

ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 27 • Mayo de 2010

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 27 • Mayo de 2010

Educación...
¡El único camino!

Midiéndole el pulso al desempleo • Marketing infantil - Nacidos para comprar

Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



Solo a través de la educación se conquista el mundo y se perfecciona el ser humano. Verdad irrefutable pero que, desafortunadamente, no ha permeado todas las instancias de la sociedad, explicando en parte los descalabros socio-económicos a los que nos vemos abocados.

Recientemente se realizó en España un foro organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos con la participación del BID, el Banco Mundial, la Cepal y la Unesco, al que asistieron los ministros de Educación de la Unión Europea, Latinoamérica y el Caribe. Uno de los mensajes centrales del encuentro fue: "La educación es el valor principal de los países para lograr el desarrollo económico". Así mismo, se planteó la necesidad de promover una atractiva oferta de formación que asegure la relación entre educación y empleo y esté en consonancia con el desarrollo económico y social de los países.

Lo anterior nos marca un reto importante: lograr una mejor articulación entre nuestros desarrollos empresariales y el sistema educativo, para que el talento humano sea funcional a la demanda de progreso e innovación que requiere el país. Por eso, y porque una Escuela de Negocios como INALDE no puede ser ajena a los procesos que se viven en un sector que la incluye, la soporta y a través del cual le ha apostado a la transformación de los directivos de la sociedad colombiana, en esta edición nos proponemos presentar un pano-

rama actual del sector educativo en el país a través de un diálogo con la Dra. Cecilia María Vélez, ministra de Educación; la Dra. Marta Lucía Villegas, directora del Ictetex, y el Dr. Iván Enrique Ramos, presidente de la Asociación Colombiana de Universidades, Ascun.

Ellos, desde sus perspectivas y realidades, nos hablan de las causas del rezago en educación, los avances del sector y los retos actuales, basados en cifras y gestiones adelantadas hasta el momento.

Adicionalmente, esta edición presenta destacadas experiencias empresariales de nuestros egresados, que siempre son motivo de orgullo para nosotros, y un análisis sobre el tema del desempleo en Colombia, realizado por el Dr. John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de la Escuela, de mucha utilidad para comprender el comportamiento y la dinámica de la ocupación laboral, referente obligado del empresariado y de las instituciones que toman las decisiones macroeconómicas.

Por supuesto, no podemos dejar de lado los ejemplos de liderazgo y emprendimiento, que siguen ocupando un lugar destacado en nuestra publicación, así como los temas éticos en wwde las organizaciones. Esperamos que estos contenidos sigan siendo de gran utilidad para la toma de decisiones a la que diariamente, ustedes, se enfrentan como directivos.

Muchas gracias.



Autopista Norte Km. 21, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: egresados@inalde.edu.co
[www.inalde.edu.co](http://egresados.inalde.edu.co) • <http://egresados.inalde.edu.co>

Directora
Cecilia Duque Duque

Editora
Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial
Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel C.
Raúl Lagomarsino
Sandra Idrovo Carlier

Colaboradores
John Naranjo Dousdebés
Luis F. Jaramillo Carling
Fernando Parada
Juan Manuel Parra Torres
Fabio Novoa Rojas
Pilar Sepúlveda Calderón
Domènec Melé

Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE
Helmuth Barros Peña
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Hilda Arango de Ortega
Juan Carlos Figueroa Espinel
Claudia Viviana Ruiz López
María Consuelo Ayala Carreño
Diego Ferreira Nieto
Martha Rocío Rodríguez
María Helena Benítez Londoño

**Coordinadora Asociación de Egresados
Comercialización Revista INALDE**
Nidia García Pacheco

Fotografía
Rodrigo Alberto Dueñas
Liliana Serrano
Cortesía Acción Integral Ejército
Cortesía Revista Arsa

Revista INALDE
*Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados*
Edición No. 27. Mayo - agosto de 2010.

Diseño y diagramación
lauradegamboa@gmail.com

Impresión
Panamericana Formas e Impresos S.A.

*Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.*



Midiéndole el pulso al desempleo

Causas de este fenómeno que será uno de los mayores retos a enfrentar del próximo gobierno y análisis de las diversas propuestas que se han dado para mitigarlo.



Educación... ¡El único camino!

Especial. Los personajes más destacados de este sector, en entrevista con la Revista INALDE. Evaluación crítica y prospectiva.



14

Nacidos para comprar Marketing y niños

Análisis desde el punto de vista ético, psicológico y empresarial de los efectos del marketing infantil en los menores, antes subestimados por su nula capacidad de compra.



20

El mando y el liderazgo en las FFMM de Colombia

Una de las mejores escuelas de liderazgo en el mundo son las Fuerzas Militares. Entrevistas con los generales (r) Jorge Enrique Mora Rangel y Álvaro Valencia Tovar.



30

El principio de gratuidad en la actividad económica

A través de la encíclica *Caritas in veritate* el Papa hace un llamado al mundo empresarial para que incluya la gratuidad (desinterés y sentido del servicio) en su actividad diaria.



54

Las 'NAVES' siguen su trayecto

Nuevas estadísticas de este proyecto emprendedor de INALDE y casos empresariales de éxito 'made in' NAVES. Un balance más que satisfactorio.



64

Pacto social y ambiental por el campo colombiano

¿Cómo convertir envases de plaguicidas en obras de infraestructura? Esta es la historia de Campo Limpio, un verdadero ejemplo de responsabilidad social.

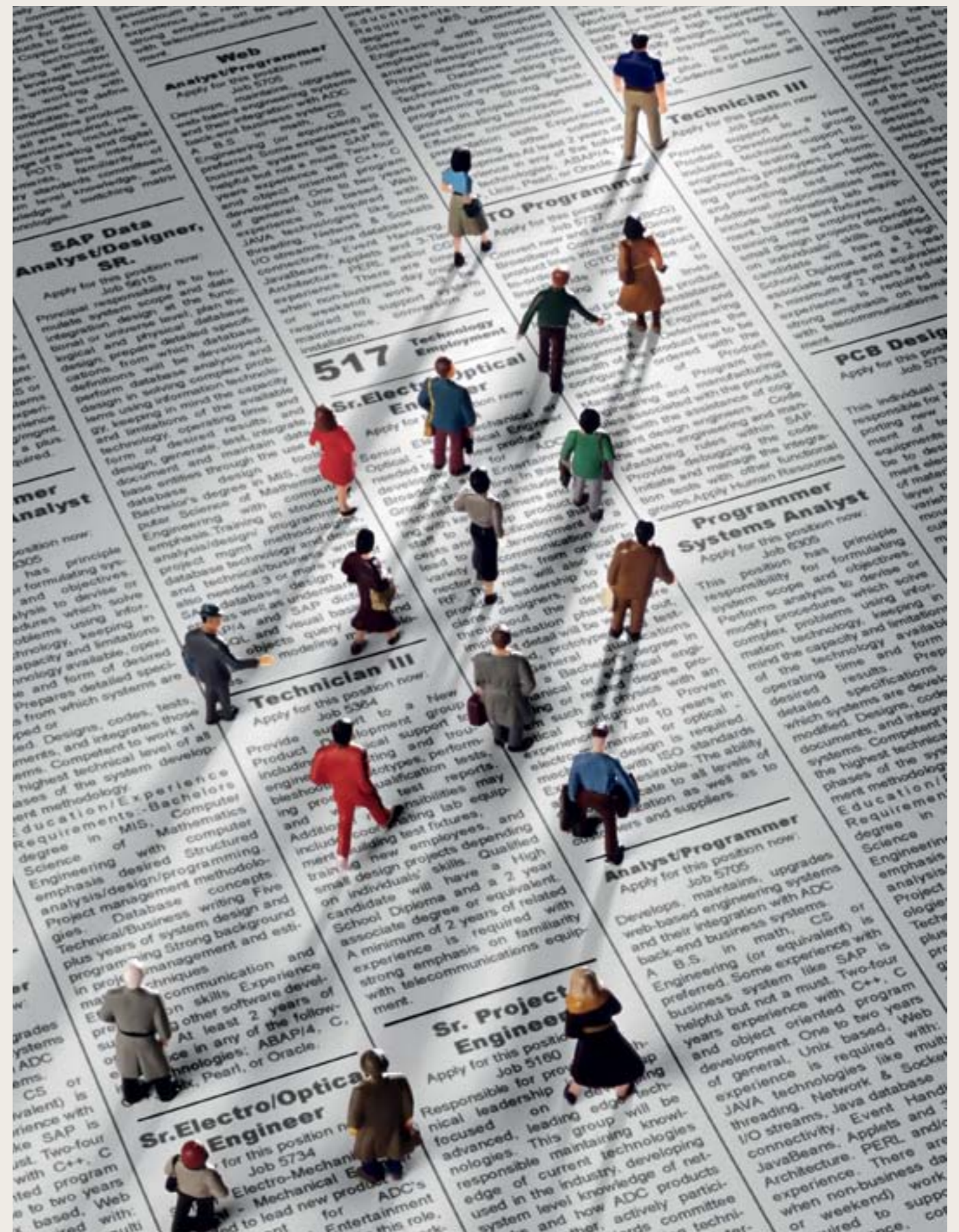


74

Líder, visionario y formador

78 INALDE al día

90 Egresados INALDE



John Naranjo Dousdebés
Director Área de Entorno Económico,
Político y Social de INALDE



Midiéndole el pulso al desempleo

Para nadie es un secreto que uno de los más grandes retos del próximo gobierno es combatir la alta tasa de desempleo en Colombia. Causas de este fenómeno y análisis a cada una de las propuestas que se han dado para mitigar el problema.

El costo social del desempleo es enorme, ya sea medido por el sufrimiento humano y sus secuelas en destrucción de hogares, violencia y narcotráfico, o en términos económicos por lo que no se produce y que nunca se puede recuperar.

Este golpea particularmente a los estratos más pobres de la sociedad urbana, a los jóvenes y a las mujeres, aunque también afecta a la clase media con pérdidas de su riqueza, ahorro y estatus. El desempleo es un incentivo a la pérdida de cohesión y confrontación social destructiva. El desempleado no consume, lo que dificulta la recuperación de la economía.

Hoy tenemos una tasa de desempleo muy alta (16,4% nacional y 22,2% para los jóvenes en edades de 14 a 26 años). A pesar de los problemas de medición, niveles como los actuales son superiores a los promedios nacionales de 9% que tuvimos a principios

de los años ochenta, y de 7% en los inicios de la década de los noventa.

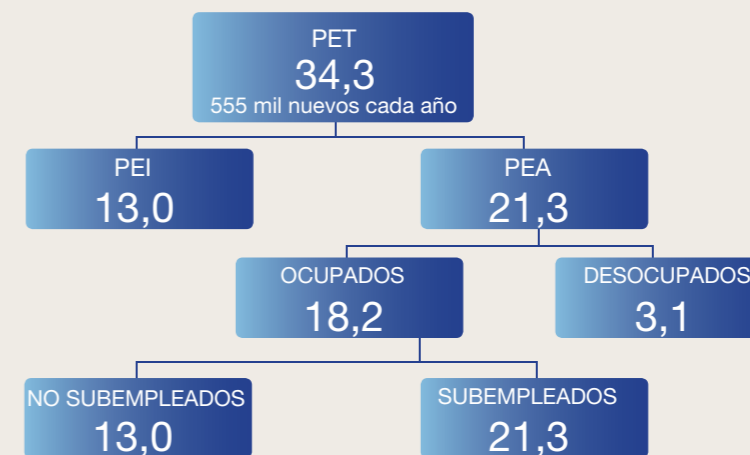
La crisis de 1998 disparó esta tasa a 20%, y aunque luego descendió, en los últimos cinco años ha estado estancada a niveles promedios anuales de 13%.

Por su importancia, vale la pena repasar cómo se calcula la tasa de desempleo. Según el DANE, es la relación porcentual entre el número de personas que buscan pero no encuentran trabajo (desocupados) y el número de personas que integran la fuerza laboral (también llamada población económicamente activa –PEA–), que está compuesta por las personas en edad de trabajar (PET) que trabajan o están buscando empleo.

Por su parte, la población en edad de trabajar está constituida por las personas de 10 años o más en las zonas urbanas y rurales. Esta población se divide en población económicamente activa y población económicamente inactiva.

Hoy tenemos una tasa de desempleo muy alta (16,4% nacional y 22,2% para los jóvenes en edades de 14 a 26 años).

Comportamiento de las variables del mercado laboral colombiano 2010
(Población civil residente en hogares 44 millones de personas a enero de 2010)



* Cifras en millones de personas

Nota: La comparación con otros países resulta compleja por la debilidad de las cifras, en algunos casos, y porque no hay uniformidad internacional para definir la edad mínima de la población en edad de trabajar. En algunos es de 15 años; en otros, de 12. En Colombia, actualmente, la población en edad de trabajar está constituida por personas de 10 años o más; sin embargo, hace pocos años en zonas urbanas fue de 12 años.

De los 44 millones de colombianos, estimados como población civil en enero de 2010, 34,3 millones están en edad de trabajar. Y de esos, tenemos 13 millones inactivos (estudiantes, amas de casa, pensionados, rentistas o aquellos que no necesitan trabajar), lo que deja un remanente de 21,3 millones para constituir la población económicamente activa. De estos, están sin empleo, aunque lo han buscado, 3,1 millones. En estas condiciones la tasa de desempleo nacional en enero de 2010 es 3,1 dividida por 21,3 = 14,6%. De los ocupados, 6,8 millones están subempleados (ver Cuadro 1).

La dinámica demográfica y definición de la edad mínima para trabajar se traducen en que la población total está aumentando por año en 510 mil personas y la población en edad de trabajar en unas 555 mil. Por otra parte, el número de inactivos es bastante volátil, pues depende mucho de las condiciones de ingreso de las familias. Cuando se reduce el ingreso, la oferta de trabajadores se aumenta por necesidad y los jefes de hogar

desempleados o los estudiantes salen a buscar trabajo, muchos de ellos sin la preparación necesaria para atender los requerimientos de las empresas. Y, para completar el panorama, el abandono del estudio hace cada vez más difícil encontrar trabajo.

El Cuadro 2, que tiene como fuente el DANE, compara la situación para el mes de enero en 2009 y 2010. Se observa que corrido el 2010 hubo un aumento demográfico anual de 555 mil personas y una importante reducción de las personas inactivas, 1,2 millones como resultado del estancamiento económico vivido en 2009. Este último fenómeno aumentó la población económicamente activa en 1,511 millones, monto superior a la creación de 1,213 millones de empleo, dando como resultado un incremento en los desocupados de 298 mil. Así, la tasa de desempleo de 16,6% tiene su origen en la disminución de personas inactivas, más que en los pocos empleos generados.

Cuando se reduce el ingreso, la oferta de trabajadores aumenta por la necesidad de las familias.

Cuadro 2

| TOTAL NACIONAL | ENERO 2009 | ENERO 2010 | DIFERENCIA |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Población en edad de trabajar | 33.914 | 34.469 | 555 |
| Población económicamente activa | 19.893 | 21.404 | 1.511 |
| Ocupados | 17.063 | 18.276 | 1.213 |
| Desocupados | 2.830 | 3.128 | 298 |
| Inactivos | 14.022 | 13.065 | -957 |
| Tasa de desempleo | 14,2% | 14,6% | |

Nota: Las cifras están dadas en miles de personas.

Aunque está claro que el aumento de la reciente tasa de desempleo tiene como explicación una mayor oferta laboral y una desaceleración de la actividad económica, se observa que la recuperación del PIB no ha estado acompañada, en el corto plazo, de una creación importante de empleo, y así lo señala la experiencia reciente. Aumentos considerables del PIB como los consignados en 2005-2008, no fueron acompañados de reducción sustancial de la tasa

de desempleo (**ver Gráfico 1**) y eso a pesar de que no se presentó destrucción de empleo. Los empleos crecieron (muchos de ellos informales) pero fueron insuficientes para absorber el aumento de la PEA.

En este gráfico se observa que altos crecimientos promedios del PIB en el periodo 2005-2008 se presentan al mismo tiempo que desempleo muy elevado y superior al que se dio en años pasados caracterizados por buen desarrollo de la economía.

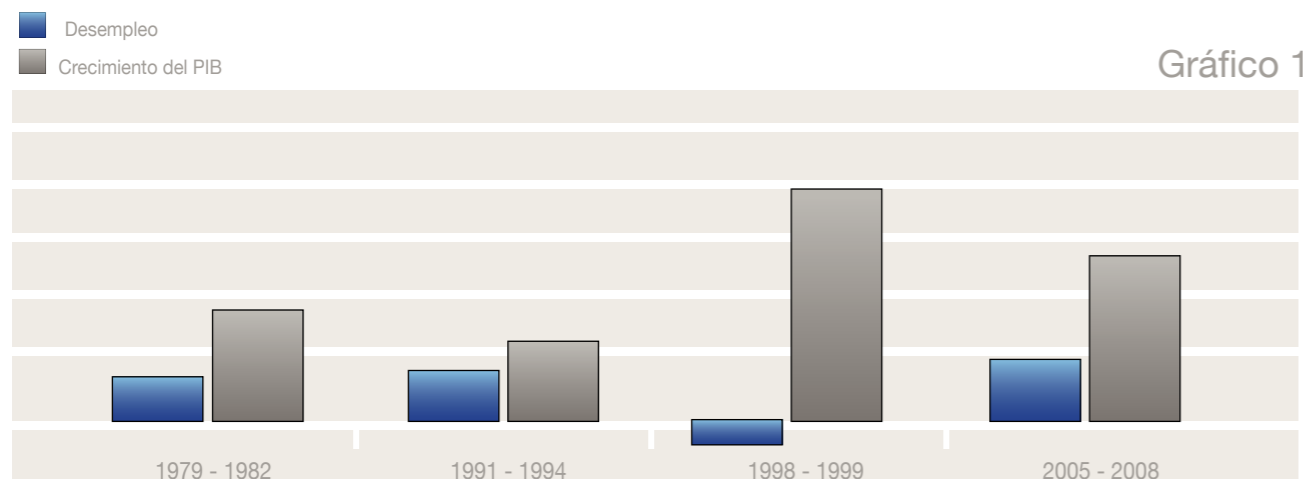
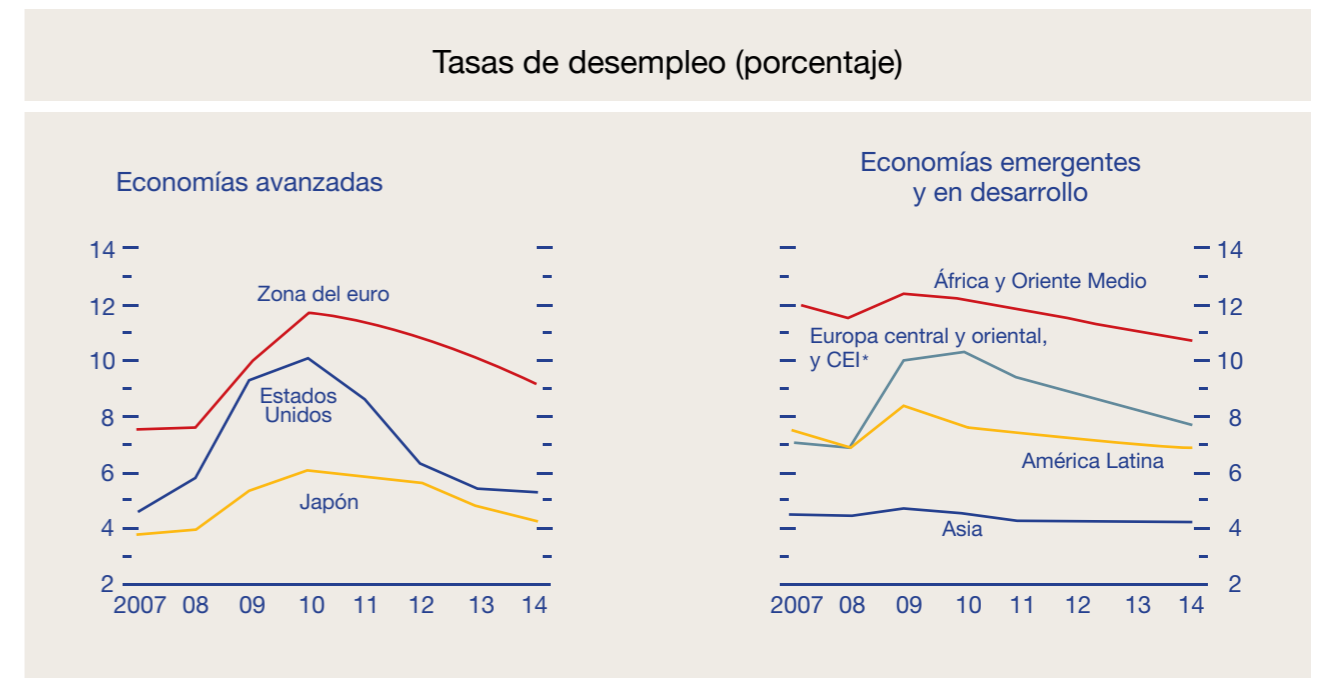


Gráfico 1

Gráfico 2



* CEI, Comunidad de Estados Independientes. Fuente: FMI.

Este divorcio entre crecimiento económico y desempleo en el corto plazo no se observa únicamente en Colombia. Es un fenómeno global. La recesión mundial, originada por la crisis financiera de 2007, se tradujo en menor inversión productiva debido a una reducción de la demanda de bienes y servicios, y esta reducción generó menor utilización de la capacidad instalada. También, por la crisis, aumentaron los costos financieros y los bancos prestamistas exigieron mayores garantías cuando alguien solicitó crédito para aumentar su stock de capital. Finalmente, se rebajaron los gastos en investigación y desarrollo y se volvieron obsoletos algunos equipos.

Menores demandas por bienes y servicios, en estas condiciones, reducen las solicitudes de mano de obra y aumenta la tasa de desempleo. También se disminuye la productividad de la economía pues se reduce el PIB más rápidamente que el número de los trabajadores empleados (en algunos casos, como el colombiano, estos aumentaron y la relación PIB/mano de obra –es decir, la productividad

laboral– se redujo aceleradamente). ¡Lo que en Colombia se hace en 4 horas de trabajo, en E.U. se hace en una hora!

Aunque la recuperación mundial ya comenzó –el Fondo Monetario Internacional calcula que en 2010 el PIB global crecerá en 3,9% y 4,3% en 2011– el desempleo aumentará significativamente con relación a los índices observados en 2007, debido a los factores antes mencionados. Según esta fuente, no antes de 2014 la tasa de desempleo de Estados Unidos, la Zona Euro y Japón se reducirá a los niveles precrisis. Algo parecido sucederá en América Latina y Europa Central. En Asia, la situación es diferente, pues sus tasas de desempleo aumentaron muy levemente y su tendencia a reducirse ya se confirma desde 2010.

El Gráfico 2 resume las apreciaciones del Fondo y señala que nuestra tasa de desempleo (mayor a 12%) es muy alta en el ámbito mundial y que tenemos un gran problema en el mercado laboral que no es de carácter coyuntural.

Menor demanda por bienes y servicios reduce las solicitudes de mano de obra y aumenta la tasa de desempleo.

El caso colombiano actual

Si se toma un periodo amplio con uno de los mayores crecimientos económicos recientes, 2004-2009, y se analiza la encuesta de hogares del DANE para la población ocupada, se encuentra que la ocupación en 2009, año con el mayor número promedio mes de personas ocupadas (18,47 millones), tuvo un aumento de 1,82 millones comparada con la de 2004 (16,65 millones), incremento escaso para reducir el desempleo promedio de 12%.

Por actividad, ese aumento se concentró en comercio, restaurantes y hoteles, grupo que absorbió 553 mil nuevos empleos; le siguen actividades inmobiliarias y servicios a empresas con 458 mil; luego transporte y comunicaciones con 360 mil, y construcción con 204 mil nuevos empleos. Muchos de estos, informales y con baja productividad (ver Cuadro 3).

Los servicios fueron los grandes generadores, no la manufactura ni la agricultura, que solo crearon 128 mil y 41 mil nuevos

empleos respectivamente, lo que refleja una tendencia mundial cuando las economías se desarrollan, pero también lo pequeño que es nuestro sector manufacturero.

Estos resultados indican también la importancia de sectores como turismo, salud, educación, *call centers*, ventas al detal, hoteles, restaurantes, servicios inmobiliarios, servicios profesionales y telecomunicaciones, puesto que estimulan empleo, algunos de ellos con bajos requerimientos de capital humano y otros bastante bien remunerados.

Con estos antecedentes, el reto de reducir el desempleo y llevarlo a niveles promedio de América Latina no va a ser fácil ni rápido de lograr.

Para reducirlo a un dígito, dígame 9%, en los próximos cuatro años, se tendrían que crear 2,1 millones de empleos adicionales (los mismos que generamos en los últimos ocho años) y sin estar acompañados, según todas las previsiones, del positivo aumento del PIB que se vio en 2002-2009.

Cuadro 3

| TOTAL NACIONAL | MILES DE PERSONAS | | |
|--|-------------------|--------|------------------------|
| | 2004 | 2009 | Diferencia 2008 - 2009 |
| Concepto | | | |
| Ocupados total nacional | 16.655 | 18.470 | 1.815 |
| No informa | 6 | 14 | 7 |
| Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura | 3.394 | 3.434 | 41 |
| Explotación de minas y canteras | 184 | 193 | 9 |
| Industria manufacturera | 2.295 | 2.423 | 128 |
| Suministro de electricidad, gas y agua | 72 | 78 | 6 |
| Construcción | 758 | 962 | 204 |
| Comercio, hoteles y restaurantes | 4.214 | 4.767 | 553 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 1.183 | 1.543 | 360 |
| Intermediación financiera | 208 | 220 | 12 |
| Actividades inmobiliarias | 729 | 1.187 | 458 |
| Servicios comunales, sociales y personales | 3.612 | 3.649 | 37 |

Fuente: DANE.

Una aproximación a la solución del problema

Las causas del desempleo son de varios tipos, pero vale la pena recordar las siguientes:

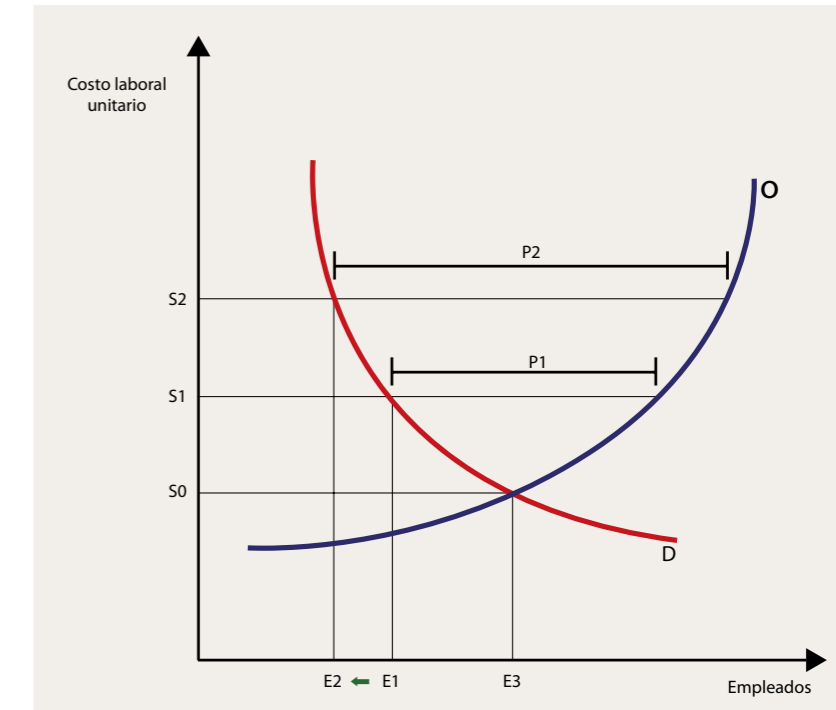
■ **Un aumento de la oferta de mano de obra:** Crece la cantidad de gente dispuesta a trabajar, particularmente mujeres con más educación y menos obligaciones domésticas, y personas que abandonan el estudio para buscar empleo. En las ciudades, por efectos de migraciones del campo.

