

# INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 20 • Octubre - Diciembre 2007



IX Asamblea anual  
Asociación  
de Egresados del  
INALDE

## JUSTICIA & PAZ

Invitado: Dr. Luis Carlos Restrepo, Alto Comisionado para la Paz

Entrevista con la Ministra de Comunicaciones, Dra. María del Rosario Guerra





**SIENDO ESTE EL ÚLTIMO NÚMERO DE LA REVISTA INALDE EN EL 2007**, vale la pena resaltar diferentes acontecimientos que marcaron al presente año en la Escuela.

En este año la vinculación de los más altos rangos de las Fuerzas Armadas al Programa de Alta Dirección Empresarial PADE, en Bogotá y Medellín, y al Programa de Desarrollo Directivo PDD, fue un hecho sin precedentes teniendo en cuenta que el INALDE logró integrar dos fuerzas que tradicionalmente han trabajado de manera independiente: los altos mandos de las Fuerzas Militares: Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Policía Nacional, y Directivos del sector empresarial, en los programas de Perfeccionamiento con exitosos resultados. Como resultado, fue necesaria la apertura de dos grupos PADE en Bogotá, para atender las necesidades académicas de los participantes. Se inició la promoción del PADE en Barranquilla, el cual, Dios mediante, comenzará el próximo 11 de agosto de 2008.

Como resultado de la visita realizada por los empresarios del programa PADE al IPADE de México en el mes de julio, el INALDE y el Estado de Aguascalientes presentaron en 5 ciudades de Colombia el exitoso modelo de desarrollo de esa región, en el marco del evento "Competitividad y Desarrollo desde la Integración Pública y Privada: Experiencia Aguascalientes". Al evento asistieron importantes empresarios, medios de comunicación y autoridades de gobierno nacionales y regionales, interesados en conocer el modelo de desarrollo que este Estado Mexicano implementa desde hace tres años, apoyado en la interacción del sector público y privado, para derrotar la pobreza y fomentar la justicia y la equidad en sus ciudadanos.

La nueva cohorte del MBA 2007-2009, comenzó en julio y superó todas las expectativas con un total de 111 participantes. Este logro fue alcanzado gracias a la excelente gestión realizada por el profesor Luís Fernando Jaramillo, durante los tres años y medio que permaneció al frente de este Programa. En la actualidad el programa se encuentra en cabeza del Doctor Juan Pablo Dávila.

El IV Evento de Moda & Management, realizado el 1 de noviembre en el INALDE, tuvo una concurrida asistencia de empresarios y directivos del sector Textil y de la Moda en Colombia. Con este programa, la Escuela contribuye activamente con la evolución de las empresas de este sector en el país.

Conferencistas de primer nivel participaron en el Programa de Sesiones de Coyuntura de este año, en donde se destacó la visita del Profesor Richard Vietor, Director del Área de Business Government and International Economy de Harvard Business School, en el mes de septiembre. Se ofrecieron 10 sesiones de actualidad a todos los Egresados del INALDE, quienes de manera gratuita asistieron al Gun Club el primer jueves de cada mes, para escuchar conferencias con personajes del más alto nivel tales como el General Fredy Padilla, Comandante General de las Fuerzas Militares; el Profesor Richard Vietor Decano asociado de la Escuela de Negocios de Harvard; el Doctor Luís Alfonso Hoyos, Alto Consejero Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional de la Presidencia de la República, el Doctor Juan José Echevarría, Miembro de la Junta Directiva del Banco de la República; el Doctor Frank Joseph Pearl González, Alto Consejero para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas; y el Almirante Guillermo Barrera, Comandante de la Armada Nacional, son algunos de los conferencistas que participaron en el Programa.

Se destaca también la IX Asamblea de Egresados del INALDE, que contó este año con la presencia del Doctor Luís Carlos Restrepo, Alto Comisionado para la Paz. Todo lo anterior nos animan a seguir adelante en nuestra labor de formación de directivos y empresarios en pro de una mejor sociedad y un mejor país.

Les deseo una Feliz Navidad, esperando que el 2008 sea un año lleno de paz y alegría. ¶

**Editor**

Ricardo Quintero Meza

**Comité Editorial**

Pedro A. Niño R.  
*Director General de INALDE*  
Cecilia Duque Duque  
*Directora Ejecutiva Asociación de Egresados de INALDE*  
Héctor Angel C.  
*Asesor Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE*  
Helmuth Barros Peña  
*Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE*  
Mauricio Rojas P.  
*Miembro Consejo Directivo INALDE*  
Sandra Idrovo  
*Representante Cuerpo Académico INALDE*  
Ulrike Wahl H.  
*Egresada MBA*  
Guillermo Reyes Fierro  
*Comunicaciones INALDE*

**Comité Asesor**

Luis Fernando Jaramillo C.  
*Director del Área de Comercialización INALDE*  
Fabio Novoa R.  
*Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE*  
Sandra Idrovo C.  
*Directora del Área Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE*  
Juan Pablo Dávila V.  
*Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE*  
John Naranjo D.  
*Director del Área Entorno Económico INALDE*  
Peter Montes S.  
*Director del Área Política de Empresa INALDE*  
Gonzalo Gómez B.  
*Experto Empresa Familiar INALDE*

**Junta Directiva Asociación de Egresados del INALDE**

Cecilia Duque Duque  
Helmuth Barros Peña  
Hilda Arango de Ortega  
Juan Guillermo Ruiz Hurtado  
Juan Pablo Consuegra Fonseca  
Mónica Yepes Osorio  
Myriam Ayala Carreño  
Pedro A. Niño Rodríguez  
Rafael Arango Calle  
Ulrike Wahl Haber

**Comunicaciones INALDE**

Guillermo Reyes Fierro

**Fotografía**

Rodrigo Alberto Dueñas  
María del Carmen Guarín

**Revista INALDE**

*Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados*  
*Publicación cuatrimestral*

Edición No. 20, Octubre - Diciembre 2007  
Portada: Sandra Ardila Zúñiga

**Diseño**

Gatos Gemelos Comunicación  
Tel. 257 7622  
[gatos@gatosgemelos.com](mailto:gatos@gatosgemelos.com)

**Impresión:** Panamericana Formas e Impresos S.A.

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



## The Beatles y la dirección de empresas.

Los llamados cuatro de Liverpool formaron la mayor y más exitosa empresa musical del siglo XX y aún hoy, casi 40 años después de su disolución, no hay indicios que alguien pueda alcanzarlos y menos superarlos.

**04**



## IV Programa de Moda & Management.

El primero de noviembre se realizó la cuarta versión de Programa de Moda y Management, uno de los programas más importantes que realiza el INALDE cada año, dirigido a empresarios y directivos del sector textil y de la moda en Colombia.

El objetivo de la Escuela con este Programa es contribuir activamente con el crecimiento de las empresas de dichos sectores

**40**



### La Comunicación Empresarial.

La Comunicación en la Empresa es un tema que suena mucho, pero que aun parece no alcanzar el posicionamiento que requiere en las empresas colombianas.

**10**



### Reflexiones sobre las estadísticas oficiales y el entorno de negocios en Colombia.

A nivel de empresa privada es poco apropiado definir estrategias de mercadeo y evaluar la gestión de un cuerpo de Directores si la firma no cuenta con información confiable.

**16**



### El Test de la Consistencia.

Este artículo trata de encontrar una metodología o guía que permita analizar si un conjunto de políticas de Recursos Humanos es consistente entre sí y con el resto de los componentes de la organización.

