas de pensamiento sectario. Comentario aparte merecen dos trabajos, uno sobre el problema de la brecha digital y otro sobre la consiguiente necesidad de alfabetización digital o, dicho en los términos de su autor, de formaciones para el desarrollo de talento blando sobre inteligencia artificial para no especialistas.

Sesión 6 sobre negocios, marketing y distribución

En esta sesión se presentaron 5 trabajos, 4 de ellos referidos al tema transversal del coloquio. Uno de los trabajos se refirió al exceso de cesáreas y la emergencia de un movimiento por la humanización de los nacimientos en Brasil y otro al diseño de megaeventos (religiosos, deportivos, musicales, etc.) que permitiría evitar la destrucción de valor debida a rituales de consumo insostenibles. Un tercer trabajo comparó la imagen de marca en instagram de 10 ciudades latinoamericanas (no tan) inteligentes debido a que ponen el énfasis en la calidad de vida y el ambiente pero descuidan la movilidad, la economía y la gobernanza. El cuarto trabajo es un experimento y una reflexión personal sorprendentes sobre nuevos vínculos ser humano-máquina como consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías de interfase (*transdermal or embeddables*). El quinto trabajo es un experimento cuantitativo sobre insatisfacción de los consumidores debida a errores de atribución (*primacy vs. recency*).

Conclusiones

Dada la gran variedad de problemas planteados, de los enfoques y el tipo de soluciones propuestas para tratarlos, nos propusimos examinar las convergencias entre los trabajos presentados en cada sesión y entre diferentes sesiones. La más fuerte la encontramos en la segunda sesión sobre la estrategia y la gobernanza empresariales, con referencia a la “perspectiva stakeholder”. Dicha convergencia no se limita a los trabajos presentados en dicha sesión con los de otras, principalmente la primera, sino también, como registramos en notas al pie, con lo expuesto en las conferencias, mesas redondas, paneles y debates con el público.

Dicho esto, el punto en común más evidente entre los trabajos presentados no se refiere tanto a las problemáticas que plantean como a la metodología de abordaje utilizada en las investigaciones cuyos proyectos, avances o resultados finales fueron presentados, que revela el carácter emergente de las problemáticas planteadas y el carácter experimental de las soluciones propuestas. En efecto, la mayoría de las investigaciones (el 66%) se realizó con metodología cualitativa (estudios de casos, y comparaciones de casos), un 24% con metodología cuantitativa o mixta, y el resto (10%) fueron ensayos, testimonios o revisiones de bibliografía. No es sorprendente, por otra parte, que los trabajos de la cuarta sesión realizados con metodología cuantitativa se agruparan con otros que responden a la clásica “perspectiva *shareholder*” de los estudios en management, preocupada centralmente por la cuestión de la performance económica, el “value for money”.

Publicaciones futuras

Las mejores presentaciones serán invitadas a postularse para su publicación en alguna de las revistas que han dado su visto bueno para la preparación de números especiales, previa evaluación por el Comité Científico, a saber:

- *Management Research* (<https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/mrijam?id=mrijam>)
- *Cadernos EBAPE*, FGV (<https://ebape.fgv.br/publicacoes/cadernos-ebapebr>)

- Laboreal https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_serial&pid=1646-5237&lng=es&nrm=iso

Anexo: galería de fotos del Coloquio

<https://drive.google.com/drive/folders/1VEhVDksOtO7ByjWLMKggt3Bq2DoRpxwr?usp=sharing>