■ **Menos demanda:** Por la recesión en la actividad económica, costos laborales elevados con relación al costo de maquinaria y equipo, costos laborales reales que aumentan aunque la productividad laboral descienda, cargas adicionales al salario que aumentan los costos laborales (con relación al ingreso per cápita) a niveles más elevados que los de varios países de economías avanzadas, y un sistema educativo que no responde a las necesidades productivas de las empresas.

En forma resumida, el problema se puede analizar haciendo uso de las curvas de oferta y demanda por trabajo. A mayor costo laboral, menor demanda por parte de los empleadores y mayor oferta de trabajo; a menor costo laboral, la situación es inversa. La curva *D*, en el Gráfico 3 corresponde a la demanda en función del costo salarial. La curva *O* es la oferta de trabajo.

Si hay desempleo inicial (*P1*) es porque la oferta es mayor que la demanda, y esa situación se da porque el costo laboral (*S1*) es más alto que un nivel que fijaría el mercado libre (*S0*) con empleo *E3*. Con estas bases, analicemos algunas propuestas que se han hecho para solucionar el problema:

■ **Aumentar el costo laboral, pues así se “mejora el poder de compra de la**



sociedad y aumenta la producción” y el empleo. Esto equivale a elevar el costo a *S2*, y como resultado habrá mayor desempleo (*P2*). Hay una transferencia de ingreso de los nuevos desempleados, con ingreso cero, a los que permanecen trabajando (*E2*) con mejores salarios. No hay fuertes razones para crear más demanda por consumo o inversión, ni para elevar la producción, puesto que lo que se genera es una redistribución del ingreso de los trabajadores más que un aumento de sus ingresos. Y si se da un aumento, este sería muy reducido, de poco impacto para que la demanda de trabajo aumente.

■ **Dejar que el mercado opere sin restricciones y con gran flexibilidad (Gráfico 4).** El empleo aumenta de *E1* a *E3*, pero el nivel del costo laboral puede reducirse a niveles muy bajos (*S0*), políticamente no aceptables. En este caso dos alternativas son posibles: 1) Reducir el tamaño de la oferta laboral (trabajadores), que resulta del comportamiento demográfico. Esto no es razonable, pues las personas en edad de trabajar son la reserva para aumentar el crecimiento económico; 2)

Un problema adicional es que el sistema educativo no responde a las necesidades productivas de las empresas.

Lo que sí tiene sentido es aumentar el número de inactivos que estudian en todos los niveles, extendiendo el periodo de formación: desde los más jóvenes hasta los que están en educación superior, siendo esta última la que más puede absorber personas de 18-26 años. El efecto de la medida es desplazar la curva de oferta de O a $O1$ dando como resultado menor desempleo ($P1$ se reduce a $P3$) o cero si se deja el mercado libre. De todas formas, el costo laboral, con relación al mercado libre, se eleva como resultado de la ampliación del tiempo dedicado a la educación. Además, sería la oportunidad para que el contenido y pertinencia de la educación se ajusten mejor a los nuevos requerimientos del sistema productivo.

■ **Aumentar la demanda por trabajo.** Es decir, desplazar la curva D a $D1$ (Gráfico 5). En este caso el desempleo se reduce de $P1$ a $P3$ y el empleo aumenta de $E1$ a $E3$.

Las empresas pueden ampliar la demanda por trabajo si el Estado les da subsidios por cada nuevo empleado. Esto reduciría la tasa de desempleo en el corto plazo y se esperaría que los nuevos empleados recibieran entrenamiento que mejoren su capacidad productiva; pero el efecto de la medida dura hasta que se agoten los recursos fiscales, que en nuestro caso son bastante reducidos.

Mejor argumento para esa ampliación es la expectativa positiva para sus ventas futuras por mayor demanda. Como se vio, la sola elevación del costo laboral no produce este efecto. Se tendrían que tener nuevas demandas del grueso de consumidores domésticos y del mercado externo. El mercado interno tiene hoy sus limitantes por tamaño y alto porcentaje de población con muy bajo ingreso. En algo pueden ayudar las políticas de gasto del gobierno, siempre y cuando no atenten contra la estabilidad macroeconómica.

Queda el mercado externo, pero tenemos que ser competitivos con precios. Esta limitante obliga a pensar si el equipo

productivo se integra con más mano de obra (con incentivos del gobierno para crear empleo) o con más inversión en maquinaria, equipo y tecnología.

Aquí hay un gran debate, pues algunas propuestas van dirigidas a desincentivar la inversión, recortando tratamientos tributarios favorables, pues se argumenta que la inversión aumenta la productividad laboral y reduce el empleo.

Gráfico 4

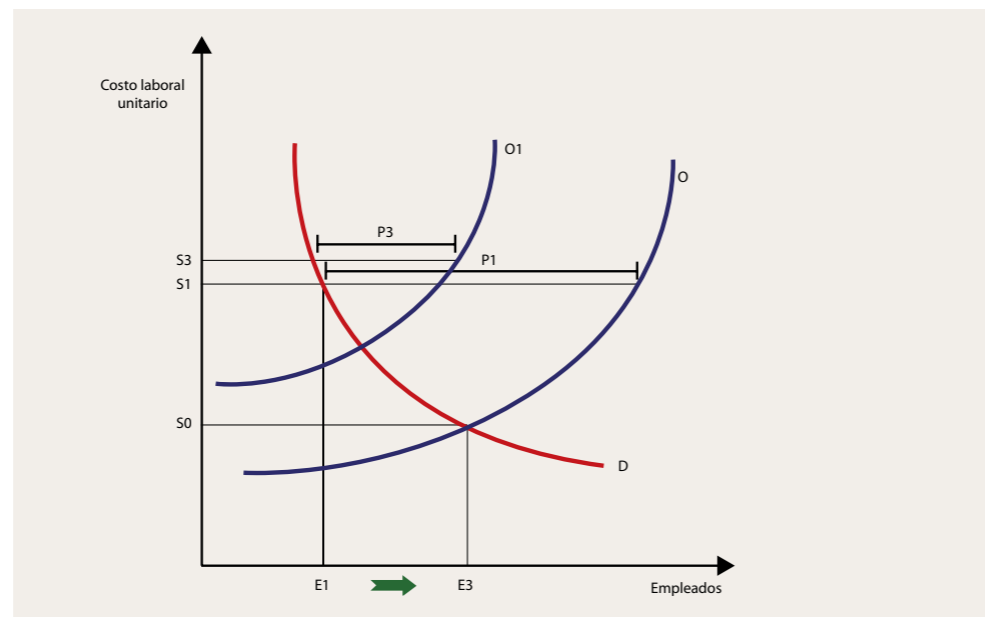
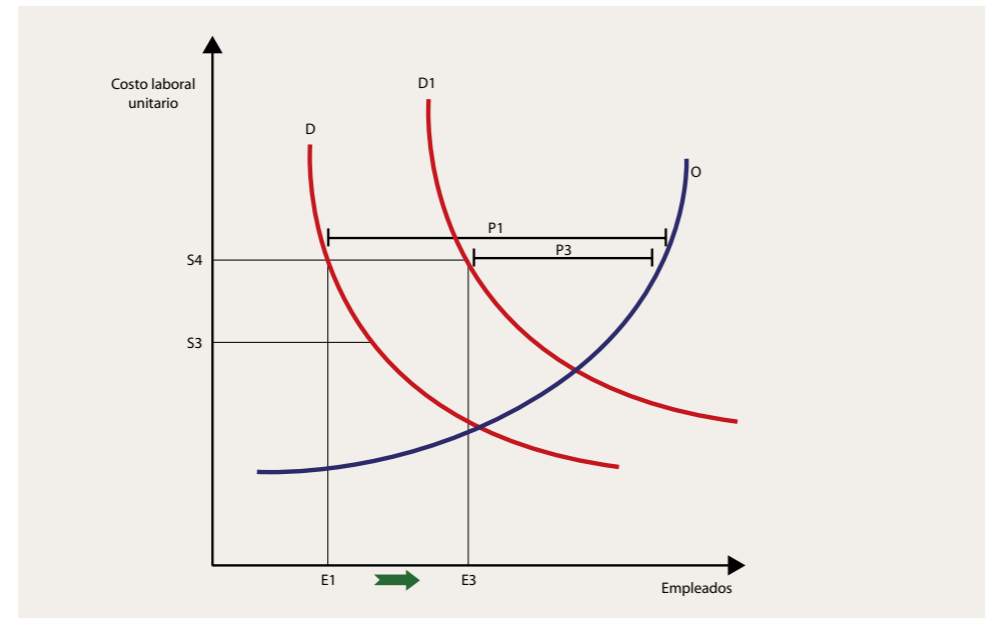


Gráfico 5



Aunque a primera vista esto parece llamativo, la verdad es que incrementos de productividad elevan los salarios de los trabajadores empleados; reducen precios e inflación, lo que aumenta la demanda por más consumo e inversión tanto en el mercado doméstico como en el externo; compensan la revaluación de la moneda; mejoran la competitividad internacional, y reducen restricciones de balanza de pagos. Además, facilitan el tránsito a actividades que generan más valor agregado y aceleran la difusión de tecnología y de conocimientos.

Todo esto crea más empleo productivo y bien remunerado (por la baja productividad laboral, en el campo colombiano se paga poco salario y se estimula el empleo informal). El efecto neto es una ganancia para toda la economía, aunque en algunas empresas se merme el empleo en el corto plazo.

El desincentivo a la inversión tampoco parece conveniente si reconocemos que su participación en nuestro PIB es baja (20% PIB en promedio durante las dos últimas décadas) y que la importancia de las manufacturas (13% PIB) es muy inferior a la esperada para un país competidor como Brasil (20% PIB).

Está demostrado que para crear empleo y reducir pobreza, en nuestro caso, la inversión debe ser del orden de 30% PIB año tras año (China, Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial son ejemplos de esto). En los últimos años hemos mejorado, pero el esfuerzo es insuficiente para compensar el retraso que tenemos.

Conclusiones

■ De los comentarios y análisis anteriores se puede afirmar que la reducción



del desempleo y poder llevarlo permanentemente a niveles de un dígito tomará tiempo.

- Colombia tiene una tasa de desempleo muy alta, aún en periodos de buen crecimiento económico, lo que sugiere que el mercado laboral no funciona correctamente.

- Soluciones de tipo populista como aumentar los costos laborales (salario mínimo y otras cargas) no resuelven el problema; por el contrario, lo complican más. Se convierte en una transferencia de ingreso de trabajadores que quedan desempleados, con ingreso cero, a los que permanecen empleados.

- Una solución para atacar el desempleo es reducir la deserción escolar en todos los niveles, especialmente en el universitario. Subsidios para lograr este propósito son socialmente más eficientes que los que dan en las empresas para estimular el empleo. Las redes sociales de protección como Familias en Acción ayudan a enfrentar el desempleo, pero no tienen la capacidad para reducirlo de manera permanente a niveles bajos.

- Más y mejor educación es condición necesaria pero no suficiente para tener tasas de desempleo bajas. España tiene buena educación pero alta tasa de desempleo. Se requiere revisar el esquema de costos laborales e inflexibilidades de nuestra legislación laboral.

- El efecto positivo sobre el desempleo, producto de la extensión de la educación, se debe reforzar con políticas que aumenten la demanda de bienes y servicios. La mejor política es tener precios bajos y competitivos en el mercado interno y

externo, por lo que se requiere inflación controlada y bajas tasas de interés. Esto demanda disciplina fiscal.

- Pero además, los precios competitivos también requieren alta productividad laboral, por lo que no se debe desestimar la inversión en maquinaria y tecnología. Se debe recordar que la participación de la inversión en nuestro PIB sigue siendo baja, a pesar de los estímulos tributarios existentes y que algunos proponen reducir.

- La estructura de nuestro PIB requiere una reingeniería, pues tenemos empresas que no son competitivas o que por su baja productividad pagan salarios indignos que estimulan la migración a las ciudades y más desempleo. Si sus salarios son muy bajos, porque su productividad es baja, no deben seguir protegiéndose ni otorgarles subsidios para crear empleos temporales.

- Finalmente, los servicios, a diferencia de lo que decían Smith y Marx, sí crean riqueza y se han convertido en alternativas para generar empleo más rápidamente que otros sectores. Sin embargo, hay que aumentar su productividad.

Estas medidas son políticamente costosas para los responsables de la política salarial: ejecutivo, legislativo y representación de los empleados públicos y privados. Por eso no se han tomado; de ahí la situación extrema que actualmente afrontamos. Y como siempre, el doliente –desempleados y trabajadores informales– no están invitados a la mesa de negociación. ♦

Referencias

www.dane.gov.co



Nacidos para comprar Marketing y niños

El segmento infantil, antes subestimado por su nula capacidad de compra, es ahora el foco de miles de campañas publicitarias. Nuevos mensajes e invasión de canales o franjas infantiles en televisión, son tan solo algunas de las estrategias derivadas de este fenómeno. Análisis desde el punto de vista ético, psicológico y del marketing.

Luis F. Jaramillo Carling
Director Área de Dirección
de Marketing de INALDE

Fernando Parada
Egresado MBA de INALDE



atractivos para niños de todas las edades, gracias a estas nuevas plataformas y soportes digitales.

La proliferación de canales dada por las tecnologías de compresión digital; el esfuerzo de todos los países, incluido Colombia, por aumentar la cifra de conectividad, y la llegada de la televisión por celular demuestran que estos promedios, lejos de disminuir, están por aumentar de manera dramática, vislumbrando un escenario de hipercomunicación digital con montañas de contenidos de todo calibre disponibles a un clic de distancia de niños y niñas en gran parte del territorio nacional.

La convergencia también se está dando en la publicidad y en cada una de estas nuevas plataformas los niños y niñas se ven expuestos a toneladas de anuncios. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, según la asociación Consumer Unions, cada niño ve desfilar 300 mil anuncios de publicidad al año, mientras que en Colombia no estamos lejos de esta cifra, que se ha multiplicado de forma exponencial en los últimos diez años.

Un mercado en crecimiento

¿Por qué las empresas y agencias se toman tan en serio ahora el trabajo de crear, producir y emitir contenidos publicitarios para un grupo que hace pocos años era considerado como de bajo poder adquisitivo? Porque las investigaciones demuestran que los niños son fuertes decisores de compra, generan lealtad temprana hacia las marcas y, obviamente, son los consumidores del futuro. Un artículo en *The*

Economist sugiere que la influencia que los niños ejercen sobre las decisiones de compra de sus padres es enorme: los menores de 14 años influirían sobre 47% del gasto familiar, tanto directa (“quiero un Play Station 3”) como indirectamente (“sé que Juanito preferiría que compráramos el Skoda”).

A comienzos de este siglo, un grupo de agencias de medios, entre las que se encontraban varias de las más grandes de Europa y Estados Unidos, hicieron un estudio para determinar la frecuencia e intensidad con la que los hijos de familias promedio “fastidiaban” por un producto y, en consecuencia, los padres compraban el producto para evitar conflictos. Claramente, los resultados no eran para ayudar a los padres cuando sus hijos “fastidiaban”, sino para enseñar a las corporaciones a enseñar a los niños a “fastidiar” con más eficiencia. Este fue uno de los primeros encuentros exitosos entre el marketing y la psicología del desarrollo temprano, tan común ahora para conocer a los “pequeños consumidores” con mayor precisión y efectividad.

Hoy, gracias a esta relación fortalecida entre el marketing y la psicología, en la que se gastan otros tantos millones de dólares para su desarrollo, sabemos que los bebés de apenas seis meses de edad pueden reconocer y formarse imágenes mentales de logos corporativos y mascotas. La lealtad a la marca puede ser establecida a los 2 años, y antes de que el niño ingrese a la formación escolar básica, según estos estudios, ya reconoce cientos de marcas y logosímbolos. Un niño de 6



“ El problema ético radica en que numerosos estudios han demostrado que antes de los 8 años los niños no son capaces de diferenciar entre una emisión de televisión y una publicidad ”

años ingresa antes y con mayor eficiencia al sistema de consumo masivo que al sistema educativo, base de su futuro como adulto.

También sabemos que de los 7 a los 11 años se produce la ampliación de los centros de interés hacia los productos de consumo familiar, como vacaciones o diversión, y las peticiones se vuelven más precisas. De los 12 a los 14 el niño se torna especialista, define centros de interés (series, videojuegos, personajes) y su universo se aglutina alrededor de esos centros.

Estas y otras investigaciones han producido un estallido sin precedentes en el marketing orientado a niños, que ha crecido como industria

de unos 100 millones de dólares en la década de los noventa a más de dos

billones para esta primera del Siglo XXI. En el conjunto de la Unión Europea los ingresos de la publicidad por televisión destinada a los niños representa entre 670 millones y mil millones de euros por año; en Colombia, el mercado publicitario viene creciendo a tasas de 9%, según cálculos de la central de medios MindShare, con base en datos de IBOPE. En este sentido, una gran parte de esa inversión publicitaria total de cinco billones de pesos, estaría destinada a niños

en franjas y horarios de alto consumo. En Francia, Canal J tardó ocho años en llenar el espacio de publicidad de la cadena, pero ahora obtiene 27% de sus ingresos derivado de los anuncios. Por eso hoy, con 300 horas de series animadas producidas anualmente, Francia ocupa el tercer lugar en el mundo, después de Japón y de Estados Unidos.

Por supuesto, un mercado de estas dimensiones es un mercado atractivo y “justifica” los grandes esfuerzos y recursos destinados a capturar la fidelidad de los consumidores en su edad temprana, antes de que alguien más lo haga. Esto también podría significar

menores costos de publicidad en el futuro, cuando ya solo se tratará de retener y no de atraer a estos consumidores de fácil acceso hoy.

Los niños como target

El problema es que paralelo a este desarrollo también se ha intensificado el debate sobre las implicaciones éticas y morales de usar, por ejemplo, información derivada de la psicología para analizar comportamientos, fantasías, formas de vida y hasta los sueños para ser capaces de producir sofisticadas campañas de marketing orientadas a los niños. En otros escenarios, diversas organizaciones sociales, padres de familia y la misma academia han debatido sobre las consecuencias de impulsar el consumismo temprano y son muchos los resultados de investigaciones que muestran una correlación directa entre este bombardeo publicitario y el aumento de tasas de suicidio por cuadros de rechazo, ansiedad o baja autoestima. La misma Organización Mundial de la Salud plantea la amenaza de estas prácticas publicitarias en la generación o solución de problemas de sobrepeso, bulimia y anorexia.

El problema parece acentuarse si consideramos como cierto que muchos de estos niños no distinguen entre publicidad y contenidos y que su capacidad intelectual no está lo suficientemente desarrollada para discernir, como lo haría un adulto, entre aquello que realmente necesita y productos de consumo creados. La Academia de Pediatría se alarmaba, hace algunos años, del primer tema y sus consecuencias. “Numerosos estudios han demostrado que antes de los 8 años los niños no son capaces de ver la diferencia entre una emisión televisiva y una publicidad”, explicaba el vocero de la Academia. Esta infor-

mación ha resultado bastante útil para quienes programan televisión infantil comercial puesto que han desarrollado estrategias o se han apropiado de otras ya creadas, como el *product placement*, para lograr que los personajes queridos del público infantil “vendan” como parte del discurso narrativo de la serie las bondades de productos, la mayoría de ellos golosinas o juguetes, a sus ávidos seguidores que jamás se percatan de la situación.

Muchos psicólogos concuerdan en que el problema ético podría radicar verdaderamente en que los niños no son pequeños adultos. Su falta de desarrollo mental los convierte en una población altamente vulnerable a influencias de cualquier tipo incluida, por supuesto, la contenida en mensajes publicitarios. Algunos otros investigadores como Maritza López de La Roche, de la Universidad del Valle, considera que el país debería preocuparse más por sus audiencias infantiles y juveniles en razón a que “estas audiencias son grupos en proceso de socialización, de formación de sus identidades y valores, están en la etapa de moldear sus aspiraciones para la vida individual y colectiva y, a la vez, de construir condiciones de salud mental y bienestar emocional”. Según López de La Roche, el hecho de que en Colombia los niños en zona de pobreza –más de siete millones– tengan tan pocas opciones de entretenimiento y esto los lleve a ser grandes consumidores de televisión, los convierte en una población especialmente frágil y vulnerable a los efectos negativos de una publicidad inadecuada, como la exposición temprana a temas sexuales o el manejo simplista de la violencia como recurso válido de solución a conflictos.

Por otro lado, es justo afirmar que también son muchas las investigaciones de prestigiosas universidades que arrojan como resultado la poca o nula



influencia del medio audiovisual en la modificación de conductas de manera permanente en los niños. Según estos datos, el medio ambiente cultural, la educación y la poca atención de padres y cuidadores son en gran medida más nocivos que los mismos medios. Según Lucy Hughes, de Initiative Media, los niños “sí pueden dar lata, y mucha, pero la decisión final de comprar o no el producto es una decisión de adultos, que pueden escoger no hacerlo...”.

Son varios los factores sociales que han arado el campo para la siembra publicitaria temprana; entre los más destacados se encuentran, sin duda, la disminución del número de hijos por



familia y la postergación de tener hijos por temas de profesión o ahorro futuro. Estos factores, combinados con una menor presencia de los padres en el hogar y el doble ingreso que esto genera, producen un deseo por parte de los progenitores de compensar esas ausencias con productos de consumo y, al mismo tiempo, unos hijos con una capacidad económica mayor. Si bien algunos papás se dan a la tarea de enseñar a sus hijos el valor del dinero y los pros y contras de ser un consumidor, no lo hacen de manera permanente, mientras que las agencias se ocupan

del niño todo el tiempo.

La escuela hoy en día tampoco cuenta con programas apropiados de capacitación para el uso acertado del dinero y, por el contrario, gran parte de la presión social se da sobre el niño en este espacio por parte de sus compañeros, llegando a extremos de discriminación o exclusión del círculo social por no adoptar ciertas “reglas” de consumo imperantes entre ellos. Adicionalmente, las nuevas y agresivas estrategias de marketing de muchas marcas incluyen en su *mix* la escuela como canal y, además del patrocinio

de útiles escolares, ya se permea el aula hasta permitir vallas publicitarias o anuncios comerciales en gimnasios y sitios de descanso.

Responsabilidad social en marketing infantil

Entendiendo la RSE como algo que va más allá de entregar una determinada cantidad de recursos a obras de beneficencia, como una función relacionada con lo que cada ente desempeña en el ámbito social y que contiene derechos

y responsabilidades intrínsecas, pareciera ser que el debate en el interior de la empresa no se hubiese hecho con el mismo rigor; de hecho, parecen ser muy pocas las empresas socialmente responsables de los contenidos publicitarios emitidos en franjas y horarios de alto consumo infantil.

Es más, cuando se debate el tema siempre se suele trasladar la responsabilidad a los publicistas, cuando todos

sabemos que son los directivos quienes dictan las políticas de una compañía y que, sin duda, estas deben incluir una reflexión sobre el rol que están desempeñando como modificadores del medio ambiente en el que están inmersas, garantizando no solo su sostenibilidad como negocio sino la de su entorno como sistema. Y es allí donde los directivos de las áreas de mercadeo deberían estar evaluando permanentemente el retorno producido por la

emisión de contenidos publicitarios, debido a que estos pueden afectar el desarrollo temprano e incluso modificar conductas en nuestros hijos, sobre los que cada uno de nosotros, en nuestro doble rol de directivos y padres, hemos adquirido también una doble responsabilidad como formadores y garantes de su bienestar hoy y en un futuro como adultos activos en un país con intensas demandas sociales.

Referencias:

- Bucci, Eugenio (2001). *A Entrada Precoce da Criança no Mundo do Consumo*. São Paulo: Casa do psicólogo. Estudio Nacional de Medios 2006-2009.
 Gómez, Rocío y González, Julián (2006). *Los niños y la televisión*. Universidad del Valle. CNTV.
 Lindstrom, Martin (2004). *Brand Child*. Producto multimedia. Reino Unido.
 Linn, Susan (2005). *Consuming Kids*. Kogan Page Editions, Reino Unido.
 López de La Roche, Maritza (2001). *Los niños como audiencia*. Investigación de la Universidad del Valle. Organización Mundial de la Salud <http://www.who.int/es/>
 Schor, Juliet (2005). *Born to Buy*. New York: Scribner.
 Singer, Dorothy (2006). *Handbook Children and the Media*. Sage Editors, London.

Hay varias maneras de controlar el estrés....



...Valeriana Labfarve

De venta en las principales tiendas naturistas del país, Droguerías, Almacenes de cadena y Puntos de venta autorizados. Línea de servicio al cliente: 018000115 115.

Es un medicamento, no exceder su consumo, registro sanitario: PTF2009-00011-R2. Leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.



Juan Manuel Parra Torres
Profesor Área de Dirección de Personas
en las Organizaciones, de INALDE



El mando y el liderazgo

en las FFMM de Colombia

Una de las mejores escuelas de liderazgo en el mundo son las Fuerzas Militares. Dos grandes líderes colombianos en este terreno, los generales (r) Jorge Enrique Mora Rangel y Álvaro Valencia Tovar, nos cuentan cómo ejercer un auténtico liderazgo y sus anécdotas más preciadas durante su paso por la Comandancia del Ejército. Un gran ejemplo para los empresarios de hoy.

Rakesh Khurana, profesor de Harvard Business School, afirma en su popular libro sobre la historia de las escuelas de negocios, *From Higher Aimes to Hired Hands*, que el ejemplo que pueden dar las Fuerzas Militares a los directivos de empresa en cuanto a enseñanza del liderazgo es digno de ser tenido en cuenta para la formación en *management*, pues el liderazgo en el ámbito militar “sigue los valores de toda profesión constituida plenamente. Educa, entrena e inspira alrededor de valores tan claros como el deber, el honor y

la patria, orientados por un profundo espíritu de servicio y por lo que la sociedad espera de ellos. Los militares tienen una clara identidad profesional formada desde lo que se debe saber y hacer, pero más aún desde el entendimiento y aceptación de lo que se debe ser”.

Tuve la oportunidad de preguntar a varios generales y altos mandos militares en Colombia quiénes habían sido para ellos un ejemplo de liderazgo claro, capaz de generar consenso interno y representar los ideales de la Institución, digno de admirar, seguir y del cual aprender. De esa encuesta



GENERAL (r)
JORGE ENRIQUE
MORA RANGEL

informal salieron los nombres de los generales Jorge Enrique Mora Rangel y Álvaro Valencia Tovar, quienes representan dos épocas muy distintas del conflicto colombiano. De ahí que el propósito de este artículo, basado en entrevistas a estos dos personajes, no sea retomar la historia ni hacer un análisis del conflicto, sino aprender de liderazgo con hombres que han combatido un enemigo común bajo circunstancias diferentes, en las cuales forjaron un particular ascendiente sobre los hombres a su mando.

Liderando el cambio de un Ejército en medio de la guerra

Entrevista con el general (r) Jorge Enrique Mora Rangel

El general Mora es de los pocos miembros de las Fuerzas Militares colombianas que tiene un nutrido grupo de fans en Facebook –con una comunidad de más de dos mil miembros–, cosa que más de un político envidiaría. Allí lo describen de la siguiente manera: “Se paró cuando fue necesario defender la Institución. Respaldó la acción autorizada y defendió al subalterno; jamás claudicó en este empeño a pesar de los riesgos que estas actitudes traen consigo. Tuvo un concepto muy claro de lo que es el poder y lo utilizó siempre en la dirección correcta: en la lucha frontal por la recuperación de la paz y la tranquilidad ciudadana; en el fortalecimiento de las instituciones militares, y en los múltiples esfuerzos por el bienestar del personal. Firme hasta decir no más, profesional intachable y humano en todo el sentido de la palabra, señaló el alto perfil que lo distingue y que lo hace recordar con admiración y respeto”.

La carrera militar del general Mora comenzó a los 17 años. Hizo los cursos de policía militar, paracaidismo y lanceros antes de acudir a los prestigiosos centros de entrenamiento militar de Estados Unidos, donde se graduó como alumno distinguido. En 1992 fue nombrado General de la República y llegó a ser Comandante General de las Fuerzas Militares de Colombia en 2002. Fue gestor y colaborador activo en la modernización de las Fuerzas Militares, la organización de la Fuerza de Despliegue Rápido (FUDRA) y el diseño y gestión del Plan Patriota.