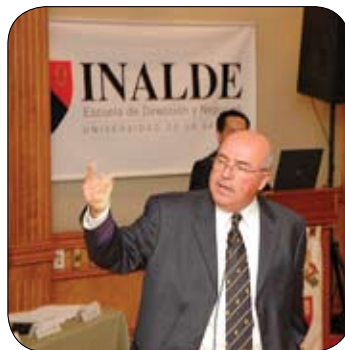
**30**



### IX Asamblea de Egresados. Asociación de Egresados del INALDE.

El pasado 28 de noviembre se realizó, en las instalaciones del Country Club de Bogotá, la IX Asamblea de Egresados, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, cuyo tema central fue Justicia y Paz, para lo cual se contó con la presencia del Alto Comisionado para la Paz, Dr. Luis Carlos Restrepo

**44**



### Modelos de acción conjunta entre lo público y privado.

La experiencia de gobierno del Estado de Aguascalientes, México, que se presentó en razón de la semana internacional del PADE 2007, impactó a los empresarios y participantes en general. A tal punto, que decidieron apoyar al INALDE, en darlo a conocer en las cinco mas importantes ciudades del país.

**62**

Además:

### Conciliación y retención del talento **52**

María del Rosario Guerra, Ministra de Comunicaciones **76**

Nuestros Egresados se destacan **82**

Le Bon: ejemplo de emprendimiento **88**

INALDE, Escuela de Dirección y Negocios **90**



**Fabio Novoa Rojas**  
Director y Profesor de tiempo completo  
del Área de Dirección de Operaciones,  
Tecnología y Producción del INALDE.



# The Beatles y la dirección de empresas

Los llamados cuatro de Liverpool formaron la mayor y más exitosa empresa musical del siglo XX y aún hoy, casi 40 años después de su disolución, no hay indicios que alguien pueda alcanzarlos y menos superarlos.

**SEGÚN LA REVISTA FORBES**, Paul McCartney posee una fortuna que supera los US\$1.400 millones y la de Ringo Star asciende a unos US\$250 millones. Yoko Ono fue nombrada albacea del patrimonio que dejó John Lennon en 1980, año en que fue asesinado por un psicópata, que correspondía a una cantidad cercana a los US\$600 millones. Por su parte George Harrison, muerto en 2001 dejó a sus familiares e instituciones religiosas y de caridad la suma de US\$500 millones. Curiosamente, esta fortuna del compositor de Taxman tuvo que reducirse en 40% por el pago de los impuestos de sucesión. Si recordamos George escribió en su famosa canción, incluida en el disco Revolver: "... mi consejo ahora para el que muera, declara los peniques en tus ojos, porque soy el recaudador de impuestos, sí, soy el recaudador de impuestos y tú solo trabajas para mí ...". Indudablemente el ex-Beatle conocía, como todo empresario, de los problemas y de los efectos fiscales.

Un emprendimiento tan famoso como The Beatles, se debe además del talento sin par de sus integrantes, a ciertos aspectos clave de talento empresarial que funcionaron tan bien, que hoy no podemos decir que fue el mejor Grupo; fue tan fantástico que tendríamos que decir que fue y por ahora seguirá siendo, el único. Veamos cuales pudieron ser esas estrategias claves que lo hicieron insustituible:

## **El emprendimiento no surgió de la amistad.**

Cada uno de sus cuatro integrantes aprendió a tocar sus instrumentos independientemente y de jóvenes tuvieron sus propios conjuntos musicales. Hacia 1956 cuando tenía unos 15 años, John formó su primer grupo con unos amigos de su escuela y se hacían llamar The Quarry Men. En julio de 1957, Paul asistió a un concierto que daba este grupo



en la parroquia del barrio y en los intermedios tocó el piano y la guitarra y además cantó. A John lo impresionó, y una semana más tarde envió a un amigo con la propuesta para Paul de unirse al grupo. No le importó sacar a uno de los suyos y reemplazarlo por el mejor, Paul.

Sólo a principios de 1958 el tercer Beatle, George Harrison se unió al Grupo. George tenía fama de ser el mejor guitarrista del barrio y John le dijo que si era capaz de tocar mejor que el músico que estaba con ellos, podría hacer parte del grupo. Lo que sucedió ya se conoce de sobra.

El último Beatle Ringo, se incorporó mucho después. Como ya es historia, el primer baterista de The Beatles fue Pete Best, el hijo de Mona, la dueña de "The Cavern", uno de los primeros lugares en donde tocó el Grupo en Liverpool. Pero sus compañeros nunca estuvieron muy cómodos con su estilo de tocar la batería, hasta que empezaron a pensar que necesitaban al mejor baterista de Liverpool, que era un tipo que se hacía llamar Ringo Star. En agosto de 1962, John le llama, le hace la propuesta y Ringo acepta. The Beatles, por fin estaban establecidos.

Ciertamente, esta sociedad no fue de amigos, sino quienes participaron en ella lo hicieron por méritos propios, porque por lo menos en su campo y en ese momento, eran los mejores para asumir

esa responsabilidad. Aquí se cumple, uno de los célebres principios de la estructuración de empresas: "Apártate de los negocios nacidos de la amistad y cultiva la amistad nacida de los negocios"

### Inspiraron la noción de la creación de valor añadido.

En la década de los 60's se fundaron cientos de buenos grupos de rock ¿Los recuerdan? ... The Animals, Simon & Garfunkel, Dave Clark Five, The Who, algunos de ellos aún subsisten, como los Rolling Stones, pero sería casi un irrespeto compararlos con The Beatles.

El secreto: los cuatro de Liverpool entendieron que, aunque las canciones eran el "core" de su promesa comercial, debían acompañarse de otros ingredientes que la diferenciaran de la buena música que se producía en esa época. Así es como The Beatles vendió una especie de nueva forma de vida: nuevos modos de vestirse, de corte de cabello, de actuar en el escenario. Más tarde enriquecieron su oferta al convertirse en capitanes de la paz, de la defensa de la ecología, en pregoneros del amor y aún de la mística, el yoga y de la meditación trascendental. Todo este "paquete de sensaciones" influyó y sigue ejerciendo un gran atractivo en los jóvenes y en la sociedad universal de los últimos 40 años. Esta es la expresión de John: "Éramos famosos aunque nuestras actuaciones no duraban más de 30 minutos. Cincuenta mil personas y nos íbamos. A veces estabas tan afónico que prácticamente no cantabas y aún así nadie se daba cuenta por el ruido que había. La música no se oía. Era como una función de circo. The Beatles eran una fiesta y la música no tenía nada que ver con ello".

¡Increíble!. Nuestros artistas podrían quedarse callados en un espectáculo y sus fans siempre dirían que asistieron al "concierto de su vida" Parece que ese rancio adagio de las Escuelas de Negocios de "hay que hacer ese algo más para convertir a los clientes satisfechos en fanáticos de nuestros productos y servicios" cobra con The Beatles todo su esplendor.

Agregar valor, es la clave de las empresas. En emprendimientos exitosos más familiares entre nosotros, esta figura se nota de inmediato. O si no que lo ratifiquen empresas como Crepes and Waffles, las tiendas Zara en España o el concepto de Arturo Calle para el caso colombiano, Andrés Carne de Res y muchos



**Agregar valor, es la clave de las empresas. En emprendimientos exitosos más familiares entre nosotros, esta figura se nota de inmediato. O si no que lo ratifiquen empresas como Crepes and Waffles, las tiendas Zara en España o el concepto de Arturo Calle para el caso colombiano.**

otros. A final lo que venden es un "valor añadido" que sus empresarios han procurado desarrollar en la medida en que maduran sus empresas, como una forma de diferenciarse de los demás y de imponer barreras de entrada para los posibles nuevos competidores.

#### **Ficharon a los mejes colaboradores desde el inicio de la aventura.**

The Beatles, siempre se rodearon de los mejores. Del mejor empresario musical Brian Epstein, desaparecido en forma prematura; de George Martin, el mejor productor de discos; Derek Taylor en el manejo de medios; Neil Aspinall y muchos otros. Eran los mejores. Pero el personaje que más impresiona es Mal Evans, que fue contratado desde los años de Liverpool como un simple "utilero" del Grupo. En las giras artísticas, Mal conducía, probaba y guardaba los equipos, cargaba los cables, era el "hombre de las operaciones". Pero Mal trabajó muy fuerte, sirvió como nadie a sus superiores, progresó y con el tiempo se convirtió en una persona indispensable para la empresa. Cuando The Beatles dejaron de hacer giras en 1966, Evans ya se había convertido en su amigo y siguió trabajando con ellos en el estudio. Progresó tanto que hasta se convirtió en músico!!! ... y participó en varias grabaciones: hizo parte del coro en "You Know My Name" escrita por Lennon, tocó los teclados en "You Won't See Me" en el disco Rubber Soul. la pandereta en "Dear Prudence", la armónica en "Being for the Benefit of Mr. Kite!", la trompeta en "Helter Skelter", puso su voz en "Yellow Submarine", y tocó algunos acordes de piano en la inolvidable "A Day in the Life".

Hace muchos años, en mi época de estudiante, un "beatlomano" de Irlanda, país con el que me unen entrañables lazos familiares, me habló de una frase atribuida a Evans: "Servir es mandar". Creo que fue mi primer aprendizaje real sobre lo que es la Dirección de

Empresas. No se si la dijo Mal, pero en cualquier caso, me parece sensacional e irrefutable, y aquí la historia de The Beatles la prueba magníficamente. Los que sirven son los líderes. Cómo podríamos los empresarios aprender de todo esto cuando se trata de trabajar por el cliente, por el país, de colaborar con causas nobles, de cooperar con la búsqueda del equilibrio de la distribución de la riqueza. Quien más trabaja y si es en forma desprevenida mejor, se convierte en la persona más influyente de su entorno.

La historia de Mal se aplica a muchos de los empleados/socios clave de algunos empresarios. Nacieron con la empresa y crecieron con ella y se convirtieron en "arquitectos" de su cultura y en actores fundamentales en los grandes momentos de la organización. En muchas ocasiones el éxito de la organización, depende de su trabajo y visión. Si no se seleccionan bien desde el comienzo, con el tiempo sólo se tendrán dos opciones: 1. Despedirlos a pesar de sus contribuciones en el inicio de la aventura o 2. Seguir con ellos sacrificando parte del crecimiento y potencial de la empresa. Una decisión que con cualquiera de las opciones, se pierde. Por eso la única salida ganadora es contratar y trabajar con los mejores desde el comienzo. ¡Sabio consejo!

#### **Inconformes y enamorados de lo que hacían.**

Curiosa hermandad, inconformidad y pasión. Pero esa es la esencia de los éxitos empresariales y The Beatles no fueron la excepción. Cuando los reporteros formulaban la infaltable pregunta sobre cuál era el álbum que mas les gustaba, nunca obtenían una respuesta concreta. No creo que la razón fuera la cursi que dice, "es como decir a qué hijo quiero más". Esas comparaciones no tienen lugar. La verdadera explicación es que nunca, ningún Beatle estuvo plenamente satisfecho con su trabajo, siempre creyeron que se podía hacer mejor. O si no veamos

algunos de los aforismos expresados por nuestros héroes. De Ringo: "Sgt Papper se convirtió en el álbum de la década, o quizá del siglo. Era innovador, contenía unas canciones geniales, era un placer escucharlo y me alegro de haber participado en él, pero creo que el álbum Blanco es mejor" O que tal esta de John: "Abbey Road al igual que todos los discos, tenía temas que me gustaban y otros que no. Nunca he sido un fan incondicional de ninguno de nuestros discos"

Los auténticos emprendedores son semejantes. O quien de nosotros ha estado plenamente satisfecho con la obra realizada. Siempre he considerado que esta es una de las diferencias radicales entre el negociante y el empresario. Para el negociante basta una buena ganancia para retirarse. Un emprendedor siempre cree que puede hacer mucho más y esa es la verdadera razón de su existencia y de la competitividad duradera. Pero para soportar este trajín tiene que tener pasión por lo que hace, que es la motivación que le suministra el combustible para trabajar 70, 80 y muchas más horas a la semana.

En conclusión, porque tenemos pasión estamos inconformes con lo que hacemos, pero si no existiera la pasión no podríamos vencer la inconformidad. Pero al estar conformes, no nos sentimos bien, entonces ... Ese es el ciclo virtuoso que anima constantemente a los emprendedores triunfantes.

**El sacrificio y el saber que el éxito no llega por suerte o talento.** The Beatles, sobre todo en sus primeros tiempos, fueron unos trabajadores audaces, eran eso que hoy llamaríamos unos "work-

alcoholics". Ensayaban 24 horas al día, al principio en la casa de George, después en cualquier lugar de Londres, al final en los estudios de EMI y de Apple Records. Ellos trabajaron intensamente, empezaron por abajo, por donde inician la mayoría de los grupos musicales y requirieron mucho tiempo para llegar a ser lo que finalmente fueron. La figura 1, "La Evolución de The Beatles", trata de resumir su largo peregrinaje para llegar al éxito.

En cierta ocasión leí en algunos de los miles de escritos que se han publicado sobre el Grupo, algo que era así como una entrevista. Al principio John señalaba "El primer álbum fue grabado en una larga sesión de doce horas" y después George continuaba: "Con el segundo tardamos todavía más". Eso es lo que sucede con los emprendimientos, habitualmente se cree que el trabajo duro es apenas al principio, pero cuando estamos adentro, el perfeccionismo y la hostilidad del entorno nos obligan a trabajar cada vez más y mucho más. Pero lo que es maravilloso es que cada vez que nos entregamos más al trabajo llegamos a la conclusión que la única alternativa válida para triunfar es el trabajo íntegro y honesto. Cuando el emprendedor entiende esta sencilla verdad en el campo de batalla, tiene asegurado gran parte de su éxito.

Pero algo curioso, muchos empresarios cuando tienen éxito corren el peligro de creerse mucho mejores de lo que realmente son, cayendo en uno de sus errores más comunes y funestos que es la opulencia. Lo opuesto no necesariamente es bueno, porque si no se tiene cierta dosis de "ego", de saber que están haciendo las cosas mejor que los demás, el estímulo para seguir adelante en su lucha tiende a disminuir, y con el, la posibilidad de hacer más y mejores cosas. Alguna

Figura No. 1: Un resumen de la larga evolución de The Beatles



vez John lo dijo con una claridad elemental: "Cuando era un Beatle pensábamos que éramos el mejor Grupo de este mundo y creer eso fue lo que hizo que fuéramos lo que fuimos". Era un grande!

**Por qué se separaron The Beatles.** Pero como muchos de los emprendimientos, The Beatles también se acabaron. En el primer semestre de 1970, se extendieron los rumores de la disolución del Grupo y pronto la noticia se volvió oficial: The Beatles terminaban con más de 8 años de labores continuas y sus integrantes harían sus trabajos por separado.