Pero en su trayectoria hay un claro punto de giro con la reestructuración del Ejército que se llevó a cabo a partir de 1998, época en la que –según dice– “estábamos perdiendo la guerra” cuando la polémica “zona de distensión” hizo intocables a los guerrilleros que secuestraron entonces a muchos de quienes aún hoy, luego de más de una década, continúan en cautiverio. Las emboscadas eran constantes, con grandes pérdidas en vidas y secuestros masivos de soldados, quienes valerosamente combatían pero terminaban entregándose ante la abrumadora superioridad numérica.

Las fuerzas guerrilleras, integradas por diferentes movimientos, se calculaban en 30 o 40 mil hombres dispersos, una cuarta parte del pie de fuerza del Ejército. De tal forma que las nuevas incorporaciones no eran la única solución, como tampoco la compra de armas y la dotación de instalaciones, si no había soldados íntegros, capaces y comprometidos que las hicieran eficaces. ¿Cómo convertir 40 mil bachilleres en 40 mil soldados profesionales capaces de dar un vuelco al balance de la guerra? ¿Cómo se podía ganar este conflicto de manera contundente, si la imagen institucional

y la moral interna se deshacían dentro de una organización que se sentía perdida y que era duramente cuestionada por la opinión pública?

La clave, dice el general Mora, empezaba por “una fuerte autocrítica que obligaba a que el cambio se diera primero en la mente de los soldados y comandantes. Y en los cambios, el momento no se puede desperdiciar. La sensación de crisis generalizada es una amenaza que también abre el camino a una extraordinaria oportunidad, puesto que existe la posibilidad de capitalizar la desazón y las ansias de cambio de la gente. A la vez, abre las puertas a quien ocupa un nuevo cargo de mando para planear y hacer modificaciones sustanciales que la gente perciba como necesarias, siempre y cuando tenga intenciones claras y bien definidas”.

¿Qué pasos consideró esenciales para un cambio profundo?

Un cambio de tal magnitud debía involucrar la mente y el corazón de los soldados, así como el ejemplo de los altos mandos. Por eso la estrategia incorporó varias fases:

1. Redefinir el objetivo. La primera tarea era romper con la inercia que venía desde hacía años, la cual había permitido un acomodamiento frente a la situación de conflicto interno, llegando a convivir con el mismo en medio de la rutina, sin fin a la vista y sin propuesta de una finalización. ¿A qué hora dejamos de ver que este conflicto tenía que terminar algún día? El objetivo no podía seguir siendo una rutina de levantarse cada mañana, ir a la selva, combatir y regresar. Había que pensar en ganar esa guerra, vencer al enemigo y convencerse de que era una

posibilidad realista y cercana. Ver un objetivo claro, con un final claro, era un cambio muy simple, pero esencial en la concepción de la guerra y en la forma de ver la tarea diaria: enmarcada en un plan con metas definidas.

2. Establecer ritos destinados a lograr compromisos emocionales con el objetivo. Hay que reconocer la importancia que tienen los ritos para lograr el compromiso y la afinidad entre la institución y su gente, más allá del cálculo y de la conveniencia racional. En la vida de una organización, más en una como el Ejército, los ritos son muy importantes. Vivimos de tradiciones y costumbres que se refuerzan en actos ceremoniales incorporados a la vida institucional. Los ritos comprometen, generan un sentimiento de arraigo y una sensación de responsabilidad que

uno asume por sí mismo. Así, el rito no es un contrato legal, no es un asunto jurídico, sino una entrega de cada uno de manera integral a su institución. En la vida empresarial hacen falta estos actos de filiación y reconocimiento periódicos que generen sentimientos de apego. Por eso, cuando nos enfrentamos con la dura realidad de 1998, hicimos un compromiso de honor que fue firmado por todos los comandantes. Y la firma se hizo con un rito asociado, el cual implicó que fuera entregado a todos para leerlo juntos y firmarlo. Y desde allí cambiamos la forma de identificarnos con la tarea, de reconocer los errores frente a un enemigo que nos ganaba no por su fuerza sino por nuestras debilidades internas.

3. Generar cercanía y confianza entre el alto mando y la línea de combate. Es difícil llegar directamente



a 200 mil hombres, pero dos medios resultaron fundamentales. El primero, un programa radial que pretendía llegar hasta la unidad más apartada, destinado a elevar la moral de las tropas; fue muy bien recibido y a través de este se les recordaba permanentemente el objetivo: “¡Vamos a ganar!”. El segundo, denominado las “cartas azules”, fueron cartas personalizadas dirigidas a cada soldado y a cada comandante, firmadas por el Comandante del Ejército, en las cuales les compartía temas relevantes y trascendentales para la vida institucional, así como temas afines (los derechos humanos, el respeto, la victoria, el valor, el honor, el compromiso y la entrega).

4. Revisar y adecuar la estructura a las exigencias y limitantes. Pronto se vio que los flujos de información y la jerarquía de mando se apoyaban en figuras inexistentes que generaban conflicto en el desempeño de las líneas de combate. Los pelotones, unidades

compuestas de 40 hombres cada una, debían tener tenientes al mando, pero ni había suficientes oficiales disponibles, ni la formación de los mismos era tan completa y expedita como se esperaba, lo que obligó a formar sargentos para que fueran capaces de pensar y actuar como líderes de pelotón. Esto condujo a realizar importantes cambios en los programas de formación y capacitación para adecuarlos a la estructura real, eliminando todos aquellos cursos que –aún siendo muy tradicionales– no contribuyeran al objetivo planteado y dejando solo los que tuvieran relación directa con la misión y los valores perseguidos.

5. Reconocer méritos. El valor es parte de las cualidades que están fuertemente ligadas a la cultura militar. En una guerra, más si se trata de una guerra irregular, los actos de heroísmo existen y son un ejemplo de comportamiento visible que inspira y moldea

conductas. Por tanto, los actos heroicos no podían pasar desapercibidos y se creó entonces la medalla al valor, reconocimiento para lo que se esperaba fueran acciones ejemplarizantes; poco a poco se fue constituyendo en una de las mayores aspiraciones de los combatientes por actos individuales de valor.

6. Tener paciencia y ser consistente. Esperamos dos años para ver el resultado del esfuerzo continuo, porque es apenas el tiempo justo para ver un gran cambio que resulta necesario, siempre y cuando esté bien planeado y sus pasos bien estructurados. Si no se es paciente, se terminará cayendo en contradicciones.

Siendo un apasionado del tema del liderazgo, ¿ve en los líderes militares algo que no ve en las empresas, pero que cree les hace falta pensar?

En la milicia se pasa por todos los cargos, grados y posiciones, siempre con

responsabilidades diferentes. Eso es importante, porque se inicia aprendiendo lo básico y en medio de una disciplina cada vez más exigente. En la medida en que transcurre el tiempo se adquieren una estructura y una visión de conjunto que difícilmente se logran por otra vía. Además, durante la carrera militar los saltos no son tan grandes: un general llega a ese cargo luego de 40 años de servicio, con mayor madurez y experiencia en el campo. Los soldados lo ven crecer y desarrollarse hombro a hombro, y un buen comandante debe demostrar esa experiencia en cada orden que emite. En la vida militar el liderazgo se gana por la autoridad que los hombres le reconocen a su comandante en jefe por su capacidad y su valentía, porque combate con ellos arriesgándose de la misma manera, aprendiendo, respetándolos y ganando su admiración. Y eso se aprende en la línea de combate.

¿Qué es lo esencial en un líder?

Para mí, se resume en tres puntos:

1. Carácter. Implica tener una personalidad definida, ser capaz de defender sus ideas con argumentos sólidos y de disentir o expresar sus opiniones en forma respetuosa cuando así lo considere, de acuerdo con sus conocimientos y experiencia. Es responsabilidad del superior aceptarlos o rechazarlos.

2. Autoridad moral. Surge de la credibilidad que le da el dominio de los conocimientos provenientes de su experiencia. Pero a esto se suma la fe visible en la causa que persiguen juntos, con una convicción que se ve y se percibe, y la fortaleza que le impide desmoralizarse ante la adversidad. En el combate, los hombres deben querer a su capitán y a su comandante para llegar a dar la vida por ellos y por la causa.

“En la vida militar el liderazgo se gana por la autoridad que los hombres le reconocen a su comandante en jefe”

3. Toma de decisiones. Esto es lo que un líder hace permanentemente y debe asumirlo con firmeza, ya sean aquellas decisiones que forman parte de la vida cotidiana y que normalmente son verbales, o aquellas que requieren planeación, dan tiempo y se emiten por escrito. Pero esto no puede hacerse sin el saber que da la experiencia y el aprendizaje o sin tener la necesaria cualidad de saber escuchar, facilitando el ambiente y la confianza para que los asesores o subalternos se aventuren o participen con sus opiniones y conocimientos en el proceso. Al contrario de la opinión popular, en el Ejército es donde escuchar al subordinado adquiere mayor importancia, sin que esto afecte la disciplina o jerarquía, pues son ellos los que tienen la visión del campo de batalla.

¿Qué es lo distintivo del ejercicio del liderazgo militar, dado el entorno en el que se mueven, donde la vida es lo que se juega?

Las escenas con las que abre la película *Buscando al soldado Ryan*, en las que se muestra cómo inicia el desembarco de Normandía, son las más cercanas a la realidad de un combate. La confusión, la violencia, la muerte... Son un ejemplo muy cercano de cómo es la guerra y el frente de batalla. El Día D, como se le denominó, es un magnífico ejemplo de cómo asume un militar el liderazgo y la complejidad de una gran operación. La misión que le dieron al general Eisenhower era en extremo concreta y corta en su redacción: “Usted entrará al continente europeo y, en conjunción con las fuerzas de otras naciones, llevará a cabo operaciones

orientadas al corazón de Alemania y la destrucción de sus fuerzas armadas”. Era clave el objetivo de la misión y la selección del líder y de su Estado Mayor, dado que eran ellos los que debían decidir cómo sería la ejecución y serían los responsables de la misma; por eso el líder de una operación militar es tan importante como su equipo. Él decide con ellos unas estrategias y unas tácticas que a veces incluso lo obligan a perder unas batallas con tal de defender la estrategia general y proteger la clave del éxito final. De ahí que siempre en toda misión encontramos unos componentes fundamentales: el líder, el plan y los medios. Ahora bien, es fundamental la motivación por la misión, más aún en situaciones de extremo peligro, y esto no se logra si la selección y formación de los hombres, su experiencia y el liderazgo de sus mandos no han sido suficientemente buenas. Si los hombres han contado con un buen entrenamiento y tienen un buen líder dándoles ejemplo, la motivación se mantiene a pesar de las circunstancias más adversas.

Ante los problemas de comunicación y compromiso que debió enfrentar, ¿cómo bajar a la línea las decisiones del alto mando en una estructura tan vertical y compleja?

Generando una organización y una estructura pensadas para que los mensajes lleguen al nivel más bajo y hasta el último hombre. Lo que se dispone u ordena en el máximo escalón de la estructura, los de abajo deben conocerlo oportunamente; de lo contrario, no tiene sentido tomar decisiones, por buenas que estas sean. La historia así

lo demuestra. ¿Cómo lograba un líder militar alinear a 40 mil hombres en un valle, sin tecnología ni herramientas de comunicación, con su sola voz o una señal para divulgar la estrategia de combate antes de una gran batalla? Solo lo permitía la estructura de mando; y que esta exista y resulte funcional es responsabilidad del líder.

¿Cómo asumir la responsabilidad de lo que hacen los hombres, cuando existe una organización tan grande y tan vertical?

Es allí donde la estructura adquiere su mayor relevancia. Todo nivel tiene definida su responsabilidad. La mínima unidad es una escuadra, compuesta de 10 hombres, y tiene sus límites claros. A su vez, entre los mandos hay escalas de responsabilidad muy grandes y distantes unas de otras. Si los altos mandos no definen los límites, ¿quién

“El ejemplo del superior es fundamental, así como el respeto por sus subordinados, que se demuestra especialmente cuando asume la responsabilidad de defenderlos”

asume esa tarea y quién asume la responsabilidad de las acciones? Claro, no siempre puede responder el jefe máximo por todo, salvo de asuntos que debió haber definido y que han llevado a consecuencias previsibles. Y no porque la estructura sea jerárquica se impide opinar cuando se está en desacuerdo; de hecho, es un deber hacerlo porque siempre se pueden ver las cosas de otra manera.

Ahora bien, cumplir implica respaldar las decisiones, pues debe percibirse unidad en el mando. Sin embargo, en esto de la guerra y del entrenamiento para el combate es fundamental tener en cuenta que la misma también tiene sus reglas, leyes y límites, y que en cumplimiento de las mismas hay que saber dar ejemplo y saber decir “no” para no hacer lo incorrecto. Pero aun así hay que saber cómo y cuándo decirlo, argumentando sólidamente su opinión, para no generar un conflicto innecesario. La fuerza moral parte de la fe en la causa, de un compromiso con la institución, con el ejemplo, con los conocimientos y la honradez, demostrando que detrás de las órdenes no hay intenciones ocultas.

¿Cómo definir, en la vida militar, el estilo de liderazgo óptimo?

Debe ser un estilo basado en el carácter, dado por la personalidad y una muy larga experiencia. El carácter da firmeza para defender con convicción los argumentos propios. Además, en una vida tan jerarquizada y en

medio de órdenes constantes, el ejemplo del superior es fundamental, así como lo es el respeto por sus subordinados, que se demuestra especialmente cuando asume la responsabilidad de defenderlos de las injusticias que surgen de la propia estructura. La defensa de los subalternos es decisiva en la vida militar. Los subordinados se entregarán con mayor decisión al cumplimiento de la misión si saben que su comandante o líder asumirá con el mayor carácter la responsabilidad por las órdenes emitidas y no los dejará solos ante las consecuencias de su cumplimiento. Todos los subalternos esperan de su líder el mayor compromiso con ellos. Al final, lo cierto es que la institución lo nombra comandante mediante un procedimiento administrativo, pero quienes le adjudican el título de “líder” son los subalternos.

Si acá pesa tanto la experiencia en la autoridad, ¿cómo afecta el hecho de que en Colombia exista un ministro de Defensa civil y no experimentado en lo militar?

Las reglas cambiaron hace ya más de 10 años y hoy en día son aceptadas con total normalidad como parte de nuestro sistema democrático. Los problemas no están en su condición de civil, sino en el hecho de que sea una persona idónea, que entienda y respete la institución y se entregue a la misión como lo hacen los soldados de su organización. El ministro debe lograr, con su desempeño, constituirse en un líder institucional que comprenda, como en nuestro caso, que forma parte de un ejército en guerra, con todas las dificultades y complejidad que esta situación demanda.





GENERAL (r)
ÁLVARO
VALENCIA TOVAR

Construyendo la autoridad en la carrera militar

Entrevista con el general (r) Álvaro Valencia Tovar

En marzo de 2009, alrededor de la publicación del nuevo libro del general Valencia Tovar, *Mis adversarios guerrilleros*, el reconocido ex columnista del diario *El Tiempo* y director de la Sociedad Interamericana de Prensa, Enrique Santos Calderón, comentó respecto del general: "Fue en la teoría y en la práctica un exponente de la contrainsurgencia, entendida como una estrategia militar basada en la inteligencia, la acción psicológica y la disposición a ganarse a la población civil. No deja duda sobre sus capacidades y logros en este campo. Pero tampoco sobre las resistencias y resquemores que despertaba dentro de los altos mandos una línea que consideraban demasiado dialoguista y humanista". A esto se sumó lo que comentó el columnista del diario *El Espectador* Gustavo Páez Escobar: "Se distinguió por ser el mayor estratega de los combates contra los grupos subversivos. Por esos episodios fue considerado como el mejor experto contraguerrillero del Ejército. Ha sido el militar más humanista en el arte de la guerra que ha tenido el Ejército colombiano, producto de una formación intelectual y militar a la vez. Eso era lo que quería don Quijote cuando predicaba sobre las armas y las letras".

Y es que el general Valencia, graduado de West Point en E.U., veterano de la Guerra de Corea y Comandante en Jefe de las Fuerzas Militares hasta 1977, es reconocido no solo como un militar con ascendiente sobre sus oficiales, sino como un intelectual, miem-

bro de la Academia Colombiana de Historia y autor de numerosos estudios y libros sobre la historia de Colombia y sus líderes en el campo militar.

¿Qué experiencias le resultaron vitales para aprender de liderazgo militar?

Uno debe ir forjando su personalidad en el mando por medio de una serie de influencias, aparentemente menores, que vienen dadas por las personas que se encuentra a lo largo de su carrera y que lo marcan ya sea por su capacidad y don de mando o por la falta de estos. Hay episodios que dejan huella o ejemplos que generan en uno y sus compañeros rechazo o aceptación. En ese proceso, siempre procuré evitar lo que censuré en mis superiores y seguir los ejemplos positivos. Aunque haya ciertas habilidades innatas, esto se aprende dentro de procesos educativos y formativos que comienzan en el hogar y se forman (o deforman) en la escuela, la universidad o el trabajo. En mi caso, yo vi en mi padre mucho de lo que apliqué posteriormente con mis subordinados.

¿Cómo se aprende a usar el poder si se quiere ganar autoridad legítima?

Un nuevo mando puede caer en la tentación propia del poder, fatal para obtener una autoridad efectiva. Y en una organización como la militar, tan centrada en las órdenes, más vale aprender rápido para evitar dichas fallas. La primera falla reside en la desconsideración con el subalterno por parte de quienes tienden a ser jefes autoritarios, pues no se conocen ni conocen al otro. Si uno no sabe quién es el subordinado, se despersonaliza la relación entre quien manda y quien le debe obedecer. Por ello adquiere tanta importancia el componente afectivo, que debe ganarse a través del empleo acertado de una dirección que



El general Valencia, en compañía del actual Comandante de las Fuerzas Militares de Colombia, general Freddy Padilla de León.

excluya los autoritarismos despóticos. El conocimiento de sí mismo ayuda a atenuar los propios defectos y a acentuar las cualidades esenciales para el buen ejercicio de la autoridad. Alguien que desarrolla un mal estilo de mando genera resentimiento y ánimos de venganza que los subordinados pueden imitar luego, aun de manera inconsciente, sobre los niveles inferiores.

¿En una organización tan jerárquica, cómo establecer la distancia prudente entre los diferentes niveles?

El Ejército es un buen escenario para aprenderlo, porque allí interesa mucho mantener el equilibrio, sin eliminar la posibilidad de acercamiento respetuoso entre ambos niveles. Dentro de la severidad propia de un ejército disciplinado, la justicia debe imperar y es lo esencial. Siempre me preocupó el riesgo de cometer injusticias,

porque me dolieron profundamente las que se cometieron conmigo. Un comandante injusto nunca será un buen líder, pues provocará resistencias al ser demasiado benévolo con unos o demasiado duro con otros. Pero es difícil –cuando uno está en el rol de subalterno– aprender que el respeto a los superiores no debe convertirse en servilismo. Los líderes, a pesar de ser subalternos, deben ser capaces de no cumplir una orden que atente contra sus principios ni contra los principios institucionales. Nunca vi que debiera doblegar mi ética y mis principios por atender órdenes. El otro siempre tuvo que modificarlas, si bien tarde o temprano me costó la carrera.

¿Cómo usar la disciplina justa e inteligentemente?

La conciencia nos ayuda a reconocer si un castigo ha sido justo o injusto, ya sea sufriendolo o mandándolo. Ade-

más, hay que saber enseñar con la disciplina. Déjeme poner un ejemplo: en una ocasión –por mala conducción de un suboficial que omitió las instrucciones– una patrulla fue emboscada y resultó con dos bajas y la pérdida de las dos armas. Allí, la sanción al suboficial no era lo más importante, sino el aprendizaje de toda una compañía frente a un error de mando por el cual murieron dos hombres. Yo prefería dar significado a la importancia de las órdenes e instrucciones emitidas y la falla tremenda de no cumplirlas, pues la experiencia del superior se refleja en ellas. En este caso, la misma depresión moral del suboficial constituía una sanción que no había para qué agravar con un castigo proporcional, sino convertirlo en una influencia positiva que cambiara una forma equivocada de conducta. Lo más importante era que toda la compañía pudiera "recuperar su honor". La situé en la zona

dores con demagogia y populismo, sin construir nada verdaderamente valioso, así lo aplaudan frenéticamente y genere un ciego fanatismo, su influencia durará tanto como la promesa y el beneficio de la misma sean capaces de sostenerse. Es como la diferencia entre un estadista y un simple gobernante. Al poder puede llegarse por nombramiento o por elección democrática, sin que por ello quien resulte beneficiado sea un líder. Puede ser nombrado por decreto, comprando votos o porque le tocaba el cargo. La autoridad no radica solo en la forma de obtenerlo, sino en la autoridad moral que se evidencia en su ejercicio. Por ejemplo, los jefes de la guerrilla tienen más de caudillos, dado su mando absolutista y violento con el cual fácilmente fusilan a un subordinado por cualquier razón. Son caudillos a pesar de que algunos son muy eficaces y admirados, combaten hasta la muerte, cumplen las órdenes y dan resultados; son caudillos porque manejan una disciplina centrada en los golpes, los insultos y el terror.

más peligrosa del área de operaciones para que su actuación frente al peligro les ayudara a probarse contra el error cometido. El resultado fue formidable: la compañía se convirtió en una de las mejores de la brigada y en una acción posterior, el mismo suboficial se comportó como un héroe.

¿Usted cree que los "malos líderes" han ejercido un verdadero liderazgo?
Creo que es importante diferenciar al líder del caudillo. El primero debe ser capaz de mover sentimientos, conciencias e inteligencias, mientras que el segundo solo mueve pasiones que suscitan reacciones ruidosas, aclamaciones y aplausos frenéticos que se suelen confundir con liderazgo. Por eso el caudillo dura tanto en su influencia como duran las pasiones despertadas. Si por el camino del caudillismo, un hombre llega a Jefe de Estado y sigue motivando a sus segui-

¿Cómo podrían responder las FFMM en una democracia que los lleve a quedar bajo el mando de esos seudoliderazgos?

La subordinación natural de los cuerpos armados a la sociedad civil en la democracia excluye toda crítica que carezca de fondo. El comandante militar puede y debe ganar influencia sobre este líder para lograr la simbiosis necesaria entre ambos poderes. Pero uno –como subalterno militar– nunca debe callarse una falla del superior, sobre todo si esa falla supone un daño para la sociedad o para el funcionario mismo. Y para ello el carácter es decisivo. Yo creo que el hombre de principios debe estar dispuesto a morir sobre sus principios, así sea simbólicamente. Y esa muerte puede ser la muerte militar, la capacidad de desprenderse de una carrera a la que ha servido, amado y por la cual ha vivido, por no

haber transigido sobre las faltas, especialmente éticas, de un gobernante. No se puede confundir la lealtad con servilismo, con la cabeza baja frente a una autoridad mal ejercida. La presencia vigilante del liderazgo militar está para que la institucionalidad reine por encima del interés personal, obligando al funcionario civil a respetar lo que debe respetarse en una democracia. Y por eso debe advertírsele cuando transite un camino por el cual ya no se pueda acompañarlo. Dentro de los límites constitucionales no se puede tocar, pues no se trata de quitarle autoridad sino de evitarle que su forma de ejercerla le haga daño a sí mismo y a la institucionalidad.

En 200 años de historia en Colombia, ¿qué no hemos aprendido de liderazgo?

En Colombia no hemos hecho sino buscar un liderazgo, cuando la combinación de varios liderazgos –civil, político, militar, religioso, gremial– forma el liderazgo de una nación, en todos esos campos simultáneamente. El éxito de un país implica a los líderes, en plural, no al líder. Hemos visto demasiados caudillos y algunos líderes espontáneos, pero dispersos. Nos falta mucho por aprender. Hay que entender que mandar es solo dar órdenes, mientras que dirigir implica lograr la unidad y motivación de un equipo con objetivos claros. Es el liderazgo más básico e importante hoy en día, siempre que no haya delegación de la responsabilidad. Pero en Colombia somos malos para delegar, pues delegamos más fácilmente las responsabilidades que las funciones. Formar un equipo capaz, con iniciativa para enfrentar situaciones críticas, ya sea en conjunto o cada uno por separado, requiere un buen líder que lo permita. Por eso acá las cosas se quedan sin hacer por años, especialmente en los poderes públicos. Equipos incompetentes sin que el autoritario jefe delegue ni sepa cómo hacerlo. Esa es la antítesis del liderazgo. ●



Domènec Melé
Profesor ordinario y titular de la Cátedra de Ética Empresarial de IESE Business School, Universidad de Navarra (España)

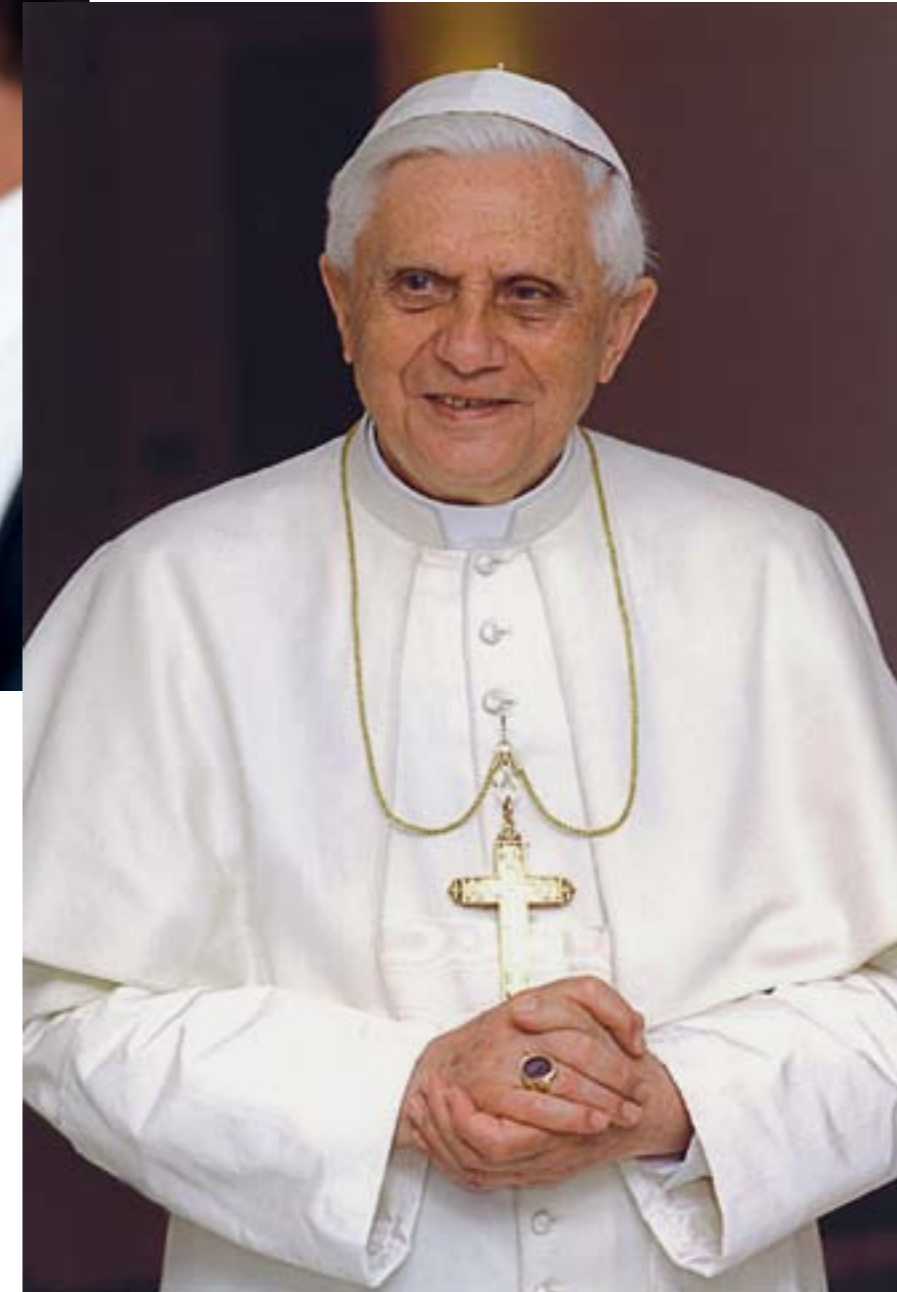
El principio de gratuidad en la actividad económica

En su más reciente encíclica, *Caritas in veritate*, el Santo Padre hace un llamado al mundo empresarial para que incluya la gratuidad en su actividad diaria. No se trata de dejar de obtener beneficios económicos, sino de promover valores como el desinterés, la generosidad y el sentido de servicio dentro de sus organizaciones.