Tal vez muchos de nosotros conocemos las causas de este triste hecho, pero tal vez pocos desde esta perspectiva empresarial. En mi opinión:

- Porque fue una empresa que empezó con todos sus socios solteros y al final todos ya tenían familias. No supieron diferenciar los asuntos familiares de los profesionales y sus nuevos miembros. Las esposas, empezaron a ejercer su influencia.
- Porque uno de los familiares políticos, Yoko Ono, quiso manejar ciertos asuntos de la empresa y sobre todo ejerció un fuerte dominio sentimental sobre uno de los principales socios, John.
- Porque un socio empezó a cambiar de papel y a exigir más responsabilidades. George comenzó a publicar composiciones fabulosas, pisando los terrenos de John y de Paul.
- Porque contrataron a Allen Klein como nuevo manager y no a Hill Eastman, suegro de Paul. Supongo que generó en el compositor problemas personales con Linda, su esposa.
- Porque las finanzas del Grupo no iban bien, los dividendos habían disminuido y sus socios creyeron que les iría mejor solos que dentro de la sociedad.
- Por que sus integrantes no tenían motivación para hacer más competitiva su organización. Observemos lo que en ese entonces decía Paul: "Pensé que no era buena idea tener nuevas ideas, eso fue el comienzo de la ruptura de The Beatles". ¡Estás en lo cierto Paul!
- Porque no se trazaron metas a mediano y a largo plazo y cuando las propusieron, ya los socios tenían sueños personales.
- Porque se acabó la magia de lo que hacían. Desde cuatro años atrás no hacían conciertos, los estudios de grabación les parecían aburridos, las



inevitables y nutritivas diferencias musicales se transformaron en problemas personales.

- En fin, porque desapareció el "animus societatis".

La empresa no se terminó de repente, desde años atrás se sentía una energía negativa entre sus integrantes y un ejemplo patético es la película "Let it Be". El proyecto The Beatles, desapareció poco a poco, al igual que los divorcios, que no se terminan de la noche a la mañana sino que necesitan meses y a veces años para la separación final. Como apuntó Ringo: "... Y existen años de miseria hasta que al final dices terminemos de una vez"

Así se acabó el más hermoso proyecto musical de los maravillosos años sesentas. Pero aún así, sus seguidores continuaron creyendo que el sueño no se acabaría, que The Beatles se volverían a unir para tocar y cantar por la paz del mundo. Esta ilusión la fracturó uno de los hombres más odiados de nuestros tiempos, Mark Chapman, cuando asesinó a John en New York el 8 de diciembre de 1980. Pero aún así, quedaba la esperanza de la unión del Grupo, pues sus fans creían que Julian o Sean podrían tomar el lugar de su padre, pero la utopía se perdió sin retorno el 29 de noviembre de 2001, cuando un cáncer en la cabeza mató a George en California. Ahora, del inigualable Grupo de Liverpool, solo nos quedan sus discos, sus películas ... y sus enseñanzas empresariales. ¶



Con ocasión del lanzamiento al mercado del libro *Comunicación Empresarial*, publicado recientemente, fruto de la investigación del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional CICCO, de la Universidad de la Sabana, le hemos solicitado al profesor Alejandro Moreno que comparta con Revista INALDE sus reflexiones sobre La Comunicación en la Empresa, un tema que aun parece no alcanzar el posicionamiento que requiere en las organizaciones colombianas.

**Alejandro Moreno Salamanca**  
Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario, Especialista en Gerencia de Mercadeo de la misma universidad, Master en Dirección de Empresas, MBA de Inalde Universidad de la Sabana. Profesor de dirección de personas en las organizaciones y Director Adjunto del MBA en Inalde Escuela de Dirección y Negocios. Consultor en gestión del conocimiento y la comunicación. Alejandro.Moreno@inalde.edu.co



# La Comunicación Empresarial:

El aceite que mueve las poleas de la estrategia competitiva de la empresa

**Introducción.** La comunicación cobra cada vez mayor importancia en el mundo empresarial; sin embargo aun es mucho el camino que falta por recorrer para lograr que la dirección general la vea como un elemento clave y necesario que permite que la compañía alcance los resultados que se ha propuesto a través de su estrategia.

Esta situación se puede deber a la gran dificultad que existe para medir el impacto y el retorno sobre las inversiones que hace la empresa en comunicaciones. Para efectos del presente artículo analizaré el rol de la comunicación corporativa de manera independiente de la comunicación comercial, entendiéndose esta última como la publicidad que la compañía hace bien sea para aumentar sus ventas y/o para mejorar el posicionamiento de su marca y su imagen corporativa. Me referiré exclusivamente a la comunicación interna, externa y al manejo de la opinión pública a través de las conocidas relaciones públicas.

Este artículo no pretende ser una guía académica acerca de cómo elaborar un plan de comunica-

ciones; busca sensibilizar respecto a la importancia de la comunicación en la ejecución de la estrategia y en como cada vez cobra mayor importancia medir no solo el impacto, sino el retorno sobre las inversiones que la compañía hace en comunicaciones.

## **Audiencias que cubre la estrategia competitiva.**

Para entender el impacto de la comunicación en la ejecución de la estrategia, más que los elementos de la estrategia, es necesario estudiar los públicos o audiencias a los que esta debe involucrar.

Los grupos de influencia de la organización o stakeholders influyen, promueven y afectan de manera diferente la ejecución de la estrategia y por lo tanto es deber de la dirección de la empresa diseñar mecanismos de comunicación para cada uno de estos públicos que permitan tener comunicación en doble vía para que estos sean facilitadores del proceso de

Hacemos muchos esfuerzos e invertimos grandes sumas de dinero en los departamentos de investigación de mercados y olvidamos que existen alternativas mucho más económicas, rápidas, directas, sencillas y efectivas de encontrar la información que nos permite mejorar nuestros productos y servicios.

consecución de resultados en lugar de barreras para el mismo. Para este fin es necesario identificar que tipo de información debe y necesita recibir cada una de estas audiencias y que información esperamos recibir de vuelta por parte de las mismas.

Algunas veces tendemos a pensar que los accionistas esperan recibir exclusivamente información del desempeño de la organización en términos numéricos y nos limitamos a pensar que son solo los resultados lo que interesa a los socios de la compañía. Debemos recordar que existe una gran cantidad de información que consideramos de carácter interno, que nunca llega a los accionistas y que en realidad les permitirían entender de manera práctica el norte que la junta y por consiguiente la administración le esta dando a la compañía. Muchas veces tenemos boletines internos e incluso externos que pueden ser de mucha utilidad para los accionistas y que pueden ser enviados a los accionistas que ayudarían a que estos entiendan la razón de ser de las decisiones que se toman.

En términos de la junta directiva muchas veces pasa de igual forma que con los accionistas, con el agravante que la junta se reúne para marcar el norte de la organización muchas veces sin conocer la realidad interna de la misma. Debemos generar mecanismos de comunicación que le permitan a la junta sentir el día a día de la organización y que, de una manera más cercana a la realidad influya en las decisiones que la administración toma. En términos de la junta otro inconveniente que se presenta, esta en que muchas veces esta se reúne con un pequeño grupo de los directivos que conforman la administración de la empresa y que con relativa frecuencia estos no comunican de manera adecuada a los demás directivos el norte trazado por la junta, razón por la cual en ocasiones algunos directivos se convierten en verdaderas barreras para la ejecución de los planes acordados con la junta directiva.

Un tercer público que en la mayoría de los casos tendemos a olvidar cuando hablamos de planes de comunicación y que probablemente es uno de los de mayor influencia en la ejecución de la estrategia son los proveedores. Debemos ser conscientes de que ellos en muchos casos son nuestro principal aliado y socio estratégico. Es urgente que en las empresas empecemos un proceso de sensibilización hacia esta realidad y que diseñemos e implementemos mecanismos de comunicación de doble vía que nos permitan trabajar de una manera mas coordinada con nuestros proveedores y de esta manera empezar a generar ventajas competitivas basadas en la información y en el intercambio de conocimiento.

En términos de comunicación no comercial, tenemos una enorme oportunidad de mejoramiento con relación al tipo de y la forma en que compartimos la información con nuestros clientes y consumidores. Generalmente nos concentramos en aspectos básicos como características de producto y olvidamos que gran parte del valor agregado que nuestros clientes y especialmente nuestros consumidores pueden recibir de nosotros esta en la información que como compañía poseemos. Y ni que decir de el vacío que estamos dejando y la oportunidad que estamos desaprovechando cuando no tenemos mecanismos de retroalimentación y de comunicación de regreso con nuestros clientes y consumidores. Hacemos grandes esfuerzos e invertimos fuertes sumas de dinero en los departamentos de investigación de mercados y olvidamos que existen alternativas mucho más económicas, rápidas, directas, sencillas y efectivas de encontrar la información que nos permite mejorar nuestros productos y servicios.

Algo similar ocurre con nuestros empleados. Pocas son las compañías que operan de manera eficiente sistemas de comunicación que les permitan gestionar el conocimiento de sus empleados en pro de ellas mismas. Me atrevería a decir que el cien por ciento de las compañías tienen sistemas de comunicación

interna, pero son muy pocas las que establecen mecanismos para escuchar y realmente tener en cuenta lo que sus empleados o clientes internos tienen por decir. Desperdiciamos en muchos casos la oportunidad de oír lo que tiene por aportar nuestro público de interés más cercano y tal vez con mayor sensibilidad y conocimiento de nosotros mismos. Debemos entrar a revisar porque no hemos sido capaces de abrir esta puerta en nuestras organizaciones. A ojos de un observador desprevenido parecería que hay una especie de temor que nos lleva a mantener a nuestros empleados muy bien informados, pero lo suficiente maniatados y silenciados como para no permitir que nos transmitan esas oportunidades de mejoramiento que tantas veces llegan a ser tan sencillas y evidentes pero que generalmente desde la alta dirección no logramos ver. Debemos empezar a abrir caminos e implementar mecanismos que permitan a nuestras organizaciones nutrirse del tan precioso ingrediente que todos los seres humanos tenemos y sobre el cual no hace falta asistir a una escuela de dirección para desarrollar, el cual mundialmente conocemos como sentido común.

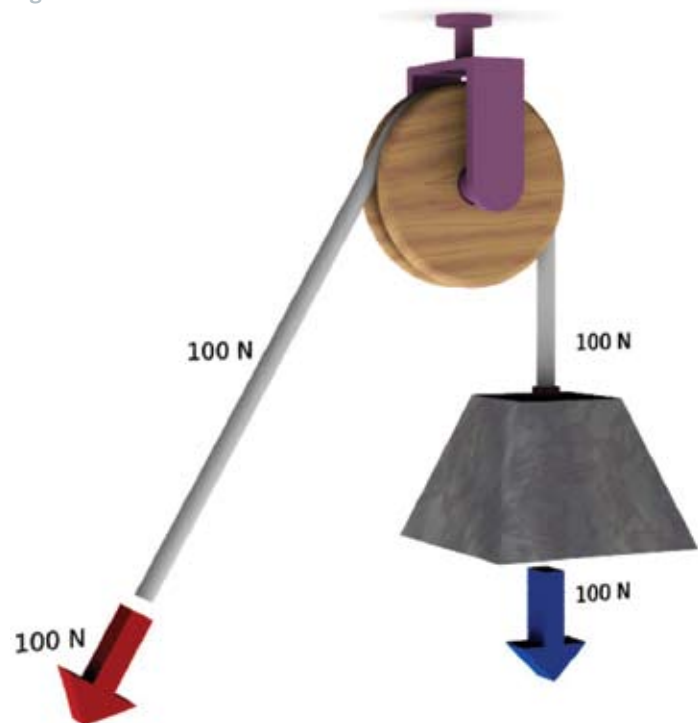
Empecemos a abrir espacio para que la lógica práctica de nuestros subordinados salga a flote y empecemos a encontrar soluciones probablemente más simples, pero seguramente más efectivas y económicas para nuestros retos organizacionales.

### Las poleas de la estrategia empresarial.

Un elemento que el ser humano desarrolló basado precisamente en la aplicación del sentido común es la conocida polea (figura 1). Aunque no se tiene claridad de cuando fue inventada, hay evidencias que muestran que el hombre lleva utilizándola más de 2000 años. La primera de ellas se encuentra cuando Plutarco en su obra *Vidas paralelas* (100 a.C.) relata como Arquímedes movió para el rey Hierón de Siracusa

un barco de la armada. Según Plutarco, Arquímedes logró mover un barco completamente cargado hasta un dique seco simplemente jalando de una cuerda. La clave de esta proeza fue la combinación de poleas que Arquímedes utilizó para cumplir el deseo del Rey Hierón.

Figura 1.



Quiero utilizar este elemento físico que nos ayuda a cambiar la dirección de una fuerza ó a disminuir el esfuerzo que tenemos que hacer para lograr un resultado esperado, como ejemplo gráfico que nos recree la figura bajo la cual me permito centrar mis planteamientos en torno a la comunicación.

En el mundo empresarial son innumerables las poleas de las cuales disponemos para levantar un peso, es decir para lograr los resultados esperados y conseguir el éxito de la estrategia competitiva.



Podríamos enumerar entre las más relevantes las siguientes:

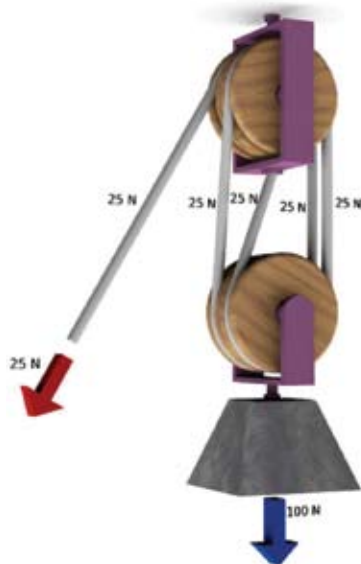
- Personas
- Tecnología
- Conocimiento
- Fortaleza financiera
- Productos y servicios
- Procesos y logística
- Incentivos, Premios y Concursos
- Servicio al cliente
- Capacitación y Desarrollo
- Investigación de Mercados
- Cabales de Distribución
- Imagen de Marca
- Acompañamiento y Seguimiento

Como directivos tenemos claro que las poleas de manera independiente no representan ningún beneficio ni ventaja competitiva. Lo importante es diseñar sistemas complejos que nos permitan articularlas y hacer que de manera conjunta estas nos permitan lograr los resultados con los recursos disponibles que siempre serán limitados. Siempre

estaremos en constante interacción para encontrar el sistema que maximice los beneficios y minimice el esfuerzo requerido para alcanzarlos. De manera gráfica me refiero al sistema de poleas compuestas en donde precisamente su interacción y diseño es lo que permite que el peso que se desea mover – resultado - sea levantado (figura 2).

Hasta acá el planteamiento suena bastante sencillo y lógico. El tema es que no es suficiente con diseñar sistemas compuestos por muy complejos y eficientes que estos parezcan, pues por bien diseñado que logremos que quede, las poleas tienden a oxidarse y a tener fricción entre si y es ahí cuando se hace necesario apelar a un mecanismo adicional y muchas veces subestimado; se trata de la Comunicación Empresarial, La Comunicación Empresarial es el aceite que lubrica las poleas de la estrategia para que estas giren de manera armoniosa. A pesar que el sentido común nos dice que armar un sistema complejo de poleas que llamamos estrategia, es la clave para que este tenga éxito, no podemos olvidar que el funcionamiento de cualquiera de éstas implica la interacción de personas que tienen distintos intereses y expectativas. La única forma que tenemos para garantizar que las personas sigan girando y articulando nuestro sistema es mediante un plan de comunicaciones metodológicamente definido que nos permita llegar a todos los públicos de interés de la estrategia. Es importante que este plan además de estar escrito y debidamente documentado, contemple los indicadores de gestión sobre los cuales vamos a medir su ejecución y por consiguiente su eficacia. Dicho plan deberá tener canales de ida para los mensajes que emite la compañía hacia sus distintas audiencias, pero igualmente, canales de vuelta que permitan que los públicos le hablen a la compañía, la retroalimenten, para que esta se nutra de un sinnúmero de elementos que le permitirán mejorar la disposición de las diferentes poleas, e incluso adicionar algunas nuevas que le ayudaran a conseguir los objetivos de manera mas ágil y eficiente.