La encíclica *Caritas in veritate* se refiere en varias ocasiones a la gratuidad y al “principio de gratuidad” (n. 6, 34, 36, 38, 39) como expresión de fraternidad en el contexto de la actividad económica. Es algo novedoso que, seguramente, producirá asombro a quienes están acostumbrados a ver dicha actividad únicamente en términos de competición, de contratos y de beneficios. También sorprenderá a los que limitan las exigencias éticas empresariales a cumplir los deberes de justicia en los intercambios (justicia conmutativa) y a someterse a la legalidad vigente. Se dirán: ¿Cómo es posible la gratuidad en la actividad económica? ¿Se sugiere abandonar los contratos y la justicia conmutativa que son la base de los intercambios comerciales y de la actividad económica? ¿Es que las empresas en lugar de vender deberían regalar? ¿Y cómo podrían subsistir sin beneficios? Que nadie se inquiete. No es que los contratos y los beneficios hayan de eliminarse. Solo hay que colocarlos en su lugar, abriendo, eso sí, la puerta a la gratuidad.

En el mundo de la economía se acostumbra a ver al hombre actuando por autointerés. Y no solo en los libros, también entre la gente corriente (“nadie da nada por nada”, se dice). Hay que reconocer que muchas veces es así. Pero, como afirma la encíclica (n. 34), “la caridad en la verdad pone al hombre ante la sorprendente experiencia del don”. No es cierto que el hombre actúe siempre por autointerés y nunca por gratuidad. El hombre es capaz de dar y de darse sin esperar nada en contraprestación. Como señala el Papa, “la gratuidad está en su vida de muchas maneras, aunque frecuentemente pasa desapercibida debido a una visión de la existencia que antepone a todo la productividad y la utilidad”.

La gratuidad puede verse con facilidad en actividades de las ONG, en acciones de voluntariado y en ciertas iniciativas sociales, por no referirnos al inmenso campo del apostolado y a la actividad asistencial de instituciones católicas o de inspiración cristiana, pero raramente se piensa en ella con referencia al ámbito empresarial. Y motivos no faltan.



Para las empresas, los contratos son básicos y su aforismo primordial es *do ut des* (te doy para que me des). Y cuando hacen donaciones, a menudo lo hacen previendo futuros beneficios derivados de la reputación y buena imagen social que tales donaciones conllevan.

La nueva encíclica no niega, en modo alguno, la importancia de los contratos y de las exigencias éticas que conllevan las transacciones comerciales, pero va más allá incluyendo la gratuidad: "...no solo no se pueden olvidar o debilitar los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad, sino que en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria" (n. 36).

Es importante subrayar la palabra "ordinaria". Aunque la encíclica pone de manifiesto que la sociedad civil es el ámbito más apropiado para una economía de la gratuidad, y propone que se facilite la existencia y la acción de organizaciones productivas que persiguen fines mutualistas y sociales (n. 38), no excluye la gratuidad en el ámbito empresarial. En este sentido, entiende que "la vida económica debe ser comprendida como una realidad de múltiples dimensiones: en todas ellas, aunque en medida diferente y con modalidades específicas, debe haber respeto a la reciprocidad fraterna" (n. 38).

El Papa plantea, pues, la gratuidad también en la actividad productiva y comercial de empresas

convencionales. Y lo hace, no solo como un añadido posterior, sino como algo inherente a estas actividades. "Mientras antes se podía pensar que lo primero era alcanzar la justicia y que la gratuidad venía después como un complemento, hoy es necesario decir que sin la gratuidad no se alcanza ni siquiera la justicia" (n. 38).

La caridad impulsa la justicia, que es condición básica para la actividad económica. Cuando la justicia se desvincula de la caridad, solo queda la justicia por temor al peso de la ley o, en el mejor de los casos, por sentido del deber; pero falta la motivación profunda del amor. La caridad sigue fortaleciendo la justicia, cuando se puede escamotear la ley o cuando el ambiente es poco propicio para actuar con justicia.

Sería una grave falta de caridad no vivir las exigencias de justicia, pero la justicia no basta. El Santo Padre recuerda que "la caridad exige la justicia, el reconocimiento y el respeto de los legítimos derechos de las personas y de los pueblos" (n. 6). Y "la justicia afecta todas las fases de la actividad económica porque en todo momento tiene que ver con el hombre y con sus derechos" (n. 37). Pero va más allá, añadiendo que la caridad no solo exige, sino que "supera la justicia y la completa siguiendo la lógica de la entrega y el perdón". Y agrega, "la 'ciudad del hombre' no se promueve únicamente con relaciones de derechos y deberes sino, antes y más aún, con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión" (n. 6).

de esta al buen funcionamiento de la actividad económica. Como afirma el Papa, la gratuidad en la actividad económica ordinaria es "una exigencia del hombre en el momento actual, pero también de la razón económica misma. Una exigencia de la caridad y de la verdad al mismo tiempo" (n. 36).

La razón antropológica y ética resulta de considerar que "el ser humano está hecho para el don, el cual manifiesta y desarrolla su dimensión trascendente" (n. 34), y en la donación y servicio a los demás se desarrolla como persona. Ese desarrollo, que es desarrollo humano integral, se consigue a lo largo de toda la vida. Y esa donación, que para un cristiano reviste el amor de Dios, no puede quedar excluida de ningún aspecto de la actividad humana, incluido el económico. "La caridad manifiesta el amor de Dios también en las relaciones humanas, otorgando valor teológico y salvífico a todo compromiso por la justicia en el mundo" (n. 6).

La aplicación del principio de gratuidad afecta también la dinámica de la actividad económica, particularmente la empresarial. Como ocurre en otros ámbitos, como la familia o la sociedad civil, plantear la actividad económica exclusivamente en términos de derechos y deberes es muy pobre e insuficiente. Las mejores compañías suelen tenerlo claro.

La gratuidad se encuentra con la actividad económica al considerar que tal actividad es, en último término, actividad humana y que entraña relación con otros. Es en estas relaciones humanas donde la gratuidad, al igual que la justicia, tiene su lugar. La justicia se justifica por ser una exigencia ética y por la necesidad que tiene la actividad económica de contar con un marco de justicia: si no se cumplieran los contratos o se vendiera con mentiras y fraudes se quebraría la confianza y, al final, se paralizaría la actividad económica.

También respecto a la gratuidad puede darse una doble razón que la justifique: una de carácter antropológico y ético y otra derivada de la contribución

La empresa es parte de la sociedad y, como tal, ha de contribuir al bien común de la misma. Lo hace, en primer lugar, con las actividades incluidas en su misión específica pero, como actor social, esta empresa no se puede desentender de aquellos problemas que, dentro de sus capacidades, puede ayudar a solucionar. Contratar minusválidos, favorecer la formación profesional, contribuir en la conciliación trabajo-familia y donar o vender algunos productos a bajo precio a instituciones no lucrativas son algunas formas de gratuidad empresarial hacia la sociedad.

Sin embargo, a mi modo de ver, la gratuidad no se puede limitar a este tipo de acciones. Esta

también se hace presente en la vida ordinaria de las organizaciones empresariales, a veces de modo inadvertido. Y se podría fomentar mucho más. Favores entre compañeros, intercambio de información y conocimientos entre empleados, ayuda a los recién llegados o a quien lo requiera, entre otros, son ejemplos nada excepcionales.

Las empresas requieren cooperación, muy difícil de lograr si quienes trabajan en ellas no tienen una disposición favorable. Y esta disposición se fomenta mediante ejemplos de integridad moral y comportamientos que expresen gratuidad. La voluntad de cooperación en un empleado se motiva cuando este percibe que los supervisores denotan preocupación por él, cuando hay ayuda mutua entre colaboradores o cuando las políticas de la empresa favorecen sentirse valorado y acogido.

Las organizaciones dirigidas con estilos legalistas, con base en listados de deberes y deberes, no funcionan, al menos en el panorama actual. Las empresas eficientes quieren gerentes y empleados con iniciativa, que sientan los intereses de la empresa como propios, leales y que estén dispuestos a "andar una milla extra" cuando haga falta. Los incentivos económicos pueden contribuir a conseguirlo, pero solo hasta cierto punto. Las actitudes citadas requieren más bien otro tipo de motivaciones entre las cuales está sentirse querido más allá de una justicia estricta.

Muchos expertos en liderazgo empresarial han descubierto, desde hace tiempo, que un 'líder transaccional', esto es, el que busca seguidores aplicando el lema "te doy para que me des", es muy limitado. El líder debe preocuparse por los intereses de sus seguidores y animarles a buscar metas comunes; y ha de hacerlo con generosidad, con sentido de servicio... con gratuidad.

Algo parecido puede afirmarse de las actividades comerciales. Los deberes y derechos derivados de la compra-venta son unos mínimos a cumplir; es lo requerido por el contrato y por los llamados derechos

del consumidor. Sin embargo, las empresas bien dirigidas buscan no solo cumplir, sino que el comprador, cliente o consumidor quede satisfecho. Para ello, saben ir más allá de lo que sería estrictamente la justicia.

Actúa también con gratuidad el vendedor que al ofrecer un producto o servicio comercial se propone, de verdad, servir al cliente, ya sea aconsejándolo bien, apresurándose en facilitar un servicio postventa, ayudándolo en el mejor uso del producto más allá de lo exigible o, simplemente, tratándolo con amabilidad y consideración.

En resumen, hay muchos ejemplos que ponen de manifiesto que la gratuidad ya se encuentra en alguna medida en excelentes empresas, aunque todavía no hay mucha conciencia de su importancia. Por ello, la *Caritas in veritate* puede resultar un importante revulsivo. Estoy convencido de que la gratuidad, correctamente entendida y aplicada, ha de llevar a un modo innovador de entender la actividad económica y empresarial, dándole un nuevo dinamismo, haciéndola más humana y sostenible, e incluso favoreciendo sus resultados económicos. ●

Tomado de *Revista Palabra*



Favores entre compañeros, intercambio de información y conocimientos entre empleados, y ayuda a los recién llegados a la empresa, también son ejemplos de gratuidad en la vida ordinaria.

Educación...

¡El único camino!

En diálogo con la Revista INALDE, tres de los más reconocidos directivos del sector educativo en Colombia discuten cuál es el panorama actual de la educación en el país. Evaluación crítica y prospectiva.

¿Cuál es el balance de la denominada Revolución Educativa? ¿Cuáles son los principales logros de esa revolución que trazó el presidente Uribe en sus cien puntos básicos cuando empezó el gobierno?

Fueron cinco cambios estratégicos que hizo el sector:

1. Articulamos desde la primera infancia hasta la educación para el trabajo. Antes, el ministerio se concentraba básicamente en educación básica y media, y ahora tenemos unas cifras muy importantes de vinculación, coberturas totales en la básica, aumento sensible de educación media, incremento importante de educación superior y crecimiento de la educación para el trabajo, del SENA.

2. Integramos a discapacitados, desplazados, etc., a través de programas educativos; adecuamos la oferta a las necesidades. Y esta fue la segunda estrategia, ofrecer educación pertinente para la innovación, la competitividad y la paz,

de manera que el país sea más educado.

3. Establecimos estándares sobre competencias que deberían desarrollar los estudiantes. Ya no es lo que el maestro enseña sino la calidad de lo que el estudiante aprende. Además, universalizamos las pruebas Saber en quinto grado para conocer cómo está entregando los niños la primaria a la secundaria, y en noveno para ver la secundaria como los está entregando a la media; ajustamos el ICFES, que es el examen de salida de bachillerato, y universalizamos los ECAES, todo con el fin de detectar los valores agregados reales que cada nivel aporta.

Esas pruebas las estamos entregando a las instituciones educativas para que hagan planes de mejoramiento, porque creemos que más que decirles qué hacer, lo mejor es darles los resultados para que ellas mismas adopten las medidas necesarias. Incluso arrancamos con el Observatorio de Mercado Laboral, de tal forma que

les hemos dicho a las universidades y a las entidades que ofrecen estudios técnicos y tecnológicos: "Ustedes están mejorando las competencias de estos muchachos, así que mire los resultados cuando ellos salen al mercado laboral"; cómo se emplean, por cuánto tiempo, cuánto ganan, etc., y



CECILIA MARÍA VÉLEZ • Ministra de Educación

esa información es muy valiosa.

Sin duda, la calidad no está tanto en la planta de maestros y en los currículos sino en la capacidad que tengan las instituciones educativas de mejorar.

Además, avanzamos en el tema de las secretarías de educación, que están acompañando a las instituciones de bajo

logro en la superación de sus falencias.

4. Nos centramos en el tema de la eficiencia y tenemos unos indicadores importantes; somos unos convencidos de que el sector educativo debe enseñar a la gente cómo ser más productiva y competitiva; nosotros nos encontramos con un problema de efi-

ciencia en el manejo de la básica pero también de la superior; sin embargo, trabajamos más con la básica porque las universidades son más autónomas.

En toda esta labor el cambio en los sistemas de información ha sido determinante porque a través de ellos hemos revisado los procedimientos:

hemos desarrollado con las entidades territoriales un sistema de información para las matrículas, eje de todos los recursos, y otro de recursos humanos, dado que 80% del costo de educar a un niño es el recurso humano; entonces, el ministerio lo tiene que tener muy bien distribuido, saber dónde está.

Existe también un sistema de información muy importante que ha representado una modernización para las instituciones y es el sistema de atención al usuario, gracias al cual sabemos si todas las secretarías están cumpliendo o no con su labor.

Y otro que estamos empezando a implementar es el de calidad. Entonces, estos sistemas de información recogen las actividades básicas, definen los procedimientos y generan mucha información valiosa para las instituciones educativas y para poder ser certificadas por el ICONTEC.

5. La gestión participativa, que no era inicialmente una obsesión del gobierno, pasó a ser una de las estrategias más importantes. En toda esta evaluación de cómo se hace política educativa y de qué es lo que sirve en educación, hemos llegado al convencimiento de que en la educación básicamente lo que hace la diferencia es la gente.

Esto lo ensayamos con el Plan Decenal de Educación y funcionó. Así

que hemos integrado en los foros representantes de la educación superior, personas del sector productivo, entre otros, mejorando así la comunicación entre el sector, la sociedad y nosotros; esto a través de una discusión que se ha ido profundizando gracias a las nuevas tecnologías. Antes la comunicación era bilateral: entre el sindicato y el ministerio. Ahora no.

Es evidente que la cobertura ha aumentado, pero también la deserción. ¿Qué factores están favoreciendo la deserción escolar y qué medidas se han adoptado para cambiar esta situación?

Es que deserción siempre va a haber, pero nosotros bajamos la deserción de la educación pública básica de 7% a 5,5%, y en plena crisis económica estas cifras son impresionantes. En educación superior la deserción está en 43% y ya estábamos acercándonos al 50%. El problema es que no se pasa de tener deserción a no tener. Además, hay que ver las cifras después de cinco años de implementar las estrategias.

Pero lograr esto cuando hay tantos factores que influyen, como la pobreza, que también afecta la calidad, es complejo.

Nosotros insertamos 200 mil bachilleres más a la educación superior entre 2002 y 2008 y fue un logro porque eran jóvenes pobres... los ricos ya estaban todos en la universidad.

Entonces, qué pasa, y pongo un ejemplo. Si bien no hemos empeorado en las pruebas del ICFES, tampoco mejoramos como era la meta. Cuando analizamos la situación, entendimos que al aumentar los volúmenes de

niños en la educación media, muchos de ellos de bajos recursos, la calidad difícilmente podía mejorar. Claro, no es disculpa y no está bien que eso suceda, pero constituye un elemento explicativo: un sistema que hace un esfuerzo en cobertura y no aumenta su promedio es diferente a un sistema que ya venía con coberturas totales. Desde luego, nos falta trabajar muchísimo en calidad educativa.

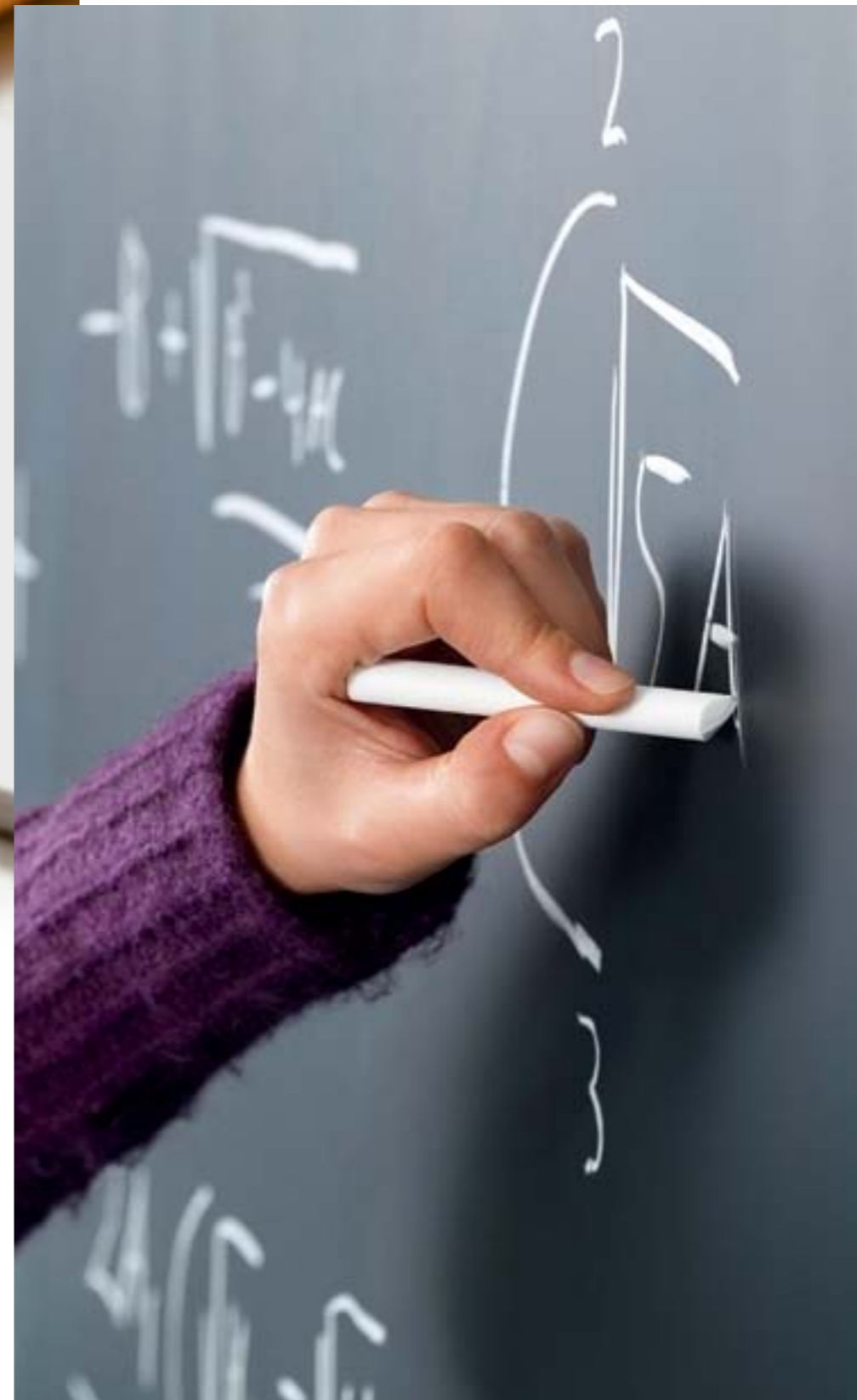
Justamente ha existido un debate amplio entre cobertura vs. calidad de la educación. Hay quienes afirman que enfocar las metas hacia la cobertura no necesariamente mejora la calidad educativa. ¿Qué opinión tiene usted frente a esas afirmaciones?

Digamos que el cuento de cobertura vs. calidad es un mito. Realmente no se puede lograr más cobertura si no hay calidad.

Nosotros, para responder al aumento de cobertura, hemos destinado unos recursos del orden de \$100 mil millones anuales (empezamos en \$60 mil millones y ya vamos en 100 mil) para construir aulas nuevas y baterías sanitarias. Nos enfocamos en eso, no estamos haciendo campos deportivos ni nada más.

Pero era para que, por lo menos, los nuevos colegios tuvieran dónde instalar la nueva demanda. Hemos logrado cupos como para 500 mil niños; es decir, hemos ampliado cobertura y sostenido muchas instituciones, pero esto ha tenido que pasar por un proceso lento de legalizar créditos y de realizar los estudios respectivos, así que aún sigo inaugurando cosas cuyo dinero fue dado en 2006.

Un gran problema en Colombia es que el sistema educativo no responde a las necesidades productivas de las empresas.



Por otro lado, estamos construyendo 48 colegios en todo el país, muy lindos por cierto, para desplazados, cerca de las zonas donde ellos están ubicados, y con el Plan Fronteras hemos recuperado escuelitas en Putumayo, Nariño y La Guajira, todo con nuestras especificaciones y diseñadores, no con el hermano del alcalde de cada pueblo a cargo del proyecto.

Así que desde luego nos falta mucho, pero ya estamos liberados en cobertura. Creo que el próximo gobierno debería, entre otras cosas, pensar ya no en remodelar y adecuar sino en tumbar colegios y volverlos a construir, tal como se hizo exitosamente en Bogotá, con nuestro impulso, durante la alcaldía de Garzón.

Algunos analistas afirman que el entorno socioeconómico de los estudiantes tiene un efecto directo sobre los logros obtenidos por los mismos...

Eso sí lo acepto. A niños de entornos económicos muy pobres, la falta de

educación los hace más pobres. Y esto es muy duro para el sistema educativo. Por eso, nosotros retomamos la alfabetización, que en el ministerio se había dejado de lado. Claro, como estábamos ampliando la cobertura al 100% se creía que ya todos salían por lo menos de primaria, pero resulta que según el censo había 8% de analfabetismo en el país y consideramos que era injusto que una persona no supiera leer ni escribir en el Siglo XXI y arrancamos estos planes con adultos que, a su vez, nos ayudaban a que estas personas motivaran el estudio en los niños de su entorno, que era una gran falencia.

Y ese es otro problema tanto para la deserción como para el desempeño de los niños: las familias que no valoran la educación, pues es difícil que un niño sea buen estudiante si en su casa

no le dan al tema la importancia que se merece; así, la educación puede ser vista como una obligación más.

Usted hablaba anteriormente de la eficiencia, otro de los criterios que rodea la prestación del servicio de educación, que hoy día es medido en gran parte por la relación de cantidad alumno/docente a través de las directrices del Decreto 3020 de 2002. ¿Qué otros elementos ha tenido en cuenta el ministerio para medir esa eficiencia?

Ese criterio de las relaciones alumno/docente eran promedios para la Secretaría de Educación, puesto que lo que más cuesta es el factor humano y nos pedían y pedían maestros; enton-

ces, tuvimos que pasar al esquema de maestro por niño atendido. A esto se le han hecho ajustes y ya no se habla de promedios sino de tope superior. La gente tiene toda la razón cuando se queja, porque algunos supervisores fueron tan cuadrículados que amenazaron con sacar al maestro si no tenía 45 niños en el salón, y esto no puede ser así porque hay grupos de más o menos niños y unos compensan con otros.

Y en cuanto a si la calidad está relacionada con el número de alumnos por profesor, tampoco es cierto. El común denominador es encontrar dos colegios cercanos, uno con doce niños por salón y el otro con 50, siendo de mayor calidad el de 50 y el que presenta mayor demanda.

Un estudio del Banco de la República asegura que las variables asociadas a la infraestructura de los colegios tienen un impacto positivo y significativo sobre el logro académico...

Tampoco es cierto. Conozco malas infraestructuras que están generando buena calidad. Desde luego, sube la autoestima de niños y profesores, como sucede con los computadores, pero no más.

Se ha reiterado por parte del ministerio, incluso usted ya lo mencionó, la importancia de tener en cuenta la "pertinencia" de la educación como factor de mejoramiento y competitividad. ¿Qué tanto se ha avanzado en ese aspecto?

La primera aclaración que nosotros hacemos es que pertinencia no es que sobren profesionales como la gente dice, sino que la mayor falencia está en educar la capa intermedia. Es decir, en la medida en que un país se desarrolla (en poco tiempo todo el mundo va a tener bachillerato como mínimo),

se van sofisticando los empleos y se necesita una capa intermedia más refinada, gente con educación superior, pero también muchos técnicos y tecnólogos competentes, que es en lo que estamos fallando.

Por otro lado, la pertinencia hace referencia a ofrecer unos programas que respondan mucho más a las necesidades de las zonas (dependiendo de si es rural, industrial, agrícola, pesquera, etc.) y ya tenemos más de 150 programas completamente adecuados, para lo cual fue muy importante conversar con los diversos sectores.

Frente a la descentralización de la educación y la prestación directa por parte de las ciudades. ¿Qué debilidades y fortalezas ha presentado la Certificación de Municipios en Educación?

La gran discusión inicial fue con el sindicato porque obviamente se descentralizaba el poder. Pero, ¿qué pasaba en los años noventa? Se empezaron a pedir muchos recursos para pago de maestros y estábamos vi-

viendo una absurda descentralización que no era sostenible en términos económicos ni estaba logrando resultados. Las coberturas no crecían, pero era porque mandábamos dinero y no exigíamos nada en calidad. Y frente a esto Francisco José Lloreda, el anterior ministro, dejó un marco muy importante que fue la Ley 715, la de distribución per cápita de los recursos y el estatuto del docente que exige que los profesores ganen su puesto por concurso.

Así que ahora tienen que manejar bien su propio presupuesto. Ahora, no es bueno descentralizar pueblos muy pequeños porque es muy difícil encontrar la diversidad en una escala tan pequeña, pero ya hemos descentralizado 30 municipios, los de más de 100 mil habitantes.

Con respecto al TLC y a la globalización, ¿qué se ha pensado en relación con excelentes planes educativos de Europa y Estados Unidos?

Más que en relación con el TLC es con relación a la globalización, que es una

realidad que no se puede evadir. Nosotros estamos contemplados en el TLC y lo que hemos planteado es que jugamos con nuestras reglas, pero las universidades extranjeras están a la mano y yo diría que, comparativamente, nuestro problema no es el sistema educativo como sistema de recolección de títulos sino el desalentador panorama laboral.

El MBA de INALDE acaba de recibir la acreditación por parte de AMBA...

Eso es lo que hay que hacer. Uno tiene que competir es con calidad y fortalecer la internacionalización.

En cuanto a la educación posgraduada, ¿cuál es el impulso del ministerio?

Las especializaciones, maestrías y doctorados son muy importantes en términos de calidad y posibilidades de internacionalización y por eso viene ese gran programa de doctorados que tenemos con Colciencias. También hemos fortalecido la oferta de maestrías porque es la base para que haya mucha más investigación en el país, y esa es la salida.



MARTA LUCÍA VILLEGAS • Directora del Icetex y Egresada de INALDE

El Icetex fue creado para ampliar la cobertura en educación superior. ¿En estos últimos años cuáles han sido los principales avances?

En el 2002 el gobierno nacional le dio una inyección de 200 millones de dólares en un crédito del Banco Mundial y con ese dinero se inició un proceso de transformación del crédito.

En los años noventa el crédito educativo estaba más en los estratos medio y alto. Entonces decidimos crear 100 mil cupos nuevos en educación superior que, apuntalados con los recursos de la recuperación de cartera de Icetex, pudieran generar un dinamismo diferente. Y ese fue el primer reto: modificar el *modus operandi* de la institución para hacer esto viable.

El Icetex daba 10 o 12 mil créditos al año y había que pasar a dar 50 mil nuevos, pero para el otro año 100 mil, y el otro 150 mil, y así sucesivamente. Era un crecimiento tan grande que si seguíamos con la misma forma de administración no se lograría. Así que tomamos ese financiamiento



eternas. Por eso hicimos aprobar ese crédito de 200 millones de dólares del Banco Mundial en tiempo récord: dos meses. Ese crédito, si bien se venía trabajando desde el gobierno anterior, no era por ese valor sino por una cuarta parte del mismo y no pensaba hacerse a través de Icetex sino de Bancoldex porque no se creía en esta entidad que ahora dirijo.