Figura 2.







La única forma que tenemos para garantizar que las personas sigan girando y articulando nuestro sistema es mediante un plan de comunicaciones metodológicamente definido que nos permita llegar a todos los públicos de interés de la estrategia.

**El plan de comunicaciones como bomba de inyección del aceite en las poleas de la estrategia competitiva.** Si la empresa acepta la idea de que la comunicación es el aceite que lubrica las poleas de la estrategia competitiva, lo más natural es que en la alta dirección pensemos en implementar algún dispositivo que mantenga de manera natural y permanente a las poleas aceitadas. El mejor dispositivo en que un director general puede pensar es en un plan de comunicaciones. Siguiendo con la figura de comparación, éste plan será como una bomba de aceite que de manera natural y eficiente agregue el aceite que cada polea necesite sin que ésta lo note; logrando que gire de manera armónica y natural para permitir levantar el peso sin ningún tipo de fricción.

El plan estratégico de comunicaciones será un documento que de manera metódica enumere los públicos que la estrategia corporativa debe tener en cuenta y la manera como ellos serán atendidos en términos de información y periodicidad. Será necesario establecer los canales que irán desde la empresa hacia los diferentes públicos, así como los que irán desde cada público hacia la empresa, con el fin de que ésta sea retroalimentada de manera igualmente sistemática. Este documento deberá ser tan específico como sea posible; deberá tener listados de tareas a realizar sobre cada una de las audiencias y las fechas en que cada una de estas tareas deberá ser realizada.

Un tema que no se debe olvidar es que para que la dirección general de la compañía empiece a creer en las ventajas del plan de comunicaciones, será necesario demostrar el impacto que dicho plan genera en la organización. No está permitido quedarse en el plan de hablar de mejoras cualitativas en variables como clima organizacional y nivel de empatía. Para que la comunicación en la empresa sea un tema estructural y no coyuntural, se debe ser lo suficientemente profesional y diseñar indicadores de gestión que le comprueben a la dirección general el impacto logrado mediante el plan e incluso diseñar ratios que midan

el retorno sobre la inversión que la compañía hace en términos de comunicación. Para esto será necesario establecer grupos de control que permitan demostrar cómo aquellos miembros de cada tipo de audiencia que fueron lubricados mediante el uso de la comunicación lograron mejores resultados que aquellos que no. Estos resultados deben ser trasladados a pesos o dólares con el fin de poder al final del ejercicio establecer una relación entre los ahorros y/o ingresos, frente al valor invertido en acciones comunicacionales.

Es necesario tomar conciencia como directores generales del rol estratégico de la comunicación en el logro de los resultados corporativos. Solo un adecuado diseño e implantación de un plan sistemático de comunicaciones, garantizará los resultados y así mismo solamente unos adecuados indicadores de impacto y retorno sobre la inversión garantizarán la continuidad de las inversiones en comunicación.

Debemos dejar de preguntarnos porque la comunicación en las empresas no ha alcanzado el valor estratégico que esta tiene intrínsecamente y empezar a trabajar de manera sistemática mostrando los beneficios económicos de la misma y dejando como simples valores agregados aquellas consecuencias del plan como por ejemplo la mejora en el clima organizacional, pues para cualquier director general este tipo de variables siempre serán deseables mas no suficientes para justificar las inversiones que la compañía realiza en términos de comunicación. ¶

#### **Bibliografía:**

- YEPES STORK, Ricardo & ARANGUREN ECHEVARRIA, Javier (2001) FUNDAMENTOS DE ANTROPOLOGÍA: Un ideal de excelencia humana, Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA, Barañain Navarra, España
- PÉREZ LOPEZ, Juan Antonio (1993) FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, RIALP, Madrid, España.
- RODRIGUEZ, Jose María., (1981) LA MOTIVACION HUMANA EN EL TRABAJO. Nota Técnica del IESE. Barcelona, España.
- RODRIGUEZ, Jose María., (1992) EL CONFLICTO ENTRE LAS PERSONAS. Nota Técnica del IESE. Barcelona, España.
- GARCIA-LOMBARDIA, Pilar; CARDONA, Pablo & CHINCHILLA, Ma Nuria (2001) LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS. Ocasional Paper. IESE, Barcelona, España.

A nivel de empresa privada, es poco apropiado definir estrategias de mercadeo y evaluar la gestión de un cuerpo de Directores, si la firma no cuenta con información confiable sobre el mercado en que opera ni tiene reportes financieros que le señalen la evolución de sus costos y de su patrimonio.



**John Naranjo Dousdebés**  
Director del Área de Análisis de Entorno  
Económico del INALDE.  
Ingeniero civil de la Universidad  
Javeriana, candidato a Doctorado de la  
Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del  
Departamento de Planeación Nacional de  
Colombia, miembro de la Junta Monetaria,  
Gerente Comercial de la Federación  
Nacional de Cafeteros y Ministro  
Plenipotenciario de Colombia ante la UE,  
entre otros.



# Reflexiones sobre las estadísticas oficiales y el entorno de negocios en Colombia.

**CÓMO EVALUAR RESULTADOS** de políticas y avances en la solución de los problemas sociales si las estadísticas que genera el DANE sobre PIB sectorial, precios, empleo, comercio y otras adicionales son de mala calidad, han sido manipuladas, o simplemente la sociedad no les da credibilidad?

Desafortunadamente, estos cuestionamientos a los informes oficiales del DANE se vienen haciendo más frecuentes no solo por parte de ciudadanos que tradicionalmente han mostrado reservas a los mismos, sino también por altos funcionarios públicos que consideran que el resultado, publicados por el ente Oficial, de las políticas o decisiones por ellos adoptadas no sustentaron las metas o los propósitos que se buscaban. Estos resuelven entonces, elaborar sus propias bases de datos y estudios haciendo encuestas paralelas, contrariando el espíritu de que es el DANE el Organismo Oficial, independiente, responsable de la elaboración de la estadística nacional.

El Ministerio de Agricultura, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Protección Social son, entre otros organismos oficiales, muy conocidos recientemente por opiniones como estas "las cifras del DANE son poco confiables". Estas críticas no son nuevas si se revisa la historia de los últimos cuarenta años, aunque es forzoso concluir que últimamente se han vuelto más frecuentes y contundentes.

Antes, se buscaba encontrar entre los interesados las razones de los desacuerdos, y se procedía en la mayoría de los casos a corregir, si era el caso, las informaciones oficiales. Hoy parece que el proceso de diálogo entre expertos de la estadística se agotó, y entonces cada cual decide crear sus propios números y conclusiones.

Un buen ejemplo es el número creciente de estudios independientes que pretenden volverse "oficiales" sobre el problema de medición de la pobreza en Colombia. Cada cual la define a su leal saber y en-



tender, y adopta metodologías que son difícilmente comparables, lo que introduce confusión y caos cuando se evalúan políticas que fueron diseñadas y puestas en ejecución para reducir este problema social.

Otro ejemplo es lo que viene sucediendo con el Censo de 2005. Después de una inversión considerable en términos de recursos monetarios y de capital humano, funcionarios públicos, académicos, especialistas demográficos y de otras disciplinas arrecian sus críticas a la metodología y la recolección de información que sirvió de base a ese censo.