Cuando el presidente Uribe me preguntó si quería estar en el Icetex, yo la verdad no me mostré complacida, pero luego acepté porque me gustan los retos. Entonces me dijo: "No vas a manejar esos recursos. Voy a pedir 200 millones de dólares y eso es lo que vas a administrar, ya que eres experta en manejar créditos del Banco Mundial".

En 2003 iniciamos con algo absolutamente revolucionario, y fue la presentación de solicitudes por Internet para evitar las filas y una cantidad de trámites. Desde luego, al inicio hubo resistencia y me decían que Internet estaba poco desarrollado en el país como para que pudieran participar las personas de las zonas más apartadas, pero yo estaba convencida de que teníamos que dar ese paso.

Luego establecimos alianzas con las universidades para que después de nosotros adjudicar los créditos, fueran ellas quienes hicieran la legalización. De tal forma que cada universidad abrió una oficina dedicada al Icetex, donde los jóvenes solicitan el crédito vía electrónica. Eso nos disminuyó errores, retrocesos, etc., y de ahí nació la idea del pago electrónico.

A pesar de los tropiezos iniciales, este cambio funcionó e incluso la adjudicación hoy se ve más transparente porque no hay ocasión para pedir fa-

vores en una taquilla. Por otro lado, se redujeron dramáticamente nuestros costos y los de los estudiantes de más de mil municipios de todo el país que ya pueden obtener su crédito sin trasladarse a Bogotá.

A nosotros nos piden alrededor de 100 mil créditos nuevos anualmente; adjudicamos cerca de 55 mil y renovamos más de 250 mil; es decir, son casi 300 mil créditos los que otorgamos. Y solo tenemos 200 personas de planta. Lo demás lo manejamos a través de más de diez *outsourcing* y es un diseño administrativo del que me enorgullezco. Está, por ejemplo, el *outsourcing* que estudia los codeudores con las características que nosotros le hemos dado: no se les exige propiedad raíz ni poseer cuenta bancaria; puede ser el papá o la mamá del estudiante.

Y este es uno de nuestros grandes diferenciadores: prácticamente el 90% de los usuarios tienen codeudor aprobado, pues quienes solicitan el crédito en Icetex son jovencitos de 17 o 18 años que para nadie serían sujetos de crédito; ni siquiera los papás les prestarían, nosotros sí.

Otros aspectos como seguridad; tecnología; confirmación de datos y notificación de la aprobación o no del crédito; recolección de los pagarés en las universidades y custodia de los mismos; cobranza preventiva, y cobranza prejurídica y jurídica también se manejan a través de *outsourcing*.

¿Y a nivel interno cómo fue la reestructuración?

Como aquí la gente no entendía qué era el desarrollo, utilicé unos pesos que me sobraron con la reestructuración y los invertí en capacitación. Planeación Nacional me permitió crear

un fondo administrado por el Icetex y gracias a este pude "obligar" a las personas a que estudiaran, pues si no lo hacían no podían estar en buenos cargos. Hoy día, una de nuestras fortalezas es que somos una especie de fiducia educativa y manejamos más de 250 fondos para empresas y ministerios.

¿Cuántas personas se han formado gracias a esos fondos?

El año pasado se formaron con esos fondos, es decir, con dineros distintos a los nuestros, alrededor de 60 mil personas. Y esos dineros, de no estar ahí, se irían para otros lados.

Por medio del Decreto 2880 de 2004, por ejemplo, se les propuso a las cooperativas que si dedicaban 20% de sus utilidades a la educación formal, básica, media o superior iban a tener 100% de exención de impuestos. Y así lo hicieron. El año pasado recibimos 26 mil millones de pesos (lo pueden hacer a través de Icetex o de las Secretarías de Educación). Con ese porcentaje, muchas cooperativas dan subsidios a jóvenes universitarios de escasos recursos que tienen crédito con nosotros pero que no tienen cómo sostenerse.

De manera concreta, ¿en qué porcentaje y cómo se les está ayudando a los jóvenes que solicitan crédito educativo?

Cuando diseñamos el modelo en

2003 nos dimos cuenta de que era necesario replantear no solo la forma de adjudicarlo, sino el contenido de la adjudicación, qué se adjudicaba. Entonces se estableció financiamiento de al menos 75% del valor de la matrícula; pero si la persona es muy pobre hay que subsidiarle 25% o, si lo requiere, el sostenimiento.

Eso sí, le apostamos a la cultura de pago, que consiste en cobrar una mínima cuota en época de estudios, que pueden ser \$40 mil o \$50 mil mensuales. Lo otro es el año de gracia que se les da cuando terminan su carrera y diez años más para pagar el crédito.

Así mismo, un paso muy importante fue lograr el apoyo de las universidades. La Sabana, por ejemplo, da un 25% de subsidio adicional a quienes tienen con nosotros Sisben 1 y 2. Por lo tanto, un jovencito de estas características en La Sabana paga la mitad del valor de la matrícula. La universidad pone 25%, nosotros 25% y el restante 50% es el crédito.

De ahí que una universidad cuyos alumnos de estratos bajos eran 2,3% de su población, haya aumentado ese porcentaje a 40%.

¿Cómo está el panorama en cuanto a becas internacionales?

Hoy en día hay más de mil becas para estudiantes colombianos en el exterior (más de 40 países) en cursos cortos, maestrías y doctorados. Además, te-

nemos varias alianzas con organismos internacionales y un programa para extranjeros en Colombia, con el cual traemos profesores invitados a las universidades (cerca de 400 anualmente). También tenemos un programa de becas (con alto cubrimiento de gastos) para jóvenes extranjeros que vienen a hacer posgrados a Colombia y otro para el aprendizaje de un segundo idioma, a través de alianzas con reconocidas instituciones en cada uno de los países; recordemos que para que una universidad sea catalogada "de talla mundial" debe tener estudiantes y profesores extranjeros.

Hace unos días, por citar un ejemplo, recibimos la cuarta misión japonesa, gracias a la cual han venido expertos en urbanismo y desarrollo sostenible de la Universidad de Tokio para trabajar con las universidades y con las alcaldías, como la de Medellín. Y no solo es beneficiosa por la parte académica sino por las conexiones con otros países. Cuando fuimos por primera vez a Japón, en nombre del gobierno, no sabían ni dónde quedaba Colombia, creían que era un país centroamericano.

¿Qué papel ha desempeñado el Icetex en el cumplimiento de los objetivos del Plan Decenal de Educación 2006-2016? ¿Cómo se inserta?

En varios frentes. Uno muy evidente tiene que ver con la cobertura, debido a la posibilidad de que personas de bajos recursos económicos accedan a la educación. De 2002 a 2010 Colombia pasó de 22% a 35% de cobertura en educación superior, con lo cual nuestro apoyo ha sido importante.

como una buena disculpa para transformar el Icetex.

¿Cuáles fueron esas transformaciones específicas?

Lo primero, la manera de adjudicar los créditos. Antes, la gente solicitaba un formulario escrito y lo traía diligenciado a las oficinas, donde las filas eran

Se estima que 9% de la población adulta de América Latina y el Caribe, esto es, unos 36 millones de personas, carecen de las competencias elementales en lectura, escritura y cálculo que se necesitan para la vida diaria.

El Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) mide los conocimientos de los educandos que han cursado ocho años de estudios aproximadamente. Se considera que los alumnos cuyo conocimiento de la lectura se sitúa por debajo del nivel 1 establecido se hallan en situación de riesgo para ingresar al mercado laboral o para proseguir sus estudios. En seis países latinoamericanos participantes en la evaluación realizada en 2006 –Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay– el porcentaje de alumnos clasificados en el nivel 1, o por debajo, osciló entre 36% y 58%. Esto quiere decir que, después de ocho años de escolarización, los niños de estos países no habían adquirido un nivel de conocimiento de la lectura y la escritura como el que suelen adquirir los alumnos de primaria en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) cuando se hallan en la mitad de este ciclo de enseñanza.



Sin duda, es un logro comprometer a las universidades para que formen parte de este proyecto y no asuman un papel pasivo, esperando que el estudiante llegue a pagar...

En Colombia las universidades ya entendieron que esto es un asunto de todos. Por eso firmamos un convenio para crear el Fondo de Sostenibilidad, en el cual se estableció que las universidades aportan, en promedio, 3% y nosotros otro 3% para soportar esa cartera que se pierde por los estudiantes que desertan y que no podemos recuperar por las características de nuestro crédito.

Este tema del compromiso en verdad es bellissimo. Y les puedo asegurar que la sociedad colombiana en el tema educativo está muy adelantada

con respecto a América Latina. Así quedó demostrado hace algún tiempo en el Congreso de Financiamiento de Educación Superior que se realizó aquí en Colombia y al que asistieron personas de América Latina, Europa, Australia, etc., quienes alabaron nuestro modelo.

De hecho, me nombraron presidenta de la Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito. El modelo ha sido bien visto no solo en las universidades de América, sino en 72 instituciones que ya lo están retomando.

Es que en países como Bolivia, donde se dice que todos tienen acceso a la educación pública, ¿qué pasa? Que todos se pueden matricular, pero no todos caben; en el primer semestre los alumnos están hasta en las puertas y en el segundo deserta el 80%.

Exacto. ¿Cómo garantizar entonces la permanencia, teniendo en cuenta que algunas críticas se centran en que muchos entraban pero así mismo desertaban porque no podían pagar esa mensualidad?

En 2004 tuvimos una discusión muy interesante con la ministra de Educación. Ella decía: "Bueno, pero si han dado tantos créditos, ¿por qué no se ven reflejados en cobertura? ¿Qué es lo que sucede?". Y yo le contesté: "Nosotros sí hemos entregado muchos créditos pero resulta que la deserción general de la educación superior es tan elevada, que está costando demasiado incluir nuevos estudiantes con alto riesgo de deserción. Sin embargo, yo les voy a demostrar que los estudiantes que tienen crédito



SIGUE LA LUZ
DE LA TECNOLOGÍA
DIGITAL ODONTOLÓGICA
MÁS AVANZADA

DEL MUNDO

Ahora únicamente en Smile Dental Spa

En nuestra clínica podemos garantizarle la mayor calidad, estética y rapidez en sus tratamientos gracias a la más alta tecnología enmarcada en un nuevo concepto de relajación y comodidad tipo spa único en Colombia.

Especial ...

educativo desertan menos y hasta les va mejor". Y como no había ningún estudio hasta ese momento, mandé hacer uno que, en efecto, concluyó que los estudiantes que tienen crédito educativo desertan tres veces menos que los que no lo tienen.

¿Quiere decir, entonces, que sin necesidad de que el Ictex tenga una política definida en cuanto a calidad educativa, el hecho de que alguien sea beneficiario ya implica calidad?

Sí. El crédito en sí mismo conduce a la calidad, porque esto no es solo un financiamiento; si bien lo es en primera instancia, mueve una cantidad de cosas inimaginables. Entre otras, hace más responsable y competitivo al estudiante.

¿Los alumnos que solicitan crédito ingresan a la universidad que deseen o ustedes tienen algunas certificadas?

A la que desee, aunque nosotros manejamos una serie de requisitos: que sea de escasos recursos, que tenga buen comportamiento y que opte por una buena universidad. No exigimos una universidad acreditada, pero sí damos prioridad (no exclusividad) a los programas acreditados. En estos últimos años el mapa de financiamiento se ha ido hacia las universidades acreditadas y esto es bueno porque

mueve a las instituciones de educación superior a acreditarse y mueve calidad por el lado del estudiante al buscar un buen programa.

¿Cómo se traducen los esfuerzos del Ictex en resultados?

Hay unas cifras impresionantes. El gobierno nacional entrega a la educación pública dos billones de pesos al año, con los que sostiene 500 mil estudiantes, mientras que a nosotros nos entrega en subsidios, que acompañan todo el crédito educativo, \$40 mil millones, o sea el 5%, y con eso, más el dinero recuperado por el crédito, sostenemos casi 300 mil estudiantes.

Lo anterior hace recordar el debate sobre cuál es la vía adecuada para ampliar la cobertura de la educación superior. Una, que se aumenten los cupos en la universidad pública; otra, que sea por la vía del crédito a estudiantes.

Las universidades públicas tienen que hacer cuentas de cuánto vale formar un joven. Yo sé que es un poco controvertido, pero ¿quién dice que un estudiante de la Universidad Nacional, por ejemplo, no puede asumir el costo del 30% de la matrícula en un crédito de largo plazo?

Y qué pena, pero tenemos un tema delicadísimo sobre la mesa: financiamos con impuestos de los colombianos el estudio de personas de altos recursos económicos, personas que pagaban un millón de pesos o millón y medio de pensión mensual en un colegio y que pasan a pagar un millón semestralmente. Es decir, estamos financiando siete u ocho millones de pesos de los impuestos de los colombianos.

Hay profesores que me dicen: "Entonces los ricos no pueden entrar a la Nacional", a lo que yo les respondo: "Sí, pero pagando bastante, por lo menos el equivalente a lo que pagaba en el colegio, porque así la universidad podrá abrir más cupos para los estudiantes de escasos recursos". Y dejó ahí el tema porque sé que da para un largo debate.

¿Cómo ve el campo de la educación superior frente a un TLC?

Yo creo que todavía está cruda la internacionalización, en el sentido de dejar entrar instituciones de otras partes para ofrecer programas abiertamente, pero creo que mientras más rápidamente se aborde el tema de

El reto es crear 800 mil cupos en educación técnica y tecnológica de buena calidad y solo 200 mil en la universitaria.



CEREC AC Bluecam

Av. Calle 127 No. 19A-28 Cons. 415
PBX: (571)805 1060 - (571) 805 1064
contacto@smiledentalspacenter.com
www.smiledentalspacenter.com



manera clara y precisa, mejor, porque cuando esa realidad llegue con fuerza, nadie la va a poder atajar. Y la educación, por más que digan que no se le puede decir así, es una industria, y de las más importantes del Siglo XXI. Negarlo es como cerrar los ojos.

Si la idea es seguir ampliando la cobertura de créditos, ¿qué se tiene pensado para tal fin?

Hoy día, la cobertura en Colombia tiene una complejidad grande. Nosotros crecimos al 35% de la cobertura en educación superior; de ese 35%, 70% es educación universitaria y 30% es técnica y tecnológica. Pero para el 2019 Colombia necesita pasar de 35% a 50%

de su cobertura y que de ese total al menos 50% sea técnica o tecnológica. De estas cifras se puede deducir cuál es el reto: crear 800 mil cupos en educación técnica y tecnológica de buena calidad y solo 200 mil en la universitaria. De tal forma que no podemos financiar muchos más cupos para universidades, así esté el dinero para el crédito.

Y es que en los países desarrollados así funciona el sistema. Hoy tenemos muchos universitarios, pero nadie que sepa arreglar un computador. Aquí se requieren técnicos en *software*, en materiales, en construcción, en mecánica, etc. Hay un desprecio por oficio, mientras que los anglosajones tienen una cultura de aprecio por el oficio.

¿Qué representó su paso por INALDE en su vida directiva?

Mucho. Primero, me ayudó a comprender que yo no era la única que tenía problemas en la organización que manejaba y eso me dio una tranquilidad enorme. Así mismo, empecé a subir los topes de préstamos para posgrado porque me pareció que era correcto y necesario; la discusión de los casos me dio más serenidad para afrontar los desafíos, y las herramientas directivas que recibí me ayudaron mucho en la negociación del Fondo de Sostenibilidad con las universidades. Yo siempre tengo los casos cerca para cuando necesite darles una miradita.

IVÁN ENRIQUE RAMOS • Presidente de Ascun

¿En los más de 50 años de vida de Ascun, cuáles cree que han sido los principales aportes al sector educativo?

Crear un pensamiento universitario colectivo alrededor de los principales temas de la educación superior y de los principios fundacionales de la Asociación, que son: autonomía universitaria; calidad académica; responsabilidad social universitaria; construcción del sistema universitario; financiación de la universidad e internacionalización de la misma. Esta dinámica le ha permitido a Ascun tener incidencia sobre las políticas institucionales y sobre las políticas públicas de la educación superior.

Además, se ha consolidado como la asociación que agrupa a las universidades públicas y privadas en un perfecto equilibrio, de manera independiente del gobierno, en un modelo único en América Latina en el que contribuyen los rectores y otros integrantes de las comunidades académicas.

Uno de los proyectos bandera de Ascun es la creación de las redes temáticas. ¿Estas han cumplido con las expectativas trazadas inicialmente?

El número de redes temáticas viene aumentando, debido a la utilidad que encuentran en esta forma de trabajo las universidades asociadas. A través de estas han logrado incrementar el trabajo interinstitucional, desarrollar una agenda temática estratégica, ser voceros para el mejoramiento de las políticas institucionales y las políticas públicas de educación superior, propiciar procesos de capacitación para los responsables temáticos en las universidades, y elaborar proyectos pertinentes que incrementen el conocimiento de los temas y los capitales intangibles. Además, son mecanismos mediante los cuales las comunidades académicas, con libertad, se expresan entre pares y construyen conocimiento e institucionalidad.

En este proceso, un aspecto clave es saber trabajar en red, como un modelo de trabajo diferente del tradicional. Estas redes son lideradas por las universidades y cuentan con el acompañamiento técnico de la asociación.

Ascun nació para contribuir al reestablecimiento del orden del país, ante una crisis política, social, económica y educativa por la que atravesaba Colombia en ese momento. ¿Es tan sólida ahora la institución como para influir ante una crisis de la misma índole?

Las condiciones políticas son diferentes de las que se tuvieron en el momento del nacimiento de la aso-

ciación, cuando estaba afectado directamente el orden institucional y democrático. No obstante, en momentos difíciles de la vida del país las universidades continúan realizando aportes desde su labor misional, centrada en el conocimiento y en un desempeño integral de sus funciones de formación, investigación y extensión. Las relaciones universidad-sociedad se han incrementado, pero pueden ser mucho más estratégicas para lograr mayores efectos positivos. La mirada crítica de la universidad en un ambiente de libertad, la promoción de la ciudadanía derivada de los proyectos educativos, la conciencia solidaria y ética, el respeto por el medio ambiente y la mirada prospecti-



va que ilumina el futuro, son aspectos vitales en el mejoramiento de nuestra democracia y de nuestra sociedad.

Muchas agremiaciones se han visto desvirtuadas con el paso del tiempo y han perdido credibilidad. ¿Cómo ha hecho Ascun para representar verdaderamente los intereses de las universidades en los diferentes escenarios públicos y privados y para fortalecerse día a día?

Tener como perspectiva la universidad colombiana, más allá de si el servicio educativo se presta por instituciones públicas o privadas; mantener vivo el interés de los rectores en la orientación de la Asociación; además de los rectores, contar con la colaboración académica de los directivos universitarios y de otros integrantes de las comunidades en la construcción de pensamiento universitario, y tener una capacidad de autocritica en la que prime el interés general sobre el particular, dado que se está prestando un servicio público de carácter cultural que requiere un mejoramiento continuo y una actitud abierta para aceptar los cambios y los nuevos desafíos.

Según el Ictex, las universidades se han involucrado desde hace algún tiempo en la solución directa del problema de la deserción académica. ¿Cómo han vivido este proceso las instituciones y qué tanto ha disminuido la deserción?

Hoy en día el tema forma parte fundamental de la agenda de trabajo de las universidades y se tiene una serie de planes y programas para atender la problemática. Al mismo tiempo, las políticas de crédito educativo y el mejoramiento del bienestar universi-



tario han venido estimulando en las instituciones mayor compromiso por la retención y graduación de estudiantes.

¿Hoy se puede asegurar que ha mejorado la calidad de los profesionales en Colombia?

En medio de la heterogeneidad de las IES (Instituciones de Educación Superior) y del crecimiento del sistema, que cuenta con más de millón y medio de estudiantes, hoy se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad mucho más sólido, que permite dar una garantía a los usuarios, así como sistemas de información que miden la situación de los egresados. También gozamos de reconocimiento por ofrecer un servicio en condiciones aceptables, incorporando a más población y especialmente a aquellos estudiantes de bajos recursos y pocas oportunidades. Con mejores instrumentos objetivos se pueden hacer juicios sobre la calidad de un mundo laboral que hace esfuerzos por ser más competitivo. Adicionalmente, la universidad colombiana hace aportes significativos al mejoramiento de la competitividad de las empresas, tanto públicas como privadas, a través de investigaciones rigurosas y de muy alto nivel, muchas veces científicas.

¿Hasta dónde debe llegar el papel de las universidades, si el mayor temor de los jóvenes que se gradúan es la falta de empleo o los bajos salarios?

El emprendimiento, la innovación y la formación exigente permiten tener capacidades profesionales que facilitan unas mejores condiciones de empleo y posibilidades de generación de empresa. La transformación productiva de nuestro aparato empresarial, con mayores com-

ponentes de ciencia y tecnología, permitirá la vinculación de personal altamente capacitado y bien remunerado.

En materia de investigación, ¿cuál ha sido el papel de Ascun para que en las universidades se fortalezca este aspecto, garantía de progreso?

Las universidades, particularmente las asociadas en Ascun, son las que más contribuyen en los indicadores que tiene la ciencia para medir los avances en materia de investigación científica; esto lo han hecho sin tener los apoyos presupuestales necesarios. Mantener una comunidad científica, incrementar su número y sus capacidades son tareas altamente costosas que ameritan un compromiso del Estado y de la empresa privada en apoyo a sus universidades y en desarrollo de buenas políticas públicas sobre la materia. Ascun mantiene una mesa de trabajo de ciencia, tecnología e

innovación y en la construcción del nuevo esquema colombiano para la ciencia, la tecnología y la innovación, sus aportes fueron importantes.

El año pasado, cuando se discutió el presupuesto para las universidades públicas se desató todo un debate frente a los problemas de financiación del Sistema Universitario Estatal. ¿Qué tan profunda es la crisis de financiación de las universidades públicas y qué se pudo resolver finalmente con el gobierno?

El año anterior se dio una solución parcial, sin resolver el problema estructural que se deriva de los mayores costos por encima del IPC; los presupuestos de las universidades se indexan en este factor y por consiguiente se crea un desbalance que, de no atenderse a tiempo y en forma adecuada, se traducirá en una crisis

Gasto público total en educación (como % del PNB)

| PAÍS | 1999 | 2007 |
|------------|------|------|
| Cuba | 7,7 | 13,6 |
| México | 4,5 | 5,6 |
| Brasil | 4 | 5,2 |
| Colombia | 4,5 | 5,1 |
| Costa Rica | 5,5 | 4,9 |
| Argentina | 4,6 | 4,6 |
| Panamá | 5,1 | 4,1 |
| Paraguay | 5,1 | 4,1 |
| Chile | 4 | 3,8 |
| Uruguay | 2,8 | 3 |
| Perú | 3,4 | 2,7 |
| Bolivia | 5,8 | ND |

Fuente: Informe Unesco 2010, Informe de Seguimiento de la EPT (educación para todos) en el mundo

financiera general de las universidades públicas. Este año se presentó un ajuste a la Ley 30 de 1992 que permitirá continuar mejorando la situación, pero los esfuerzos estructurales deben seguir estando en el orden del día en esta aguda problemática que afecta tanto a las universidades públicas como a las privadas.

¿Qué tanto se han fortalecido los lazos de intercambio estudiantil y docente con otros países?

El tema de la internacionalización de la educación superior es uno de los que ha tenido mayores avances en los

últimos años, siendo conscientes de que aporta a la calidad de la educación y a la competitividad de las instituciones. La operación en red que hacen las universidades en este tema ha permitido una mayor velocidad al asumir los retos y al presentar cifras crecientes de movilidad. Colombia ha mejorado mucho en su capacidad para relacionarse internacionalmente en temas de cooperación académica y los esfuerzos se han concretado en dobles titulaciones y en programas de intercambio estudiantil y profesoral con países europeos, norteamericanos y latinoamericanos. No obstante, exis-

ten todavía muchas barreras y muchos desafíos, especialmente lograr que más estudiantes y profesores extranjeros estén presentes en nuestro sistema de educación superior.

Si la educación es la herramienta más importante para combatir la pobreza y la desigualdad, ¿qué falta por hacerse en el campo educativo para disminuir esas brechas sociales?

- Formar con mayor calidad, especialmente a los grupos poblacionales más necesitados.
- Propiciar que la sociedad utilice cada día más el conocimiento cien-

tífico y académico para analizar y solucionar las problemáticas sociales más agudas.

■ Consolidar políticas que den la fuerza necesaria a programas como el del servicio social de la educación superior que se ha diseñado conjuntamente entre Asuncun y el ministerio de Educación, en el que el conocimiento, de manera integral, se pone al servicio de la sociedad en problemáticas muy concretas.

■ Propiciar que las universidades participen más activamente en la definición de la política pública, especialmente en la relacionada con aspectos sociales. ●

Rentabilidad de un proyecto de educación

Los programas que permiten el ingreso efectivo y la culminación de la educación superior, sea universitaria, técnica o tecnológica de jóvenes de estratos bajos de la población, tienen los siguientes beneficios:

- Aumentan los ingresos y probabilidad de empleo de los jóvenes, en comparación con una situación alterna de enfrentar el mercado laboral en calidad de bachilleres.
- Facilitan la formalización de sus empleos o de su actividad como trabajadores independientes.
- Aumentan su productividad laboral y, por ende, de la economía como un todo.
- Motivan a los jóvenes para que continúen estudiando o capacitándose, lo que a su vez lleva a aumentos futuros de productividad y de sus ingresos.
- Desde el punto de vista del gobierno, es una fuente adicional de ingresos tributarios de renta y parafiscales.

Fuente: Evaluación económica del proyecto Acces II, realizada por Econometría S.A. para el Ictetex.

Emprendimiento ...




GUARDACOL
TECNOLOGÍA & CANINOS

Nosotros lo Protegemos

Seguridad Presencial Armada
Tecnología & Caninos

Calle 87 No. 21 - 63 PBX : 616 54 88

Las 'NAVES' siguen su trayecto

El MBA y el proceso de emprender

Este proyecto de INALDE no solo ha motivado y acrecentado el espíritu emprendedor de los participantes del MBA, tal como lo muestran las estadísticas, sino que de ahí han surgido importantes empresas que ya se están posicionando en sus segmentos a pesar de su corta vida. Tal es el caso de K-Client y Logística Ferretera, dos 'hijos' ejemplares de NAVES.

Fabio Novoa Rojas
 Director y Profesor Área de Producción, Operaciones
 y Tecnología de INALDE y Director de NAVES

Pilar Sepúlveda Calderón
 Investigadora Área de Producción, Operaciones
 y Tecnología de INALDE



NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales) continúa trabajando y apostándole al emprendimiento de los MBA de INALDE. Sin duda, creemos que es una fuente importante de generación de riqueza y desarrollo económico. El extraordinario equipo de trabajo que colabora en el curso NAVES considera que los logros obtenidos son muy satisfactorios, debido a que nuestros egresados del máster han puesto el talento para ejecutar sus proyectos y ayudar a solucionar varias de las necesidades del país. Y como los emprendedores NAVES son MBA's, varios estudios sobre este tema comprueban que estos tienen mayores posibilidades de éxito en la puesta en marcha de sus empresas y tienen un mayor acceso a los recursos financieros y estratégicos para enfrentar los retos del desarrollo y crecimiento de las empresas pequeñas.

El proceso de NAVES

Cada año, NAVES inicia su proceso en el tercer semestre del programa MBA y lo culmina en cuarto semestre. Durante este período se ofrecen 21 sesiones, entre casos y conferencias,

que tienen como propósito general estimular y desarrollar el espíritu emprendedor de los participantes; doce de ellas se destinan a la presentación de los *business plan* de cada uno de los participantes.

Los casos y temas clave que se estudian en las sesiones sirven para analizar las diferencias entre el trabajo del emprendedor, del intra-emprendedor y del directivo, así como las características y habilidades que demanda cada uno. En nuestras clases evaluamos las dificultades y estrategias de las empresas emprendedoras, las diferentes opciones de financiación y las formas alternativas del marketing; analizamos las etapas del desarrollo de los negocios, y estudiamos el proceso de creación de productos en nuevas empresas y la forma de elaborar y vender a inversionistas un plan de negocios.