Ante esa situación, posiblemente hay tres alternativas:

- i) Crear un grupo de trabajo conformado por expertos no dependiente de estamentos oficiales para que den su opinión sobre el trabajo realizado señalando los aspectos positivos y las correcciones a hacer para mejorar el resultado. (Queda por ver si efectivamente el trabajo de esa Comisión puede cumplir con las expectativas que se han generado entre la población);
- ii) Desechar y desestimar lo realizado por el DANE, aceptando que toda la inversión se

perdió, ejercicio extremo de gran costo social, o,

- iii) Mientras se lleva a feliz término la alternativa y ante la importancia que tienen para la opinión pública y para el sector empresarial en particular algunos resultados que se han publicado de ese Censo, aproximarse a los responsables de la preparación de ese registro para conocer de primera fuente aspectos y resultados que hasta ahora son poco divulgados y que, de no ser desechados por los expertos que analizarán el trabajo realizado, son de gran valor para estrategias de mercadeo y ventas.

Este ejercicio se adelantó en día pasados con el Ex Director del DANE, Dr. Ernesto Rojas quien defendió la metodología y seriedad de la investigación haciendo énfasis en que la tecnología hoy disponible (mini-computadores personales, transmisión de datos, y GPS) permite hacer censos de población en condiciones diferentes al las requeridas cuando se debía inmovilizar toda la población durante unos días para poder efectuar los registros. Según los responsables del trabajo censal, las nuevas tecnologías empleadas permitieron además reducir sustancialmente los costos del ejercicio con relación a las metodologías empleadas en censos anteriores.

La pregunta que sigue ante esta afirmación es si esa reducción de costo tuvo que aceptar sacrificios en la calidad, cobertura y consistencia de los datos, inquietud que fue contestada por el DANE con la siguiente relación de indicadores de calidad.

**Calidad de los datos Censales.** Se señalaron cuatro indicadores para determinar si la calidad de los datos es aceptable o no. Sus denominaciones, rangos de aceptabilidad, y comparación con los calculados para el Censo 2005 se resumen así:

Índice	Rango	Resultado para censo 2005
Índice de Whipple	De 100 a 105 , datos muy precisos	103.49, por lo tanto muy precisos
Índice de Myers	De 0.0 a 5.0, rechazos de edad bajos	1.93, muy bajo el rechazo
Índice de Naciones Unidas	Menor que 20 Satisfactorio	
Preferencia en dígitos	10.3 Satisfactorio	
Cobertura censal	Total omisión 3.7%	96.3% de Cobertura, muy buena

Según estos criterios, todos estos índices señalan una alta calidad de los datos del último censo, y además mostrarían que la calidad de los datos censales indicada por estos cuatro índices para los censos realizados desde 1963 ha venido mejorando con el tiempo, siendo la mejor la correspondiente al ejercicio de 2005.

Haciendo confianza en la capacidad técnica de los responsables, parece razonable hacer un corto resumen, de algunos resultados de la investigación que no han tenido divulgación amplia en los medios, y que posiblemente disfrutarán de mayor promoción una vez se hagan los análisis confiados a la Comisión de estudio. En los párrafos siguientes nos atrevemos a consignar las conclusiones preliminares que nos facilitó el DANE.

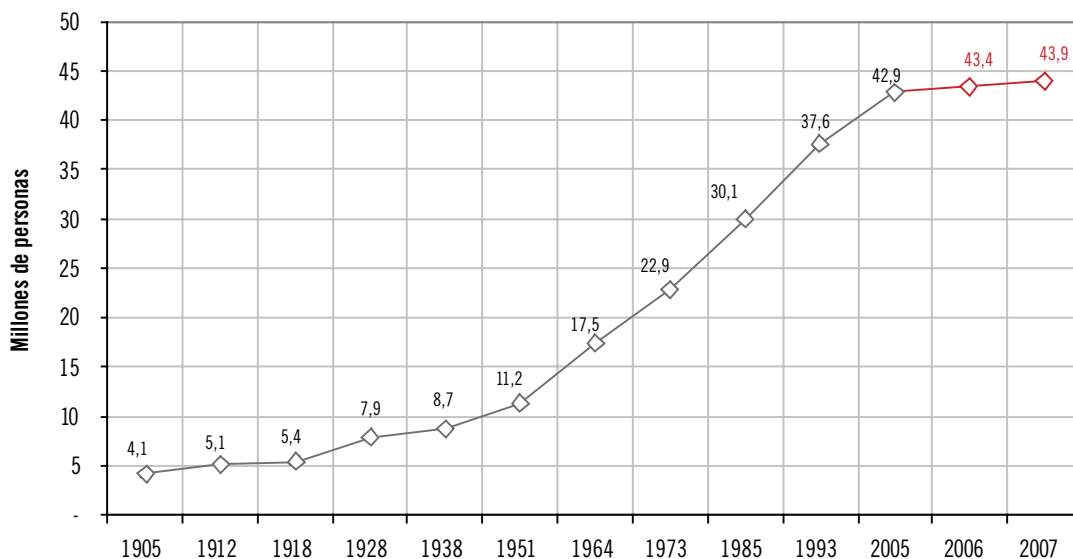
## Algunos resultados

### 1. Estimativo de la población Colombiana en junio 30 de 2005, y proyección para 2006 y 2007.

Para ese 30 de junio, la población alcanzó a 42.888.592 personas, de las cuales 41.298.706 fueron efectivamente censadas, y 1.589.886 corresponde a la estimada con base en registros que traducen problemas por fallas en la transmisión de los datos, o por que fue imposible acceder al área geográfica por problemas logísticos; y finalmente por errores en el proceso.

Con soporte en este resultado, se proyecta que a finales de 2007 la población será cercana a 44 millones de personas, 76% de la misma viviendo en cabeceras municipales. Su evolución se detalla en la figura 1, y se observa un fuerte cambio en la tendencia a partir de 1993

Figura 1.



Fuente: DANE

Con soporte en este resultado, se proyecta que a finales de 2007 la población será cercana a 44 millones de personas, 76% de la misma viviendo en cabeceras municipales.

**2- Crecimiento porcentual anual de la población.**

Para 2005 se estimó ese crecimiento en 1,25%, menor que el cercano a 2,0% en 1985. Como se anota a continuación, la evolución de los nacimientos, de las defunciones y del saldo neto de migración, determina el total de crecimiento neto.

Como nota al margen, parece que en los censos anteriores al de 2005 el efecto del saldo

neto migratorio no fue estimado, lo que pudo haber sobre estimado el crecimiento de población anual señalado por el Censo de 1993. Nótese que el saldo neto de migraciones es casi igual a la mitad del registrado por las defunciones.

**3- Tasa bruta de natalidad y de mortalidad para el periodo 1985 a 2005.**

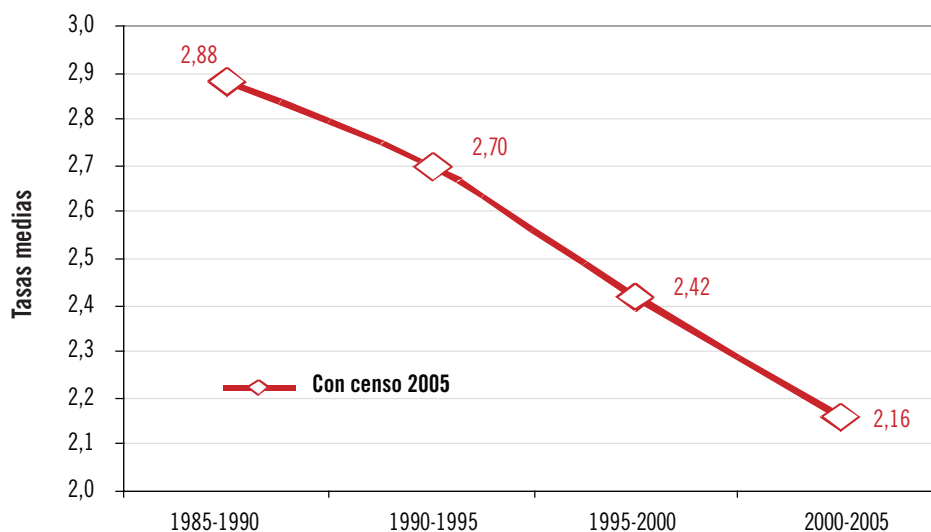
Ambas tasas vienen descendiendo, siendo más rápida la evolución de la natalidad, pues en el período paso de 2.88% a 2.16% y termina siendo menor que la que prevía el censo de 1993. Algo más de ingreso, mayor participación de la mujer en la fuerza labora, la migración del campo a la ciudad, y más educación se anotan como causales de este descenso.