Durante todo este periodo de sesiones teóricas los participantes van generando ideas para crear su negocio. Históricamente, las principales fuentes de nuevos proyectos emanan de: 1) Una antigua experiencia profesional. 2) Negocios familiares que se pueden retomar. 3) Oportunidades surgidas en sus trabajos actuales. 4) *Hobbies* y pasiones. 5) Negocio visto en otro país. 6)

Conversaciones con amigos y colegas. 7) Observación de necesidades sentidas por los clientes. Sin embargo, algunos optan por el riesgo y entran en mundos desconocidos. Pero como el trabajo de NAVES no puede quedar solo en la generación de ideas, cada participante, en solitario o en grupo, debe plasmar esa idea en un anteproyecto. Este breve documento¹ es revisado minuciosamente por el director del curso quien, posteriormente, entrevistará a cada uno de los emprendedores para dar una primera retroalimentación y, como dicen los participantes, "poner el polo a tierra".

Después de esta retroalimentación, la labor de tutores², profesores de la Escuela, director de curso y egresados de programas regulares de INALDE se vuelve crítica en el asesoramiento a cada uno de los potenciales empresarios. La idea de todo este acompañamiento es determinar la viabilidad comercial, operativa y económica del proyecto. Y en este proceso debemos resaltar la dedicación, compromiso y tiempo invertido de seis importantes actores, unos verdaderos apóstoles de NAVES (**ver Tabla 1**). Algunos de ellos están desde el inicio de esta aventura, otros se han venido vinculando en los últimos años.

Tabla 1. Tutores que acompañan el proceso de NAVES

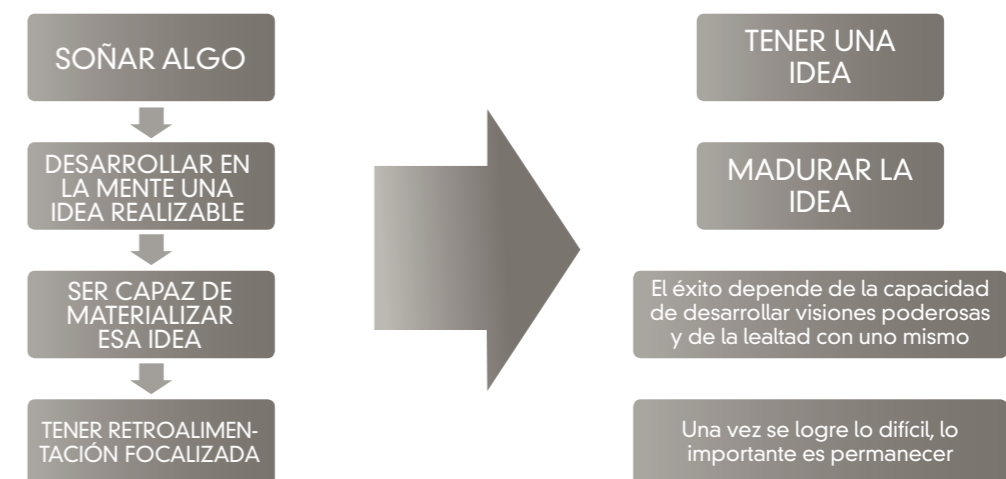
| TUTOR | AÑO DE VINCULACIÓN | No. DE PROYECTOS ASESORADOS 2010 | No. DE PROYECTOS ASESORADOS 2009 |
|------------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Gabriel Remolina | 2002 | 11 | 12 |
| Héctor Ángel | 2002 | 13 | 16 |
| Hugo Millán | 2002 | 12 | 10 |
| Peter Montes | 2002 | 9 | 10 |
| Hernando Abisambra | 2007 | 10 | 10 |
| Rubén Darío Lizarralde | 2008 | 11 | 10 |

Finalmente, los resultados de todos los estudios, entrevistas, consultas previas y tutorías se concretan en un *business plan* que se entrega como trabajo escrito, para su evaluación. Este debe desarrollar profusamente la idea del nuevo negocio, que puede ser independiente o dentro de una empresa ya funcionando, y plantear cómo se genera nueva riqueza y empleo, estudios completos de marketing, proyecciones financieras, etc. Una vez entregado el proyecto final, los participantes realizan presentaciones públicas, de media hora cada una, en las que se someten a la evaluación de su profesor, de los tutores y, la más fuerte, de sus compañeros.

Una semana después del cierre de NAVES se entregan los resultados de mejor proyecto, los trabajos escritos más sobresalientes y el emprendedor del año. Hasta aquí llega la parte oficial del proyecto. Pero el trabajo continúa. Anualmente se realiza un seguimiento, mediante encuestas, a todos los participantes que han pasado por el curso, incluidos los de la promoción más reciente, con el fin de detectar los proyectos que están funcionando, quiénes crearon empresa con un proyecto diferente del presentado, cuál es la facturación de estos negocios y cuánto empleo generan.

Resumiendo, el trabajo de NAVES abarca desde la búsqueda de oportunidades, pasando por la generación de ideas y concreción en un *business plan*. Su mayor reto, obviamente, es que este documento se transforme en una compañía, pero este ya es trabajo del emprendedor y de su gestión empresarial. Cabe anotar que NAVES siempre está dispuesta y en capacidad de apoyar académicamente la puesta en marcha de sus emprendimientos y se pueden recibir más de 100 consultas cada año de los antiguos participantes en las que solicitan apoyo para desarrollar sus ilusiones emprendedoras. La **Figura 1** resume, de forma muy somera, el trabajo básico que se desarrolla en NAVES.

Figura 1. El trabajo de NAVES



¹ El anteproyecto debe contener cuatro puntos clave: nombre del proyecto, descripción del modelo de negocio, metodología de trabajo y cronograma de actividades.

² Los tutores de NAVES son egresados del programa PADE de INALDE, con una amplia experiencia empresarial en diferentes sectores económicos.

Encuesta de seguimiento a egresados MBA que cursaron NAVES

En los últimos años se han divulgado los resultados de este curso que se viene realizando desde la promoción 2000-2002. En 2007 se presentaron en la Revista INALDE los resultados de la encuesta de seguimiento a emprendedores MBA, realizada ese año. En octubre de 2009 se aplicó de nuevo la encuesta, completamente modificada, y los resultados se presentan a continuación.

La encuesta se envió a una base de datos de 530 egresados MBA que han cursado NAVES; la contestaron 137 y 94 la diligenciaron completamente. De estos 94 egresados, 78% son hombres y 22% mujeres. El 60,64% son emprendedores y 39,36% no se ha motivado a empezar su propio negocio. Del 60% de emprendedores, 10 mujeres (18%) y 47 hombres (82%) se han animado a crear empresa. Esto revelaría que, al menos en lo que concierne a INALDE, el hombre tiene una mayor propensión a emprender.

A la fecha, el Área de Emprendimiento de INALDE almacena 415 *business plan* y, según estos resultados recientes, se reportan 57 empresas creadas. Por tanto, el porcentaje de empresas nacientes de NAVES se ubicaría al menos en 13,73%.

Del segmento de los emprendedores, 28% se ha involucrado al menos una vez en un emprendimiento; 19% dos veces, y 26% tres veces a lo largo

de su vida profesional, lo que demuestra que la constancia es clave a la hora de ser emprendedor. Como lo decimos en el aula: "El burócrata se retira al primer fracaso, el emprendedor falla y fracasa hasta que tiene éxito". De este mismo grupo, 79% se ha arriesgado a crear empresa como fundador, tan solo 7% es comprador, 11% directivo de una empresa familiar y 3% otras opciones, reflejando así que nuestro emprendedor le apuesta a sus ideas. Así mismo, 71% prefiere montar empresas con socios y el restante 29% opta por iniciar en solitario, mientras que lo que más aportan a sus emprendimientos son capital y gestión, con 46% y 53% respectivamente.

Otro punto importante para resaltar de NAVES es que deja en el egresado la motivación por la creación de empresa como su proyecto de vida. La empresa no necesariamente se crea justo al terminar el curso ni con el mismo proyecto. De acuerdo con nuestras cifras, 33% de los egresados ejecuta la idea desarrollada y trabajada en NAVES, mientras que 49% se aventura con proyectos diferentes. Lo claro es que 67% de los emprendedores NAVES coinciden en afirmar que el curso les infundió la energía necesaria para iniciar su emprendimiento, les transmitió confianza y satisfacción.

Al momento de preguntar a los emprendedores qué facilitó iniciar su empresa o dar el primer paso, hubo tres opciones representativas: oportunidad en el mercado (35%), pasión por emprender (32%) y el conocimiento y la experiencia con que contaban (28%). Cabe destacar que del grupo



de emprendedores encuestados, 23% ocupa el cargo de gerente general en su empresa.

Los sectores económicos preferidos por nuestros emprendedores son: servicio y comercio con 15% cada uno, seguidos por agroindustria (12%) y tecnología/telecomunicaciones (7,5%). El porcentaje restante optó por sectores como salud, manufactura y logística. Nos sorprende gratamente que un porcentaje de egresados se incline por el agro y que el sector de tecnología no tenga una mayor participación.

La mayoría de los emprendedores contestó que la fuente de financiación que ha utilizado para el arranque de la empresa es recursos propios (57%), seguido de familia y amigos (17%). Resultados similares se dan con las fuentes de financiación usadas después del arranque de la empresa, debido a que

los recursos propios siguen siendo la primera opción con un 48%; luego se encuentran los bancos de primer piso (comercial) con 21%, y familia y amigos con un 14%.

Sobre las ventas, aún se está en etapa de crecimiento. El 36% de las empresas creadas facturan menos de \$500 millones al año; una cifra entendible si se tiene en cuenta el tiempo que ha transcurrido desde su nacimiento; en algunos casos no supera el primer año. La misma situación se refleja al hablar de generación de empleo, pues el 77% de las empresas tiene contratadas menos de 50 personas directamente.

Por ahora, el 35% de los emprendedores no tiene intención de vender sus empresas, pero si fuera necesario considerar la idea para la desinversión,

el 22% llevaría a cabo la venta total a un nuevo propietario(s); como segunda opción aparece, con un 14%, la venta de su participación a algunos de los socios actuales. Por otro lado, el 68% de los emprendedores ha tenido que cerrar alguno de sus emprendimientos, mientras que el 32% no ha recurrido a esta opción. Este 68% registra que los motivos para el cierre de sus empresas han sido: la quiebra (26%); mal entendidos entre socios (21%); no se cerró sino que se vendió (21%) y obtuvieron una excelente oportunidad como empleado (15%).

Al abordar a los no emprendedores, que son el 40%, sobre la probabilidad de implicarse en alguna actividad empresarial encontramos: el 25% quiere fundar una empresa, el 13% busca dirigir una empresa familiar y el 6%

desea adquirir un negocio que esté funcionando. Pero registran que los motivos que les ha impedido tener su propio negocio en su orden son: falta de tiempo (19%), temor a perder la posición laboral actual (18%), falta de dinero (16%) y demasiado riesgo (14%).

Los retos de NAVES

NAVES no quiere parar, porque también tiene sueños. Uno de los retos más importantes a corto plazo es apoyar a las empresas que están funcionando, a través de capital de riesgo suministrado por un fondo de inversión que está siendo impulsado por un comité conformado por egresados MBA de INALDE, los tutores de NAVES y el director del curso. La idea, a mediano plazo, sería extender este apoyo a capital semilla.

El comité promotor confía en que en unos pocos meses se realice el lanzamiento formal del fondo y dar a conocer su modelo, la estructura de gobierno y las políticas de inversión. Actualmente se está finiquitando toda la parte legal de estructura y reglamento.

Se tienen otras ideas como la creación de un club de emprendedores NAVES, cuyos propósitos serían lograr el apoyo mutuo, diseñar un blog, estructurar una página web e incrementar las investigaciones en el ámbito colombiano. Se deja abierta la propuesta para que ustedes, los lectores, nos escriban y nos den sus sugerencias e importantes críticas para mejorar y ser cada vez más competitivos con este curso que está al servicio de la Comunidad INALDE. Pueden escribir a fabio.novoa@inalde.edu.co o pilar.sepulveda@inalde.edu.co



Casos exitosos 'made in' NAVES

K-Client

Camilo Bernal, presidente & CEO de Digital Ware, egresado PADE y MBA de INALDE, materializó su propuesta de *business plan* que hizo durante NAVES. Se trata de K-client.com, producto que hoy tiene dos años en el mercado, cuenta con mil usuarios (a noviembre de 2009), y tiene un apoyo económico importante de Colciencias. La meta es llegar a un millón de usuarios y poder registrar ingresos en 2012.

K-client.com, en palabras de Camilo, "es el pretexto que utilicé para cumplir el sueño que tenía de crear un sitio web para ayudar a empresas pequeñas y emprendedores a ser productivos. Mi deseo era que mis amigos y sus esposas pudieran manejar una base de datos de sus clientes sin tener que pagar dinero por el servicio. Pero no solo mis amigos, sino el microempresario que cuida mascotas, el estilista, el tendero, el profesor de guitarra de mi hija, el odontólogo y el médico de barrio. Si no fuera por NAVES, seguramente nunca hubiera tenido el tiempo ni el compromiso de crear el sitio web".

K-client.com es un *software* gratuito dirigido a microempresarios y profesionales independientes del régimen simplificado. Es una herramienta *online* sencilla y segura que permite administrar el negocio, además de enriquecer la relación con los clientes, convirtiéndose en una excelente respuesta tecnológica para iniciar una estrategia de marketing relacional o CRM. "La información de los clientes –asegura Camilo– normalmente se maneja en la cabeza de cada persona, en tarjetas, cuadernos, celular o computador personal. Ahora, con www.k-client.com se puede manejar en un sitio en Internet como si fuera una cuenta de correo o de Facebook. Y es posible gracias al concepto de Web 2.0 y *Cloud Computing* (computación en la nube), en el que la computación se hace en un sitio remoto (en las nubes). El servidor, el aplicativo y los datos se encuentran distantes y el usuario puede acceder desde cualquier medio que tenga acceso a Internet".

Ingresando a www.k-client.com y luego de un sencillo registro, el usuario accede a toda su información con una



CAMILO BERNAL
Presidente & CEO de Digital Ware
Egresado PADE y MBA de INALDE

K-client.com es un *software* gratuito que permite enriquecer la relación con los clientes e iniciar una estrategia de marketing relacional o CRM.

clave secreta; así, puede consultar la gestión de su negocio, administrar la agenda, ingresar contactos, manejar inventarios, generar facturas y reportes de ventas, ver información de proveedores, estadísticas de clientes, etc. Además, al inscribirse contará con una capacitación, igualmente sin costo, para aprovechar efectivamente todas las herramientas que se ofrecen.

Para la prestación de este servicio, Digital Ware creó una unidad estratégica de negocio llamada K-Client, totalmente independiente de otras unidades. Aunque toda la compañía está comprometida con este proyecto de responsabilidad social empresarial (RSE), son cinco las personas que se encargan directamente de hacer labores de mercadeo y alianzas con el SENA, Cámara de Comercio, fundaciones de empresarios, entre otras.

En cuanto a NAVES, Camilo no duda en afirmar que este curso "influyó de manera importante en la estructuración y ejecución de este proyecto; tanto así, que el mismo día de la sustentación del *business plan* ante los compañeros e invitados, el sitio www.k-client.com ya era una realidad y por eso se presentó en vivo y con datos reales... Claro, es importante aclarar que este modelo de negocio, "gratis" para el usuario final, es un poco difícil de entender y genera sospechas entre los usuarios; al no tener dinero invertido, el compromiso no es suficiente o no se valora la herramienta".

El reto, llegar a 10 mil usuarios en diciembre de 2010 y a un millón en diciembre de 2012.

La elaboración del *business plan* fue clave para Camilo. "Toqué temas que normalmente en el inicio de otros emprendimientos no había tenido en cuenta: concepto del negocio, factores diferenciadores frente a la competencia y posibilidades de imitación por parte de terceros. Así mismo, hice análisis DOFA y de Porter y elaboré un verdadero plan comercial, financiero, de producción y de lanzamiento".

Camilo Bernal es optimista con la evolución de este nuevo producto en su empresa y asegura que los presupuestos se han cumplido hasta el momento: a diciembre de 2009 había mil usuarios. El reto, llegar a 10 mil usuarios en diciembre de 2010, a 100 mil en diciembre de 2011 y a un millón en diciembre de 2012. "Sé que es una meta ambiciosa, pero Internet es el medio que ofrece mayores posi-

bilidades y está al alcance de todos; dentro de muy poco su acceso va a ser gratis en el mundo y no será desde un PC sino desde un celular. Sin embargo, este no es un proyecto de tecnología, es un proyecto de RSE que requiere mercadeo y publicidad. Por eso, seguramente los primeros años no va a generar ingresos. Lo importante aquí es que a través de www.k-client.com y de nuestro conocimiento ya hemos podido ayudar a más de mil personas en el manejo de sus clientes, cartera, agenda e inventarios, etc."

"Ahora –concluye Camilo–, con una masa de un millón de empresas, el modelo se puede apoyar con publicidad de sus proveedores. Es un buen negocio para el emprendedor ya que obtiene un buen servicio sin costo, y para su proveedor porque podrá colgar en el sitio sus anuncios".



Logística Ferretera



PEDRO BAYONA Y MARIO MEDINA
Egresados MBA de INALDE

Logística Ferretera nace de la necesidad de presentar un *business plan* para el cierre de NAVES. Pedro Bayona y Mario Medina, egresados MBA de INALDE y emprendedores de este proyecto, reconocen que indiscutiblemente este curso los obligó a pensar en un proyecto. La idea nació porque Pedro conocía el sector ferretero y su hermano había detectado debilidades importantes en el servicio al cliente; por tanto, existía una oportunidad para innovar en servicios a través de la logística.

La idea fue madurando con el transcurrir de los días. Pedro y Mario se fueron motivando al estudiar diferentes casos de empresarios que dieron vida a una buena idea con poca plata y muchas ganas. Así que empezaron a trabajar en el *business plan* y, en palabras de los emprendedores, "durante la construcción del documento final vimos que el proyecto se consolidaba y tenía vida. Conclusión: vimos la posibilidad de dejar de ser empleados en el mediano plazo".

A este emprendimiento se unió un tercer miembro, Raúl Bayona, hermano de Pedro, con más de 15 años de experiencia en el sector ferretero. Pedro, ingeniero de sistemas, y Raúl y Mario, administradores de empresas, se asociaron por dos razones fundamentales: la primera, las necesidades de capital para arrancar el negocio

eran de una magnitud mayor que la que podían cubrir los dos hermanos, por lo que Mario se convirtió en un talento interesante. Segundo, las competencias de Pedro, Raúl y Mario se complementaban. Mario, con un perfil comercial conocedor de canales de distribución, y Pedro, con conocimientos de fondo del negocio ferretero y habilidades y experiencia en tres áreas específicas: administrativa, tecnológica y logística. Actualmente, Pedro y Mario continúan como empleados ocupando cargos importantes dentro de sus organizaciones, mientras que Raúl es el gerente general de Logística Ferretera.

Sobre la puesta en marcha del negocio, Pedro y Mario aseguran: "Decidimos ubicar un negocio que ya estuviera funcionando, por dos razones: 1) las cifras de éxito de un negocio funcionando *versus* uno nuevo son superiores, y 2) es primordial dentro del sector ferretero tener presencia y contar con un nombre. Una vez ubicamos un negocio que estaba en venta, contactamos a sus propietarios y empezamos el proceso de negociación. Este requirió absoluta discreción, pues los propietarios eran muy amigos del dueño del negocio donde trabajaba el hermano de Pedro y podía entorpecer el acuerdo, ya que el sector es muy celoso con nueva competencia".

"Fue un proceso lento –agregan–. El primer paso fue conocer a fondo

el negocio, sus propietarios y entender por qué querían salir de un sector maduro sabiendo lo complejo que es volver a entrar en él. Eso nos daría herramientas para saber cómo negociar. Entendimos que era una pareja con los suficientes recursos económicos como para tener que seguir en un trabajo esclavizante; además, tenían un serio problema de sucesión, pues sus hijos, a pesar de que estaban familiarizados con el negocio, no tenían intenciones de seguir con este. Lo primero que pedimos fue que valoraran el inventario y, por nuestra parte, definimos cuánto teníamos para invertir y poder trabajar sobre eso. Les explicamos quiénes éramos y así nos fuimos ganando su confianza. Después de múltiples reuniones y cafés, de varias revisiones del inventario y de aclarar qué queríamos de mercancía y qué no, cuadramos una cifra tentativa e hicimos el inventario final, que resultó mayor que el que nosotros podíamos pagar. Sin embargo, ellos propusieron financiarnos el excedente de producto con un año de gracia, sin intereses y diferido a 12 meses. En conclusión, el negocio fue así:

- El 56% del valor total del negocio lo compramos de contado.
- El 22% lo pagamos en 10 meses sin intereses.
- El 22% restante lo pagamos después de haber pagado el valor anterior, a 12 meses y sin intereses".

Hoy, Logística Ferretera es una realidad, con un nuevo modelo de negocio que innova en servicio en un mercado maduro. "Estamos agregando valor a nuestros clientes, ofreciéndoles nue-

vos servicios: información de rotación de productos, suministro de tecnología a bajos precios, oportunidades de financiación con terceros, atención a domicilio y toma de pedidos por Internet. Creemos que estamos influyendo en el sector al mejorar la estructura tecnológica, cambiar el pensamiento de competir sólo por precio, mejorar el manejo de inventarios con información de rotación de productos y establecer remuneraciones más justas para los colaboradores, con compensaciones variables por mejores resultados".

Logística Ferretera atiende con 12 empleados el sector de abastecimiento ferretero básico en Bogotá y poblaciones de sus alrededores en segmentos 1, 2 y 3, apoyados fuertemente por tecnología que ha sido llevada a sus clientes. Es un negocio caracterizado por bajo margen y alta rotación.

Pedro y Mario proyectan un crecimiento en ventas entre 34% y 39% a 2012. La filosofía NAVES, "pensar en grande", ha funcionado para estos

emprendedores. Las metas que contemplan por ahora son: incrementar cobertura, mayor número de vendedores externos y diseñar y construir un centro logístico de despacho. En cuanto a dedicarse de tiempo completo al negocio piensan que por ahora este no los necesita *full time*. "Seríamos una carga bastante alta. Pero esperamos que en un periodo no muy largo, alguno o ambos socios puedan dedicarse exclusivamente a Logística".

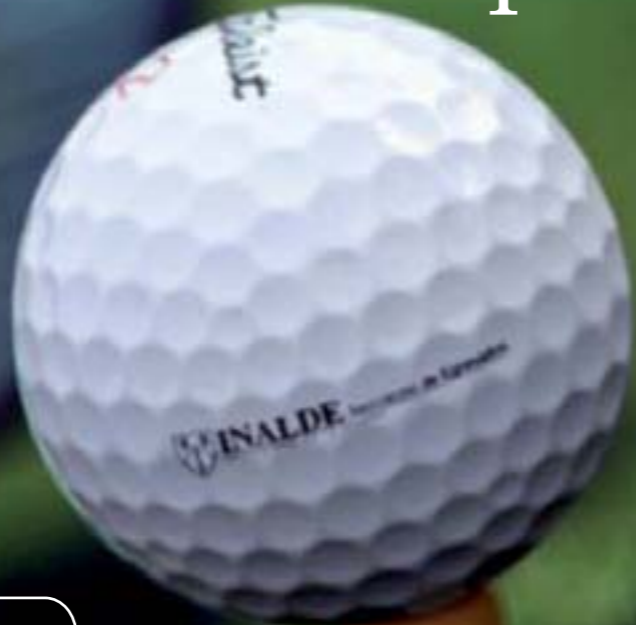
Para concluir, los emprendedores aseguran: "Cuando iniciamos esta aventura decidimos que, para consolidar el negocio, los dos primeros años no repartiríamos ningún dividendo y que todo lo generado lo reinvertiríamos, decisión que no hemos cambiado. Los dos años se cumplen en septiembre de 2010, momento en el cual revaluaremos la decisión, pero es muy probable que el esquema se mantenga para poder lograr las metas que tenemos trazadas, sin tener que recurrir a endeudamiento".



Logística Ferretera nace de la necesidad de presentar un *business plan* para el cierre de NAVES, pero fue creciendo a pasos agigantados.

¡Es hora de salir al campo!

VI Torneo de Golf



Cuándo: Viernes 7 de mayo
Dónde: Country Club de Bogotá
A qué hora: 7:00 a.m. a 2:00 p.m.
Tarifas: Egresados Afiliados \$140.000
Egresados No Afiliados \$160.000

¡Ya tenemos todo listo!

III Torneo de Tenis



Cuándo: Viernes 7 de mayo
Dónde: Country Club de Bogotá
A qué hora: 9:00 a.m. a 2:00 p.m.
Tarifas: Egresados Afiliados \$80.000
Egresados No Afiliados \$100.000

Información e inscripciones: 861 4444, exts. 2304-2360-2364
egresados@inalde.edu.co
Evento exclusivo para egresados de INALDE y sus cónyuges

Invita:



Responsabilidad social ...



Por otro lado, la exposición a esos plaguicidas genera daños en ojos y piel y problemas de respiración. Esto, sin contar con que el plástico es una sustancia que se demora en degradar más de 700 años, razón por la cual cualquier envase arrojado en una fuente de agua puede contaminarla por el plástico o por el plaguicida.

Otro riesgo es que la gente, al llenarse de envases, decide incinerarlos, así como se hace con las llantas en Navidad, y cuando los plásticos de plaguicidas se queman producen dioxinas y furanos, sustancias cancerígenas para las personas y nocivas para el medio ambiente, puesto que perforan la capa de ozono.

Es justo ahí donde entra en acción Campo Limpio, cuya labor no es solo recoger estos envases a través de capacitaciones y un proceso de concienti-

zación, sino darle un manejo ambiental a estos recipientes.

Esta es la historia...

El programa Campo Limpio inició en el seno de Croplife* hace 16 años en Latinoamérica, como un compromiso de la industria de la ciencia de los cultivos con la protección y preservación del medio ambiente y la salud de los productores agrícolas, así como con el pleno cumplimiento del Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas de la FAO.

En Colombia, el programa de manejo de envases nació en 1998 en la ANDI. Para esa fecha, Croplife ya había implementado este programa como política internacional

en 30 países del mundo y en 18 de Latinoamérica.

Lo primero que hizo Croplife para manejar esos residuos peligrosos fue inventar el denominado triple lavado, que consiste en lavar tres veces el envase para que quede 99% descontaminado, suficiente para darle un tratamiento pero no para agregarle agua o leche y consumir. Y esto fue lo que se trasladó a los diferentes países, incluido Colombia.

Así que en el mismo año, 1998, se firmó el convenio de producción más limpia entre el Ministerio de Ambiente, las corporaciones autónomas, la industria, las empresas y la ANDI. La decisión fue clara: tomar medidas para que la producción agrícola fuera más inocua y más sana para el ambiente y para las personas.

En ese instante, un gremio muy importante como Asocolflores quiso





Por estas diminutas tablas tenían que desplazarse algunos niños chocoanos para ir a la escuela. Ahora, como se ve en la foto de la parte inferior, se construyó un puente en madera plástica, elaborado a base de envases de plaguicidas.

participar en el programa, puesto que para que esa industria pueda exportar necesita mostrar buenas prácticas y no solamente en el cuidado de la flor y de la gente, sino en todo lo que está alrededor de su negocio. Lo mismo hizo el gremio bananero.

Pero entonces, si ya se sabía cómo recogerlos, ¿cuál era la solución para darle una disposición final a los envases si no podíamos arrojarlos al basurero, ni enterrarlos ni quemarlos?

“Decidimos traer el *know how* completo de Croplife –cuenta Myriam Ayala–. Y como vimos que en otros países como Suiza incineraban los envases de plaguicidas en un horno cementero, establecimos una

alianza con Holcim Colombia, en Boyacá, para desarrollar un proceso de ecoprocesamiento. Para esto solicitamos la licencia ambiental que se requiere en Colombia para manejar residuos peligrosos”.

Holcim introdujo este proyecto como una línea de negocios, a sabiendas de que no era una incineración normal. El proceso consiste en introducir los envases en la caldera e incinerar de manera controlada, a temperaturas especiales; allí se genera una recuperación energética porque no se tienen que usar grandes cantidades de carbón, siendo amigable con el medio ambiente. La buena noticia es que las cenizas que se derivan

* Croplife es una organización gremial sin ánimo de lucro que representa a la industria de la ciencia de los cultivos. Es una red de asociaciones regionales y nacionales en 91 países, cuyas compañías miembros se han comprometido a apoyar la agricultura sostenible a través de la innovación en la protección de cultivos, la biotecnología vegetal y la producción de semillas.



Este hombre es uno de los campesinos más conscientes de Tenjo en el tema de la devolución de envases de plaguicidas. Además, uno de los más apasionados con la agricultura.

del ecoprocesamiento son agregadas al cemento en proporciones mínimas para darle consistencia al mismo y estas ya no quedan en el ambiente, ni van a dar a alguna fuente de agua.

Esto con los envases rígidos. Pero, ¿qué pasa con los flexibles o las bolsas que no pueden reciclarse por ser de plaguicidas? Si bien estos sí pueden incinerarse, es preferible darles otro uso debido a su buena calidad. Así que se tramitó una licencia ambiental, que tardó tres años, y se hizo una alianza con la empresa Ecoazul para reciclar el plástico y elaborar nuevos productos con él.

“Claro, no se puede hacer cualquier cosa –insiste Myriam–; no es como con las botellas de Coca-Cola que se pueden hacer fibras sintéticas. Ecoazul convierte este material en madera plástica y nos la venden”. Con esta madera es que están hechos los centros de acopio de Campo Limpio, pocillos tinteros en Aquitania, corrales, estibas y los cercados de la Autopista Norte de Bogotá para reemplazar los postes de cemento que se dañaban más fácilmente cuando los carros chocaban contra ellos.

Además, la Cruz Roja construyó unos puentes de madera plástica en

unos palafitos del Chocó, porque era muy difícil llegar al hospital y a la escuela de la región.

La más reciente novedad es que en México están haciendo reciclaje químico con estos envases: despolimerizan el plástico y lo vuelven diésel. Claro, se requiere una gran cantidad de envases para sacar un litro de diésel y la escala en Colombia todavía no da para eso.

La expansión del modelo

En vista de que cada vez más agricultores y gremios se fueron adhiriendo al

proyecto gracias al trabajo de Campo Limpio y al apoyo de las empresas que la conforman, el ministerio del Medio Ambiente se dio cuenta de que podía aprender de este modelo, que en verdad era un tema importante y firmó unos convenios internacionales en los que se comprometió a darles un buen manejo a este tipo de residuos peligrosos.

“Entonces –continúa Myriam–, el proceso que nosotros arrancamos voluntariamente diez años atrás, el ministerio lo volvió norma en 2005 para todos los sectores que manejan residuos peligrosos, basado en el ejemplo del sector de plaguicidas de la ANDI”.

De esta manera, el modelo, traído y financiado por el sector privado, se extendió al sector de iluminación, a los celulares, a las pilas, a las baterías, a los farmacéuticos vencidos, etc.

Si a Myriam se le pregunta por la clave para que este sector haya podido sacar adelante este proyecto, se llena de emoción al asegurar que el secreto es que ha habido una voluntad política de las empresas y de las cabezas máximas de cada una de ellas, a tal punto que les quedó pequeño seguir manejando Campo Limpio como un programa dentro de la ANDI y se creó una nueva empresa por fuera de la entidad, conservando el nombre.

“A mí me encanta ver las juntas directivas –cuenta– porque se sientan grandes competidores (siempre está el nivel más alto de la organización presente) a hablar de un proyecto común que le da sostenibilidad a su sector: ¿Qué hay que hacer? ¿Cuánto hay que poner? Lo mejor es que esto no impide su diferenciación en el mercado”.

Sin embargo, asegura que no es lo mismo en otros sectores, en los que sí se muestra resistencia. “Que no se puede, que es muy costoso, que el consumidor no devuelve basura. Eso ni nuestro sector que no es como el farmacéutico, en

el que el producto se recoge en las droguerías, sino que tenemos que recorrer diez millones de hectáreas”.

¿Cómo es el proceso?

1. Identificar dónde están los agricultores que consumen plaguicidas y segmentarlos por perfiles (agricultor de 6 mil hectáreas, gerente ambiental, cultivadores de flores, cooperativas indígenas, pequeños agricultores o dueños fincas gigantescas como La Fazenda, del Grupo Aliar).

2. Establecer una estrategia de comunicación y capacitación para cada perfil. Determinar con quién hablar, en qué lenguaje y cómo hacerlo. Esto último hace referencia a los medios: boca a boca, perifoneo, emisoras locales, etc.

3. Capacitar a los funcionarios de las alcaldías y de las Umatas para que ayuden a transmitir los mensajes a la comunidad.

4. Poner en marcha las acciones: montar un centro de acopio donde todos entreguen envases, diseñar jornadas o armar recorridos periódicos para recogerlos dependiendo las zonas y los tiempos que manejen.

5. Recoger los envases ya con el triple lavado y perforados para que los agricultores no piensen que se van a reutilizar o falsificar los productos.

6. Dar la certificación de devolución adecuada de envases a los agricultores y usuarios de plaguicidas que lo deseen.

7. Separar los envases por materiales en el acopio para saber qué se va a ecoprocesamiento y qué a reciclaje. Algunos envases metálicos utilizados en cultivos de arroz, por ejemplo, se envían a la siderúrgica a fundirse como chatarra.

8. Cuando el acopio está en un 60% se envían los envases a sus respectivos destinos.



Uno de tantos protagonistas

Johnny Tibaquichá ha estado ligado al campo toda la vida. Su papá es agricultor y trabajaba con él antes de ser nombrado por la Alcaldía de Tenjo como encargado del proyecto de Campo Limpio en la zona.

Johnny trabaja en la Umata de este municipio, pero su labor específica es capacitar a los campesinos de la zona en el tema de recolección de residuos sólidos y envases de plaguicidas. Su gran ventaja es que es alguien conocido de la región y, de esta manera, es más fácil el contacto con las personas.

De hecho, trabajar con gente local es parte de la estrategia de Campo Limpio. Así, en la costa se trabaja con un costeño; en Nariño con un pastuso y en Antioquia, con un paisa.

Johnny fue capacitado inicialmente por Campo Limpio para desarrollar su trabajo, aunque es acompañado constantemente en su actividad por una agrónoma de Campo Limpio.

“Nosotros estábamos buscando cómo manejar el tema de los plaguicidas en el municipio porque había muchos campesinos con dolores de espalda y problemas respiratorios –cuenta Johnny– y en esa búsqueda encontramos a Campo Limpio. Ya llevamos casi un año y los resultados han sido muy buenos a pesar del corto tiempo porque la mayoría de agricultores ya se ha concientizado con las capacitaciones; cuando voy a recoger los envases ya están seleccionados y con el triple lavado”.

Desde luego, también hay campesinos muy desconfiados a los que no es tan fácil llegarles, según comenta, pero con los que se tiene que insistir estratégicamente (uno a uno) y para ello el trabajo conjunto de Campo Limpio con las alcaldías es clave.

Johnny tiene una programación y el último jueves de cada mes realiza el recorrido por las diferentes fincas de la zona para retirar los envases. “Cuando llegamos en la camioneta del municipio, muchos ya me tienen listos los envases; a veces ni me los encuentro porque ya sé dónde los dejan y luego me piden que les firme la notificación

de que ellos están dando un buen manejo a los residuos peligrosos”.

Johnny lleva todos esos envases al centro de acopio, los selecciona y allí se espera a que se llene en más de un 60% para destinarlo a ecoprocesamiento o reciclaje. En el caso de Tenjo, como llevan casi un año, no se ha llenado el acopio, pero tan pronto como su capacidad sobrepase el 60%, viene el siguiente paso.

“El proceso que nosotros arrancamos voluntariamente diez años atrás, el ministerio lo volvió norma en 2005 para todos los sectores que manejan residuos peligrosos, basado en el ejemplo del sector de plaguicidas de la ANDI”

Nuestra egresada

Aunque Myriam Ayala estudió agronomía, nunca la ejerció como tal. Desde que asumió la dirección de la Corporación Campo Limpio es que se ha reencontrado con su carrera y con todo ese conocimiento sobre el campo y sus necesidades.

Cuando Myriam se graduó del pregrado, inmediatamente inició un MBA, momento en el cual empezó a trabajar en mercadeo, consumo masivo y publicidad con Unilever. Así que solo ahora es que ha podido mezclar la agronomía con su experiencia en desarrollo de marcas.

Nuestra egresada reconoce que gran parte de su trabajo lo realiza con

base en las herramientas directivas adquiridas en INALDE durante su paso por el Programa de Desarrollo Directivo – PDD. “Recuerdo mucho las clases de Fabio Novoa porque todo lo que estoy manejando ahora tiene que ver con logística y con saber mover los envases por todo el país. Cómo olvidar los casos de Zara y las fuerzas del mercado de Porter”.

Myriam es una mujer luchadora y perseverante. Y no solo por su labor directiva. Durante algunos años dejó de trabajar por dedicarse al cuidado de sus hijos: Manuela y Gabriel. Su hijo mayor tiene parálisis cerebral, pero esta situación en vez de desanimarla, le brindó más habilidades para enfrentar los retos laborales.

“Descubrir que esto que hacemos en Campo Limpio deja, por un lado, un planeta mucho mejor del que lo recibimos y, por otro, un verdadero desarrollo a las comunidades, no solo en el tema ambiental sino en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, es muy gratificante”, concluye Myriam.

Otros proyectos ambientales

Si bien el proyecto bandera de Campo Limpio es la devolución de productos posconsumo, también colabora con otras iniciativas ambientales porque está convencida de que el tejido interinstitucional es la salida. Por ejemplo, Holcim le ha invitado recientemente para que participe en un proyecto de reforestación en Une (Cundinamarca), puesto que allí se están acabando las fuentes de agua por el fenómeno del niño, y el problema se está agudizando por la cantidad de envases que han sido arrojados a estas fuentes y acueductos, contaminando lo que queda de ellos.

Campo Limpio en cifras

- Aunque las empresas de Campo Limpio conforman el 95% del mercado, la capacitación se le ofrece a todos los agricultores sin interesar si consumen productos de sus marcas o no.
- Cuenta con 10 agrónomos en todo el territorio colombiano.
- Tiene 20 centros de acopio propios y 34 en alianza con agricultores o gremios, para un total de 54.
- Se capacita a cerca de 100 mil agricultores.
- Cada tarro o envase pesa en promedio 100 gramos.
- El año pasado se recogieron 383 toneladas de material y 7 millones de envases (el equivalente a poner un tarro tras otro y delinear la vía Bogotá-Cali).
- Para hacer un acopio en madera plástica se requieren 400 mil tarros, equivalentes a 4 toneladas.
- El crecimiento ha sido muy notorio. De 26 municipios que cobijaba en 2007, pasó a 137 municipios en 2008 y a 315 en 2009.

Empresas que conforman Campo Limpio:

Abonos Colombianos S.A. – Abocol, Arysta LifeScience Colombia S.A., Barpen International S.A., Basf Química Colombiana S.A., Bayer CropScience S.A., Compañía Agrícola Colombiana Ltda. & Cía S.C.A., Cheminova Agro de Colombia S.A., Dow AgroSciences de Colombia S.A., DuPont de Colombia S.A., FMC Latinamerica S.A., Helm Andina Ltda., Invesa S.A., Monómeros – Un grupo de la Corporación Pequiven S.A., Nufarm de Colombia S.A., Proficol S.A., Químicos OMA S.A., Sumitomo Corporation Colombia S.A., Syngenta S.A., Triada Emma S.A. (Cosmoagro) y Yara Colombia Ltda. ●



Para unirse a Campo Limpio o asesorarse en el tema de posconsumo: Tel. 629 8955, en Bogotá. info@campolimpio.org – servicioalcliente@campolimpio.org

Guíe su empresa hacia la EXCELENCIA



El Programa Integral de Dirección-PID-

Dirigido a ejecutivos pertenecientes a la **Gerencia Media**, forma profesionales en habilidades directivas por medio de la Metodología del Caso de Harvard Business School. El participante desarrolla pensamiento estratégico, capacidad creativa y de innovación para lograr que los lineamientos de la alta dirección se ejecuten con efectividad.

Informes e inscripciones

Carrera 11A # 97A -19 Oficina 303
Teléfono: (571) 861 4444 Ext: 2311, 2341, 2348, 2350, 2351,2362.
edime@edime.edu.co

www.edime.edu.co



Egresado destacado...

Líder, visionario y formador

Fernando Osorio, vicepresidente y gerente general del grupo de sistemas personales para la región multipaís, de Hewlett-Packard, es uno de nuestros egresados MBA más destacados. Y no solo por su alto perfil directivo, sino por su calidad humana y vocación de enseñanza. Desde E.U., donde reside desde hace ocho años, dialogó con la *Revista INALDE*.



“Lo que más me ha agradado en este lapso ha sido diseñar estrategias para mercados emergentes, estudiar y analizar países en desarrollo como China e India y plantear fórmulas de éxito a nivel país y organización”

1. ¿Qué representa para usted estar en un cargo de tanta responsabilidad en una multinacional como Hewlett Packard?

Lo más importante para mí es que he aprendido a entender y a manejar las múltiples culturas que conforman el continente americano y las características propias de los mercados emergentes. Así mismo, he tenido acceso a información global y a variadas herramientas para un mejor desarrollo de mi labor directiva, y creo que este conocimiento es el que me ha permitido obtener mejores resultados tanto para la organización, como para las personas que trabajan conmigo o que están cerca de mi área de influencia.

2. ¿Cuáles han sido sus mayores logros profesionales desde que asumió este cargo? ¿Qué retos directivos ha tenido?

Uno de mis mayores logros profesionales ha sido la configuración de una subregión dividida en seis grandes grupos, conformada por cerca de 43 países con una amplia diversidad de culturas, distintas formas de gobierno y con variadas formas de hacer negocios, lo que me ha permitido desarrollar una visión conjunta y exitosa para posicionar a Hewlett-Packard como la marca número uno en todos y cada uno de ellos.

Dados los ciclos económicos globales y regionales, haber adaptado la organización para ser exitosa de manera sostenible y consistente en el tiempo, y haber salido siempre fortalecido de cada coyuntura, también ha sido un logro profesional muy importante.

Periódicamente he tenido asignaciones especiales en el cargo; la que más me ha agradado en este lapso ha sido diseñar estrategias para mercados emergentes en el mundo entero, estudiar y analizar países en desarrollo como China e India y plantear fórmulas de éxito a nivel país y organización.

En cuanto a retos directivos, la capacidad de transmitir y manejar conceptos de negocios, relacionados con la definición, ejecución e implemen-

tación de estrategias en un ambiente tan diverso, ha sido también algo muy retador para mí.

3. ¿Cómo se dio su nombramiento y en qué momento de su vida profesional y personal llegó? ¿Se podía prever que ese era el paso a seguir estando, de manera exitosa, en la gerencia general de Hewlett Packard Colombia?

Mi nombramiento llegó después de haber ocupado los cargos de gerente general de Hewlett-Packard en Bolivia y Perú y, posteriormente, en Colombia. Era claro para mí que el siguiente paso en mi carrera era ser responsable del manejo de una región más amplia como la que estoy manejando ahora y se dio en un momento en el cual la globalización se estaba volviendo muy importante.

Desde mi perspectiva personal, en ese momento veía con claridad que uno de los mayores aportes que podía hacer para el futuro del país era entender el contexto de las distintas economías y los modelos de negocios desde un punto de vista global, para luego hacer la conexión entre los elementos de éxito internacional y las necesidades propias de cada cultura y, así, poder implementarlas en Colombia.

4. Uno de los fundadores de HP, Dave Packard, aseguraba: “Es necesario que las personas trabajen juntas en pos de objetivos comunes y eviten en todos los niveles trabajar en metas contrarias si desean obtener lo mejor en eficacia y logros”. ¿Esta clase de objetivos corporativos se viven día a día en la compañía?

Sí, nosotros vivimos una filosofía cooperativa en nuestro trabajo diario. Hewlett-Packard es una organización de estilo colegiado, donde no hay una verticalidad profunda en el tema de decisión, sino una capacidad de cooperación de grupos altamente especializados, alineados, con una visión común que hace que el trabajo en equipo se vuelva clave y exitoso para hacer negocios.

La función de un directivo global es establecer una visión conjunta de lo que queremos ser como

“Cada vez veo más compañías colombianas que han comenzado un proceso de internacionalización y globalización con características diferenciales únicas, mostrando así un empresariado colombiano que está pensando más allá de sus límites geográficos naturales”

organización, como grupo en un futuro, para lo cual es necesario coordinar con claridad los objetivos comunes y las necesidades individuales y particulares de cada cultura.

5. ¿Cómo ha cambiado su vida y su percepción sobre Colombia desde que está en Estados Unidos? ¿Cómo se ve nuestro país en el ámbito empresarial desde afuera y cómo se ve en prospectiva?

Definitivamente, mi vida ha cambiado por el hecho de vivir ocho años fuera de Colombia. No solo están los temas de adaptación directiva, sino los retos que presenta la exposición a la diversidad cultural y a las variadas formas de pensamiento de países desarrollados y de países con economías emergentes. Además, esto también tiene un impacto familiar: mis hijos han crecido en un ambiente fuera de Colombia y, por ende, se les han abierto muchas puertas y su visión se ha ampliado; sin embargo, también se han alejado de sus raíces y esto es algo en lo que trabajamos, en acercarlos a su esencia cada vez que podemos.

Cuando miro a Colombia desde el exterior, la comparo con otros países porque he visto el progreso que ha tenido en estos últimos ocho años, en los que la inversión extranjera ha volcado sus ojos sobre nuestro país. He sido testigo de las múltiples características distintivas que lo hacen hoy más competitivo y exitoso, así como de aquellos aspectos con oportunidad de mejoramiento que, con un poco más de esfuerzo, lo convertirían en un país más exitoso aún. Por ejemplo, la capacidad de cooperación entre el sector privado y el gobierno ha progresado, pero se puede seguir trabajando mucho más para lograr un desarrollo concertado.

Desde el ámbito empresarial es mucho lo que se está gestando. Cada vez veo más compañías colombianas que han comenzado un proceso de internacionalización y globalización con características diferenciales únicas, mostrando así un em-

presariado colombiano que está pensando más allá de sus límites geográficos naturales, situación que hace seis ó siete años no era tan clara. Ahora ya se ven múltiples compañías nacionales dispuestas a invertir activamente en el desarrollo de su negocio en otros territorios.

6. Igualmente, ¿cómo ve el sector de tecnología y servicios tecnológicos de nuestro país? ¿Qué nos falta y cómo pueden ayudar los sectores público y privado a fortalecerlo?

Desde mi punto de vista, los sectores de tecnología y servicios tecnológicos están teniendo un desarrollo importante. Recientemente me reuní con los grupos de ProExport, en Colombia y en Estados Unidos, para revisar los temas de tecnología que pudieran ser exportables y con potencial para desarrollarse internacionalmente, y en este campo identifiqué dos sectores: el primero, relacionado con *outsourcing* de procesos de negocios en general, en el cual Colombia, por múltiples variables como la cantidad y talento de su gente, el grado de preparación tecnológica, los costos, la legislación laboral y el acceso a la tecnología, tiene una ventaja competitiva frente a muchos otros países de Latinoamérica.

Esto es algo que se está explotando actualmente pero que hay que potenciar mucho más, aprovechando el momento histórico que vive Colombia, en el que se está identificando como destino de inversión por su estabilidad institucional, educación de la población y su capacidad de ejecución, factores que pueden apoyar aún más al crecimiento del país. Por otro lado, en la industria del *software* el activo desarrollado y el capital humano, así como el conocimiento colectivo gremial, es algo que está a la puerta de la internacionalización.

La oportunidad está en establecer una conexión más sólida entre las entidades privadas y el gobierno, con incentivos y programas más agresivos, para que estén más unidos en visión y objetivos y esto se refleje hacia el exterior en beneficio del país.



7. Para INALDE es un orgullo tenerlo como egresado y ocupando tan alto cargo. ¿Cuáles de las lecciones aprendidas en nuestra Escuela le han sido de mayor utilidad en su vida profesional?

Lo que más valoro, y se ha convertido en algo fundamental en mi vida, es haber tenido una educación apegada y guiada por los valores. INALDE hace un magnífico trabajo al fortalecer la escala de valores apropiada para un directivo que tiene que desarrollarse en el país y en un ámbito internacional. Esos principios básicos son los que más influyen en la correcta toma de decisiones.

Por otro lado, la metodología de análisis de casos que ofrece la Escuela ha sido clave en el día a día de mi vida en la organización. El proceso básico es el mismo que sigo como directivo: desde identificar problemas, conceptualizarlos, analizar distintas alternativas y contingencias y trabajar en planes de ejecución y prevención, hasta llegar a una solución consensuada.

Creo que INALDE cuenta con programas sólidos que colocan al individuo como centro del desarrollo sostenible en una organización, y esto lo logra a través de temas de formación y de liderazgo centrados en el beneficio de la sociedad.

8. Según su experiencia, ¿son apetecidos en el exterior los profesionales colombianos con educación posgraduada?

La demanda de profesionales colombianos ha venido creciendo. En ellos identifiqué algunas características muy buenas, tales como la rápida adaptación al cambio, la asertividad en el análisis de situaciones y la forma como trabaja sus implementaciones; tiende a ser un profesional bastante objetivo y directo, y en un ambiente internacional

estas características son muy apreciadas, así como difíciles de encontrar.

9. También le interesa el tema de la formación para directivos. ¿Cómo incursionó en este tema de la docencia y cómo lo combina con su trabajo?

A lo largo de mi carrera siempre he sido más como un *coach*, como un profesor, que como un directivo para la gente que trabaja conmigo. Para que una organización tenga éxito sostenido debe haber continuidad y cambio a la vez; para que la empresa pueda seguir su desarrollo, las personas que se van abriendo camino dentro de ella deben compartir este mismo tipo de visión y prepararse para transmitir el conocimiento y el aprendizaje a sus sucesores. La parte más importante de mi trabajo, la parte trascendental, es aquella relacionada con el desarrollo de los directivos. No se puede ser directivo en una compañía sin tener claro que el desarrollo de la gente que nos rodea es lo primordial, allí es donde construimos futuro de verdad.

10. ¿Qué proyectos a corto y mediano plazo vienen para Fernando Osorio? ¿Cómo se ve en diez años?

En cinco a diez años me veo involucrado activamente en una tarea en la cual tenga la posibilidad de devolverle a mi país y a las generaciones más jóvenes el resultado de lo que he aprendido durante mi carrera profesional. Haber tenido la oportunidad de interactuar en un ambiente globalizado también trae una gran responsabilidad y deuda personal con el país. Por eso le pido a Dios que me guíe y me de la claridad necesaria para comunicar y aportar mi grano de arena en la formación de las nuevas generaciones de directivos colombianos. ●

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 8 de marzo se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo PDD – I 2010, que cuenta con 30 participantes de diferentes empresas, entre las que se destacan Colsanitas, Helm Bank, Incolplast, Kuala, OSC Telecoms, GlaxoSmithKline y Bayer.

Grados de programas



◀ **El 3 de diciembre** se realizaron, en las instalaciones de INALDE, los grados del programa PDD II - 2009. En esta oportunidad, obtuvieron el grado 22 participantes de distintas empresas del país, entre las que se destacan Helm Bank, Alfagres, Efectiva, SCARE, Colpatria, Colsanitas y la Fuerza Aérea.

El 9 de diciembre se realizaron, en las instalaciones del Hotel de Pereira, los grados del programa PADE Eje Cafetero 2009. Ese día, obtuvieron el grado 22 participantes de distintas empresas de la región. ▶



◀ **El 10 de diciembre** se realizaron, en las instalaciones del Country Club Ejecutivos, de Medellín, los grados del programa PADE Medellín 2009. En esta oportunidad, obtuvieron el grado 13 participantes de distintas empresas de la región.



◀ **El 24 de marzo** se realizaron, en las instalaciones de INALDE, los grados del programa PDD III - 2009. Ese día, obtuvieron el grado 25 participantes de distintas empresas del país, entre las que se destacan Alcatel, Gas Natural, Publicar S.A., Telmex, Bayer, Aires, Colpatría, Redeban y Coca Cola.

Semana Internacional INALDE – PAD y Semana Intensiva MBA

▶ **Del primero al 6 de marzo** se llevó a cabo, en INALDE, la Semana Intensiva de Electivas del programa MBA cohorte 2008 – 2010. En esta oportunidad se contó con la presencia de 50 participantes de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, PAD, quienes realizaron su Semana Internacional de Electivas en nuestra Escuela, acompañados por el Dr. Alejandro Fontana y la Dra. Marisa Aguirre, profesores del programa MBA del PAD. Al finalizar la semana, INALDE ofreció un almuerzo típico colombiano a los 134 participantes.



Programas In Company

In Company con Boehringer

El 10 y 11 de febrero se llevó a cabo el In Company de Liderazgo y Cambio, creado por INALDE para directivos de la empresa farmacéutica Boehringer Ingelheim. Este, contó con 18 gerentes de la compañía en Suramérica como participantes. Las sesiones, todas del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, fueron dirigidas por la Dra. Martaolga Arango, el Dr. Juan Manuel Parra y el Dr. Raúl Lagomarsino, profesores de INALDE.

Comunidad INALDE

Seminario de talento en INALDE

▶ **El 2 de diciembre** los miembros del equipo comercial desarrollaron, en las instalaciones de INALDE, el Seminario 'Talento, innovación y competitividad', que contó con la presencia de 59 directivos de diversos sectores. El Dr. Raúl Lagomarsino Dutra dirigió la sesión, en la cual se analizó el caso 'Cirque du Soleil'. Dentro de los asistentes se destacaron directivos de recursos humanos de empresas como Alkosto, Bavaria, BP Exploration, Citibank y Colsanitas.



Conferencia en conjunto con AFEMVA

El 27 de enero se llevó a cabo, en las instalaciones de Confamdi, la conferencia 'Perspectivas económicas para el 2010', en la que el Dr. John Naranjo analizó los aspectos del entorno económico (interno y externo) colombiano. A este evento asistieron 41 directivos y empresarios del Valle. La invitación la realizó INALDE en conjunto con AFEMVA.

Seminario sobre innovación, en Cali

El 28 de enero, en el Salón Cañaveral del Hotel Intercontinental de Cali, se llevó a cabo el seminario 'Innovación en logística', dictado por el Dr. Luis Felipe Salom, profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE. Al evento asistieron 53 directivos y empresarios del Valle. Ese mismo día, se llevó a cabo el seminario dictado por el Dr. Salom en el salón múltiple de la sede nacional de Coomeva. A este asistieron 21 directivos de dicha empresa.

General (r) impartió sesiones en INALDE

El 5 de febrero el general (r) Jorge Enrique Mora Rangel visitó las instalaciones de INALDE con el fin de dictar la conferencia titulada 'Mandar, dirigir y liderar: la experiencia de las Fuerzas Militares' durante las sesiones del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de segundo año del MBA. En dichas sesiones, el general Mora habló sobre los grandes líderes militares de la historia y los retos que enfrentaban en el mando a la hora de librar grandes batallas; la importancia del carácter, el conocimiento y la autoridad moral en los líderes, y la fundamental relación de confianza con que los mandos deben acercarse a los subordinados desde el ejemplo y el respeto.



INALDE, caso de éxito para Microsoft

El administrador de plataforma y jefe de sistemas de INALDE, Miguel Ángel Valles, fue entrevistado por Microsoft - Colombia, en representación de la Escuela, debido a que fue el encargado de implementar de manera exitosa el sistema operativo Windows 7 en los distintos equipos de INALDE, llamando la atención de la compañía, la cual quiso dar a conocer esta experiencia en su página web como un caso de éxito en la implementación de *software* de tipo empresarial.

Acuerdo de cooperación entre INALDE y Darden School of Business

En noviembre de 2009, directivos de la Escuela estuvieron visitando las instalaciones de Darden School of Business, de la Universidad de Virginia. Durante la visita, se realizaron contactos con directivos de la escuela norteamericana, estrechando así los lazos mutuos de colaboración.



En el encuentro, también se sostuvieron conversaciones para la creación de un acuerdo marco de cooperación entre las dos escuelas, que ya se encuentra en el proceso de firmas.

Fueron varias entrevistas y reuniones de trabajo con el Dr. Robert F. Bruner, Dean de Darden, altos directivos y profesores de todas las áreas, quienes mostraron su interés en esta alianza que beneficiará a las dos instituciones.

El acuerdo abarca temas de cooperación en el campo de la escritura de casos, intercambio de participantes, colaboración en los programas Executive, invitación a profesores a conferencias y sesiones, y licenciamiento de material publicable, para los cuales se suscribirán acuerdos específicos. En esa misma visita el departamento de comunicaciones de la escuela estadounidense le realizó una entrevista al director de INALDE, Dr. Pedro Niño, quien destacó el papel que ha tenido la Escuela en la formación de dirigentes empresariales y, por ende, en la disminución de la inequidad en nuestro país, además de referirse a los avances de algunos sectores económicos en Colombia. (Para ver la entrevista completa consultar: www.darden.virginia.edu).

Seminario de innovación, en Medellín

El 9 de febrero se desarrolló, en el Country Club Ejecutivos de Medellín, el seminario 'Innovación, talento y competitividad', que contó con la presencia de 42 directivos de la región. El Dr. Raúl Lagomarsino Dutra, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, dirigió la sesión, en la cual se analizó el caso 'Cirque du Soleil - Dirección estratégica de recursos humanos'.

Profesor de INALDE presentará investigación en el ISMS 2010

El Dr. Ignacio Osuna Soto, profesor del Área de Marketing de INALDE, presentará en el *Informing Marketing Science Conference (ISMS) 2010* la investigación titulada 'Empirical Analysis of the Value of Targeting Information in Coupons: Goals and Category Effects'. El evento, considerado como el más importante en materia de investigación académica en marketing, se realizará en la Universidad de Colonia (Alemania) y reunirá a los investigadores más destacados en dicha área, así como las investigaciones de mayor calidad durante el año. El evento se realizará entre el jueves 17 y el sábado 19 de junio de 2010. En esta investigación también participan como co-autores los profesores Jorge González y Julián Villanueva, del IESE (España).



MBA, acreditado por AMBA

El Association's International Accreditation Advisory Board de la AMBA (Association of MBAs), en un comunicado entregado el 23 de febrero de 2010, concedió la acreditación al Programa MBA de INALDE por un periodo de cinco años, tiempo máximo que esta entidad otorga.

Para satisfacción de la Escuela, en los comentarios informales de los pares evaluadores se destacó la calidad de los participantes y egresados de nuestro MBA que, según sus palabras, "están a la altura de los de las mejores escuelas de negocios del mundo".

Así que esta acreditación significa que INALDE ofrece un MBA con los más altos estándares de calidad en el ámbito internacional y es un paso más en el proceso de internacionalización de la Escuela.



Profesor de INALDE en MBA de IPADE

El Dr. **Ciro Gómez**, Director del MBA, fue invitado al IPADE (México) a dictar el curso de Análisis de Decisiones para los participantes del programa MBA de tiempo completo, reforzando así los lazos de colaboración entre las dos escuelas.



Conferencia sobre innovación, en Cali

El 8 de marzo se desarrolló, en el Club Colombia de Cali, la conferencia titulada 'Innovar en servicios', que contó con la presencia de 40 personas, entre empresarios de la ciudad y un buen número de directivos de Coomeva. El Dr. Álvaro González Alorda, profesor de ISEM Fashion Business School, de España, estuvo a cargo de la sesión.

Lanzamiento nueva página web de INALDE



El 8 de marzo se publicó la nueva versión de la página en Internet de INALDE. Esta es una página moderna que cumple con los estándares actuales del diseño web y sus menús desplegables permiten al usuario navegar con mayor facilidad. Además, ya existe la posibilidad de ingresar a www.inalde.edu.co a través de dispositivos móviles.



Conferencia sobre innovación, en Medellín

El 9 de marzo se llevó a cabo, en el Jardín Botánico de Medellín, la conferencia titulada 'Innovar en servicios', que contó con la presencia de 86 personas, entre directivos, empresarios de la ciudad y egresados de INALDE. Se destacó la presencia del Dr. Enrique Velásquez, presidente de Asesores en Valores S.A.; del Dr. Carlos Augusto Castro, presidente de Enlace Operativo; del Dr. Alejandro Santamaría, presidente de Mapfre Crediseguros; de la Dra. Amalia Toro Posada, gerente general de la IPS de Suramericana y de la Dra. Ana Constanza Manjarrés, gerente de tesorería de Suramericana S.A., entre otros. Las sesiones fueron dirigidas por los Doctores Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción de INALDE, quien dictó el caso titulado 'Commerce Bank. Innovar en Servicios', y Álvaro González Alorda, profesor de ISEM Fashion Business School, de España, quien estuvo a cargo de las conferencias '¿Cómo diseñar estrategias innovadoras en una economía basada en los servicios?' y 'Transformaciones en las reglas de juego basadas en las expectativas de los clientes'.

Profesor de INALDE en Darden

En marzo, el Dr. **Juan Pablo Dávila**, Director del Área de Finanzas de INALDE, realizó dos visitas a Darden School of Business, de la Universidad de Virginia. En la primera de ellas, llevada a cabo del 18 al 19 de marzo, el Dr. Dávila participó en el foro 'International Finance Conference'. Posteriormente, del 22 al 24 de marzo, estuvo con los directivos de la institución educativa para concretar algunos detalles del acuerdo de cooperación entre ambas escuelas, en lo que respecta al MBA.



Asociación de Egresados de INALDE

I Sesión de Continuidad en Barranquilla

El 26 de enero se llevó a cabo, en el Club ABC de Barranquilla, la Continuidad titulada 'Perspectivas económicas para el 2010', dirigida a egresados de la Región Caribe y dictada por el Dr. John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de INALDE. El evento, invitación de INALDE en conjunto con AFEMCA, contó con la presencia de 33 participantes, entre egresados y empresarios.

Directora de la Asociación de Egresados, Colombiana Ejemplar 2009

El 4 de febrero se llevó a cabo, en el Teatro Metropolitano de Medellín, la premiación del 'Colombiano Ejemplar 2009', reconocimiento otorgado por el periódico *El Colombiano* en nueve categorías. En esta oportunidad, la Dra. Cecilia Duque Duque, Directora de la Asociación de Egresados de INALDE, se hizo acreedora al premio en la categoría de Turismo. El 'Colombiano Ejemplar' reconoce la labor de quienes han manifestado estar comprometidos con el desarrollo social, cultural y económico del país.



I Conferencia de Coyuntura 2010



◀ **El 17 de febrero** se realizó la primera Conferencia de Coyuntura de 2010, organizada por la Asociación de Egresados. Esta contó con la participación de la precandidata a la presidencia por el Partido Conservador Martha Lucía Ramírez. La ex senadora y egresada del Programa de Alta Dirección Empresarial de INALDE, PADE, dio a conocer los doce puntos de su propuesta de gobierno y los retos que, en su opinión, debe enfrentar el país durante los próximos cuatro años. Alrededor de 50 egresados asistieron a la conferencia.

Reencuentro egresados PADE

▶ **El 18 de febrero** egresados de las promociones 2000 y 2005 del PADE se reunieron en INALDE para conmemorar los 5 y 10 años de graduados del programa. Los asistentes disfrutaron de una sesión dirigida por el Dr. Luis F. Jaramillo, Director del Área de Marketing de la Escuela, quien presentó el caso 'El Bulli'; luego, los invitados tuvieron un espacio de integración, acompañado de una copa de vino y de la proyección de fotografías y videos, que les permitió recordar sus mejores momentos como participantes. Al finalizar, los homenajeados recibieron un recordatorio exclusivo contramarcado con el nombre del programa.



Reencuentro egresados MBA



◀ **El 25 de febrero** egresados de las promociones 2000 y 2005 del MBA se reunieron en INALDE para conmemorar los 5 y 10 años de graduados de la maestría. Los asistentes disfrutaron de una sesión dirigida por el Dr. Luis F. Jaramillo, Director del Área de Marketing de la Escuela, quien presentó el caso 'El Bulli'; luego, los invitados tuvieron un espacio de integración, acompañado de una copa de vino y de un video con frases célebres de profesores y ex participantes, recordando así sus mejores momentos en INALDE.

Adicionalmente, el Dr. Alejandro Moreno, desde España, y el Dr. Hugo Sabogal, desde Chile, ambos egresados del MBA de estas promociones, enviaron un saludo a través de video. Al finalizar, los homenajeados recibieron un exclusivo recordatorio contramarcado con el nombre del programa.

Reencuentro temático en INALDE

El 27 de febrero se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, un evento *country* para el reencuentro de las promociones del programa PADE. A este, asistieron egresados de distintas promociones con sus familiares, siendo la más numerosa la del año pasado. También se le hizo un reconocimiento a la promoción del año 87 y a sus seis asistentes.

Alrededor de 120 personas disfrutaron de un menú campestre, de una presentación de baile *country* y de un concurso de baile dirigido por una pareja de coreógrafos. Los ganadores fueron el Dr. Miguel Sierra y su esposa, llevándose el primer premio: una estadia durante un fin de semana en el Hotel Sofitel Santa Clara de Cartagena con tiquetes aéreos incluidos. El segundo puesto, otorgado a Mónica Posada y su pareja, se ganó un bono por 100 mil pesos de Andrés Carne de Res y una botella de whisky Johnny Walker, edición especial, obsequiada por Diageo. El tercer puesto se llevó un bono de Andrés Carne de Res y media botella de whisky. ▼



II Sesión de Continuidad en Barranquilla

El 2 de marzo se desarrolló, en el Hotel Dann Carlton de Barranquilla, la segunda Sesión de Continuidad titulada 'Seminario de innovación y ventajas competitivas', que contó con la presencia de 28 personas, entre directivos, empresarios y egresados de la Región Caribe. El Dr. Raúl Lagomarsino Dutra, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, estuvo a cargo de la sesión, en la cual se analizó el caso 'Cirque du Soleil - Dirección estratégica de recursos humanos'.

Encuentro egresados INALDE - IESE

El 4 de marzo se realizó, en las instalaciones del Gun Club, en Bogotá, el Encuentro de Egresados INALDE (Colombia) e IESE (España), al que asistieron 50 ejecutivos egresados de las dos Escuelas. Durante el evento, el Dr. Steven Poelmans, del IESE, dirigió la conferencia titulada 'Inspirational Leadership'. ▶



Almuerzo y cena de integración egresados PADE – Eje Cafetero

El 9 de marzo INALDE, en su regional del Eje Cafetero, ofreció un almuerzo y una cena de integración para los egresados PADE de la región. El almuerzo, al que asistieron doce egresados, se llevó a cabo en las instalaciones del Club de Manizales - Sede El Cable, mientras que la cena, para nueve egresados, se llevó a cabo en Pereira, en el restaurante Paneso. En ambos eventos los egresados estuvieron acompañados por el Dr. Germán Mejía, Director del Programa PADE, y el Dr. Gustavo Vélez, Director Regional - Eje Cafetero de INALDE.



I Sesión de Continuidad 2010

◀ **El 10 y 11 de marzo** se realizó, en las instalaciones de INALDE, la primera Sesión de Continuidad 2010 - Bogotá, organizada por la Asociación de Egresados. La sesión, titulada 'Innovar en los servicios', estuvo dirigida por el Dr. Álvaro González Alorda, profesor de ISEM Fashion Business School, de España. Al evento asistieron 150 egresados de los programas PADE, PDD y MBA, los cuales dieron una alta calificación a dicha Continuidad.

Profesores internacionales en INALDE

Entre diciembre de 2009 y marzo de 2010 INALDE contó con la presencia de los siguientes profesores internacionales:



Dr. Pablo Regent



Dr. Lorenzo Prevé



Dr. Pablo Alegre



Dr. Edmundo Vallejo



Dr. Emmanuel Raufflet



Dr. Álvaro González Alorda



Dr. Gabriel Luis Noussan

Dr. Pablo Regent, profesor de Sistemas de Información y Control del IEEM, de Uruguay.

- **Programa:** MBA 2008 – 2010.
- Electiva:** Control avanzado.

Dr. Lorenzo Prevé, profesor del Departamento de Finanzas del IAE Business School, de Argentina.

- **Programa:** MBA 2008 – 2010.
- Electiva:** Finanzas en países emergentes.

Dr. Pablo Alegre, profesor de Dirección de Empresas y de Marketing del IAE Business School, de Argentina.

- **Programa:** MBA 2008 – 2010.
- Electiva:** Fuerza de ventas.

- **Programa:** PDD.
- Sesiones:** Markstrat.

Dr. Edmundo Vallejo, profesor del Área de Política de Empresa del IPADE, de México.

- **Programa:** MBA 2008 – 2010.
- Conferencia:** Alianzas estratégicas.

Dr. Emmanuel Raufflet, profesor del Department of Management del HEC de Montreal, Canadá.

- **Programa:** MBA 2009 – 2011.
- Conferencia:** El directivo y su contexto social.

Dr. Álvaro González Alorda, profesor titular a tiempo completo de

ISEM Fashion Business School, de España. Además es Director del Área de Innovación de la misma Escuela.

- **Programa:** I Sesión de Continuidad.
- Conferencia:** Innovar en servicios.
- **Programa:** INALDE Medellín.
- Conferencia:** Innovar en servicios.

Dr. Gabriel Luis Noussan, profesor titular a tiempo completo del Área de Dirección Financiera de IAE Business School, de Argentina. Además es director de personal académico y miembro del consejo de dirección de la misma Escuela de Negocios.

- **Programa:** MBA 2009 – 2011.
- Electiva:** Dirección Financiera I.

Nuestros egresados son noticia...

La Asociación de Egresados de INALDE se complace en presentarles los más recientes nombramientos, logros y reconocimientos de los egresados del PADE, PDD y MBA de nuestra Escuela.

Nombramientos

Presidente de la Junta Nacional de Fenalco

Adolfo Botero Machado, egresado PADE 2007 y gerente general de Comertex S.A., fue nombrado presidente de la Junta Nacional de Fenalco. Nuestro egresado ha sido miembro principal de la Junta Nacional de Fenalco desde 2005 y de la junta seccional de este mismo gremio en Santander.

En esta posición, asume el reto de unir a los comerciantes y a los industriales del país, redireccionar el comercio informal y organizar el Congreso de Centros Comerciales y el Congreso Nacional de Fenalco en Bucaramanga, para lo cual la formación que recibió en el PADE es fundamental puesto que, según él, fortaleció sus habilidades de liderazgo para generar alianzas estratégicas en beneficio de todos. adolfo@comertex.com.co

Socio consultor de Ray & Berndtson S.A.

Alejandro Serpa Fonnegra, egresado PDD 1996, en enero se vinculó como socio consultor a la firma de selección de ejecutivos Ray & Berndtson S.A., que cuenta con 11 años de presencia en el mercado colombiano y la Región Andina. Durante más de 25 años, este psicólogo trabajó como ejecutivo en el área de recursos humanos: los últimos 10 años para Philips Royal Electronics, teniendo a cargo la Región Andina y Centroamérica, y los 15 años previos, para Merck Darmstadt AG, habiendo sido por más de 7 años gerente de recursos humanos para Colombia y Ecuador. aserpa@rayberndtson.com.co

Sales Transformation Manager en IBM

Mario G. Infante Acero, egresado MBA 1998, fue nombrado Sales Transformation Manager de IBM Growth Markers para los países emergentes; desde allí, se constituye en Focal Lead para el desarrollo de capacidades de industria. Este ingeniero industrial asegura que el MBA le permitió comprender mejor las cadenas de valor, los procesos y afianzar el lenguaje financiero requerido para generar valor en el mercado de la tecnología. mario@infante.com

Gerente de la división de camiones en Derco Colombia

Juan Manuel Díaz, egresado MBA 2009 de INALDE y magíster en ingeniería industrial de la Universidad de Los Andes, desde marzo se desempeña como gerente de la división de camiones en Derco Colombia. Anterior a este nombramiento, Juan Manuel fue jefe de mercadeo y ventas P&A en Daimler Colombia, durante seis años.

Su principal reto en este nuevo cargo es el ingreso de una nueva marca de camiones al mercado. Juan Manuel asegura que culminar el MBA en INALDE le brindó herramientas para orientar sus conocimientos y liderazgo de una manera más estratégica hacia el logro de este objetivo. juandiaz@derco.com.co

Gerente regional de banca de gobierno de Bancolombia

Patricia Álvarez García, egresada PDD 2009, asumió desde enero la gerencia regional de banca de gobierno e institucional - Bogotá, de Bancolombia. Anteriormente se desempeñaba como gerente de zona banca empresarial y corporativa de la misma compañía. Con este nombramiento, la ingeniera industrial tiene los retos de coordinar todas las actividades del equipo comercial, con el fin de garantizar los objetivos de asesoría y generación de valor para el cliente; diseñar con sus equipos directos e indirectos los objetivos, planes y estrategias; liderar el talento humano y administrar los recursos tecnológicos, físicos, financieros y de mercado para obtener un alto desempeño y maximizar su mercado, entre otros. Patricia Álvarez considera que gracias a la formación en INALDE se "fortalecen las competencias directivas que nos permiten ser cada día mejores líderes en un entorno (local y global) cambiante". palvarez@bancolombia.com.co

Empresa creada por un egresado PADE es caso exitoso de inversión extranjera

La **compañía Rentandes**, fundada hace 10 años por el egresado PADE (1998) Alejandro Trujillo Tealdo y dedicada al renting de maquinaria de construcción y vehículos, fue capitalizada por los fondos ALAF, de Aureos Capital Ltd. (Londres). En 2009, a pesar de la crisis, sus ingresos aumentaron un 28% gracias a esta inversión y "al buen momento que vive el país como fuente de oportunidades para la inversión extranjera", asegura Alejandro Trujillo. Esta empresa cuenta con un patrimonio que supera los US\$10 millones y según su fundador "es fruto de haber adelantado el PADE en INALDE y de los logros conseguidos en crecimiento y desarrollo". gerencia@rentandes.com - www.rentandes.com

Empresa de egresado PDD amplía portafolio de servicios

La **empresa del egresado PDD 2008 Andreas W. Keller**, Inspirat Ltda., en su propósito de inspirar a personas y organizaciones en la "evolución de su ser, con innovación e impacto", como él mismo manifiesta, amplió su portafolio de dos a siete servicios. La empresa, que él mismo preside, se dedica a crear cultura organizacional y a asesorar el manejo del cambio al interior de las compañías. andreas.keller@inspira-t.com - www.inspira-t.com

Logros

Egresada PADE publica libro de arte popular

Cecilia Duque Duque, egresada PADE 1993 y Directora de la Asociación de Egresados de INALDE, recientemente dirigió la publicación del libro *Maestros del arte popular colombiano* por invitación de Suramericana y el grupo de Inversiones Suramericana para conmemorar el aniversario número 65 de dicha compañía. El libro presenta a algunos de los artistas populares más representativos del país, quienes han dedicado su vida a la creación de objetos simbólicos de la identidad nacional. Los maestros aparecen agrupados en virtud del tipo de arte que realizan, bien sea talla en madera, expresión con fibras vegetales, cestería o joyería y textiles, entre otros.

"Este reto –asegura la también ex directora de Artesanías de Colombia– me representó una oportunidad única de rendir homenaje a muchos artistas populares y artesanos, quienes en su diario vivir van tejiendo sueños para convertirlos en realidades tangibles y obras de singular belleza". La publicación, compuesta por 288 páginas, fue obsequiada a los accionistas de Suramericana en el marco de su asamblea anual, en Medellín.

Por otro lado, la Dra. Cecilia Duque fue nombrada este año como Colombiana Ejemplar 2009 en la categoría de turismo (ver sección INALDE al día). cecilia.duque@inalde.edu.co

Empresa de egresado recibe adjudicación para obras de reurbanismo por valor de \$175 mil millones

Carlos Vergara Emiliani, MBA 2006 y gerente de Infracón, fue adjudicatario, junto a Conalvías, de un contrato de concesión por dos años con la Gobernación del Valle, con el objeto de ejecutar obras de reurbanismo por valor de \$175 mil millones. Para su desarrollo, la sociedad concesionaria Reurvalle S.A., de la cual Infracón tiene un 65% de participación, deberá obtener recursos crediticios por valor de \$162 mil millones y realizar aportes de capital hasta por \$47 mil millones. Las labores de obra se adelantan con la firma Conalvías S.A.

Empresa cazatalentos de egresada MBA es aceptada en red global GLExperts (Suiza)

Catalina Peralta Toro, egresada MBA 2007 y actual Managing Consultant de SRC Colombia, Searchlight Recruiting Consultants, logró en marzo la constitución de esta compañía tras nueve meses de planeación, preparación y capacitación, y fue recientemente aceptada en la red global de profesionales GLExperts, con sede en Suiza. Este proyecto se ha construido en conjunto con Luis Alfonso Del Valle, economista y máster en negocios internacionales de la Universidad Carlos III, de Madrid, quien además está certificado en el uso e interpretación de herramientas psicométricas por SHL del Reino Unido. La firma tiene como objeto principal la búsqueda y selección de ejecutivos para niveles medios y altos, así como el diseño, planeación y ejecución de estrategias para el fortalecimiento de posiciones individuales y grupos de trabajo. srcc@glexperts.com - www.srccolombia.com

Egresado MBA innova con un canal de comunicación focalizado

Jairo Botía, egresado MBA 2009, adelantó la fase II del proyecto NAVES y creó un nuevo producto: un canal de comunicación focalizado (ubicado donde el 70% de los consumidores deciden qué marca comprar) que desde enero de 2010 está en proceso de patente de invención en la fase nacional. Este canal presta servicios a la industria farmacéutica (OTC) y a fabricantes de productos para el cuidado personal. Al ser focalizado, permite a los clientes desarrollar estrategias de comunicación específicas, lograr eficiencia en el manejo del presupuesto de publicidad y tener presencia en los puntos clave de América Latina, durante 13 horas al día, 365 días al año, entre otros beneficios.

Para Jairo Botía, quien actualmente gerencia Enfocar, como se denomina su empresa, este producto representa una gran satisfacción, pues comenta que se creó con el propósito de beneficiar a las personas involucradas en el negocio mediante una oferta de tarifas más económicas para los clientes y una oferta de empleo significativa. jairobotia@yahoo.com

Egresado MBA crea el género Stand Up Management y recientemente fue aceptado en la BCC Speakers (España)

César Suárez Uribe, egresado MBA 2004, desarrolló un nuevo género de entretenimiento denominado *stand up management*, a través del cual (con música, narración oral escénica, humor, etc.) motiva, enseña y comunica conceptos de *management*. Desde enero hace parte de la prestigiosa nómina de conferencistas de BCC Speakers (agencia internacional de conferencistas, con sede en España) como socio – *business coach and trainer*. www.grupobcc.com - cesarsuarez@opcionexcelencia.com



Programa de Continuidad 2010: La gestión frente a los cambios • 10 sesiones

Reconocimientos

Egresado PADE, condecorado por la Cámara de Representantes

Adolfo Botero Machado, PADE 2007, recibió la condecoración Orden de la Democracia Simón Bolívar en el Grado Cruz Gran Oficial, otorgada por la Cámara de Representantes, por su labor en la creación de empresa en el departamento de Santander, su consagración al comercio y a la industria, y por su ejemplo como empresario. Según Botero, esta distinción representa “la versatilidad empresarial; la lucha por mejorar las condiciones del entorno y nuestra gente, y la necesidad de unir esfuerzos de los sectores privados y públicos (universidad – empresa - Estado) para fomentar la creatividad empresarial y la innovación con las que esperamos que Santander sea más competitivo”. adolfo@comertex.com.co

Egresado PADE celebró los 20 años de Transequipos

Ernesto Gallo Martínez, egresado PADE 2000 y presidente de Transequipos, celebró el 11 de marzo, en el Hotel Tequendama, los 20 años de trayectoria de su empresa. La compañía, fundada, desarrollada y liderada por este egresado, se dedica a la ingeniería de diagnóstico y al mantenimiento de transformadores de potencia; goza de liderazgo en Colombia, tiene presencia en República Dominicana y cuenta con aliados estratégicos en países del Caribe, Centro y Suramérica. Este logro, que también se lo atribuye al apoyo de su esposa, la ingeniera Elizabeth Gamboa, quien se desempeña como gerente administrativa de la compañía, es fruto de la tenacidad, conocimiento de su especialidad, emprendimiento y reconocimiento del mercado nacional e internacional para ofrecer servicios innovadores comprometidos con el uso eficiente de la energía. egallo@transequipos.com

Egresado PADE obtiene distinción ‘Líder Ejemplo’ en la II Semana Internacional de la Moda en Bogotá

Mario Hernández Zambrano, egresado PADE 1995, recibió por parte de Acicam, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, un homenaje a la excelencia empresarial y a su sobresaliente contribución al progreso y proyección de la industria del cuero, con la distinción ‘Líder Ejemplo’, en el marco de la II Semana Internacional de la Moda de Bogotá y el International Footwear and Leather Show, IFLS. presidencia@mariohernandez.com

Egresado MBA recibe distinción como Líder Colseguros 2009

Andrés Toledo Tapia, egresado MBA 2007 y vicepresidente de indemnizaciones en Colseguros, fue reconocido con el Premio a la Excelencia como Líder Colseguros 2009, gracias a la votación de los empleados de la compañía. “Este reconocimiento –asegura el también ingeniero mecánico– lo asumo con una gran responsabilidad como directivo, puesto que refleja la importancia de crear equipos de trabajo basados en la confianza y en el respeto por la persona, lo que despierta la pasión de los colaboradores por dar lo mejor de sí y crea ese efecto multiplicador en el interior de las empresas, que permite la perdurabilidad de las organizaciones en el tiempo”.

| TEMA | PROFESOR | FECHA |
|--|--|---|
| Innovar en los servicios | Álvaro González Alorda , Director del Área de Innovación de ISEM Fashion Business School (España) y Fabio Novoa | Marzo 10 (PDD y MBA) Marzo 11 (PADE) |
| Los límites de la responsabilidad social corporativa | Juan Manuel Parra | Abril 21 (PDD y MBA) Abril 22 (PADE) |
| Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas | José María Corrales , profesor de IAE Business Schol | Mayo 26 (PDD y MBA) Mayo 27 (PADE) |
| Una visión iberoamericana del marketing | Luis F. Jaramillo Carling y profesores asistentes al Marketing Camp 2010 (IAE, IESE, IPADE, IEEM, ESE, IDE, PAD) | Junio 23 (PDD y MBA) Junio 24 (PADE) |
| Innovación en la manera de dirigir las personas | Peter Montes Swanson | Julio 28 (PDD y MBA) Julio 29 (PADE) |
| Las trampas de la innovación: personas, estructuras, estrategia | Raúl Lagomarsino Dutra | Septiembre 1 (PDD y MBA) Septiembre 2 (PADE) |
| Mercados financieros de energía limpia | Juan Pablo Dávila | Septiembre 15 (PDD y MBA) Septiembre 16 (PADE) |
| Cambio organizacional en el sector salud | Gonzalo Gómez Betancourt | Octubre 13 (PDD y MBA) Octubre 14 (PADE) |
| Dirección por valores en la empresa familiar: los sistemas de evaluación y compensación | Gonzalo Gómez Betancourt | Noviembre 17 (PDD y MBA) Noviembre 18 (PADE) |
| Evolución del entrono económico y social de 2010 y previsión para 2011 | John Naranjo Dousdebés | Diciembre 2 (PDD y MBA) |

¡Próximamente, Misión a la China con egresados de INALDE!

Afiliarse en 2010 a la Asociación y disfrute durante 12 meses de múltiples privilegios

- 10 sesiones de Continuidad para actualizarse sobre las últimas tendencias en dirección empresarial. En el programa de Continuidad de 2009 se analizaron 3 casos colombianos inéditos.
- Conferencias de Coyuntura periódicas para profundizar en temas de actualidad nacional e internacional.
- Apoyo en su ubicación laboral mediante convenios con prestigiosas *head hunters* del mundo, gracias al servicio de Conexión Laboral de la Asociación.
- Encuentro con sus compañeros de promoción en la Asamblea anual, que incluye acto académico y cena. Múltiples eventos (torneos de golf y tenis, Día de la Familia, celebración de quinquenios...)

Afiliarse ahora y continúe su formación junto a la red de empresarios de mayor influencia en el progreso del país.
Mayor información: 861 4444, exts. 2304, 2360 y 2364; egresados@inalde.edu.co / <http://egresados.inalde.edu.co>