Por su parte, la de mortalidad se reduce poco y pasó de 0,7% a 0,6%; hoy es un poco mayor que la derivada de las bases de datos de 1993. Ver figuras 2 y 3

Censo 2005	
Nacimientos	2,159%
Menos Defunciones	-0,595%
Saldo Neto Migratorio	-0,318%
<b>Total Incremento anual de la población</b>	<b>1,246%</b>

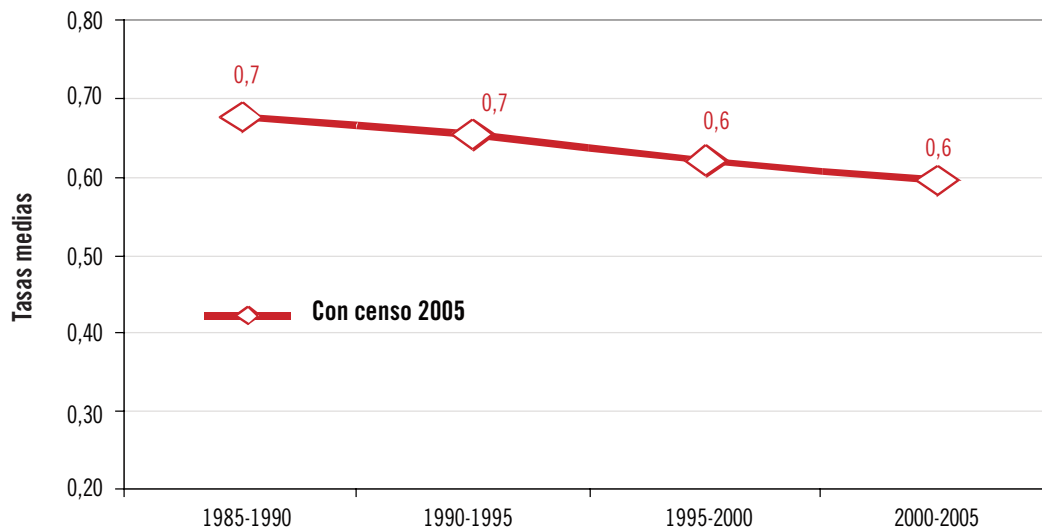
Fuente: DANE

Figura 2: Tasa bruta de natalidad (por cien)



Fuente: DANE

Figura 3: Tasa bruta de mortalidad (por cien)

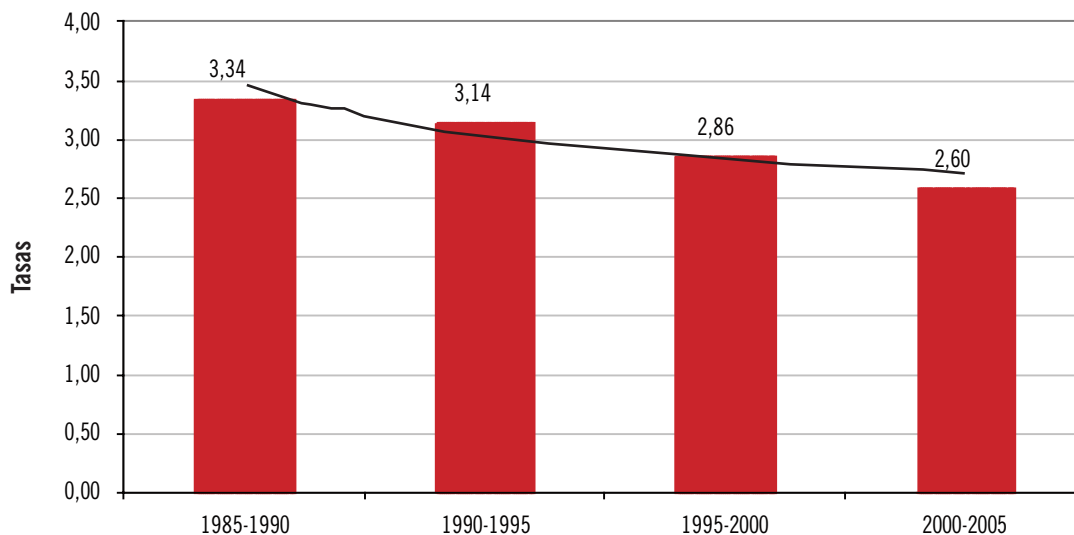


Fuente: DANE

**4- Tasa de Fecundidad Global y por edades.** La tasa de Fecundidad Global muestra el número promedio de niños nacidos vivos de una mujer durante su vida reproductiva, y pasó de 3.34 hijos en 1985 a 2,60 niños en 2005, siguiendo el patrón señalado en la Figura 4.

El indicativo es relevante, pues se considera que para lograr el reemplazo generacional, se requiere que en promedio cada mujer tenga como mínimo 2.1 hijos vivos. De mantenerse la tendencia observada en esta variable, en los próximos 25 años se alcanzaría la meta señalada.

Figura 4: Tasa Global de Fecundidad



Fuente: DANE

Si comparamos los últimos censos, se encuentra que en 1985 cerca del 37% de la población era menor de 15 años, mientras que actualmente es el 31%. Por su parte, los mayores de 65 años eran solo 4.4%, ahora son 6.3%. Esto quiere decir que la dependencia de niños y mayores del ingreso del hogar se ha reducido al pasar de 70% a 60%.

da por el Gobierno en su Plan 2019 y que apunta a 1.9%, tasa que en las deficientes condiciones de higiene y nutrición propias de Colombia, nos acercaría a la incapacidad de mantener el crecimiento de la nuestra población. Para que la población aumente tendríamos que depender de población inmigrante.

Por su parte, esa reducción de fecundidad se observa que es más fuerte en las mujeres de 20 a 29 años. En mujeres jóvenes de 15 a 19 años, la tasa específica de fecundidad se mantiene constante 0.10 durante los últimos 12 años, fenómeno que se aprecia en la figura 5 al comparar lo sucedido para cada grupo de edad en los censos de 1993 y 2005. Los índices de fecundidad adolescentes son en las áreas rurales casi el doble de los observados en zona urbana

La permanencia de alta fecundidad en mujeres muy jóvenes está ampliamente analizada por la

Misión que estudio la pobreza y distribución del ingreso y se encontró que esa alta fecundidad en adolescentes se origina en muchos casos para acceder al estado de independencia de la mujer y así poder salir de las condiciones económicas y familiares muy precarias en que vive como niña. El resultado desafortunado que se sigue es deserción escolar, poco capital humano, desempleo, bajos salarios, pobreza, mortalidad infantil, desnutrición, y generalmente más nacimientos en el grupo de adolescentes, lo que perpetua el círculo vicioso en el tiempo.

**5- Estructura por edades de la Población.** De las evoluciones observadas en los nacimientos, defunciones y saldos netos de migración, conjuntamente con los índices que señalan que la esperanza de vida al nacer para un niño hoy es de 69 años y para una mujer de 76 y que la tasa de mortalidad infantil descendió de 43,2% en 1985

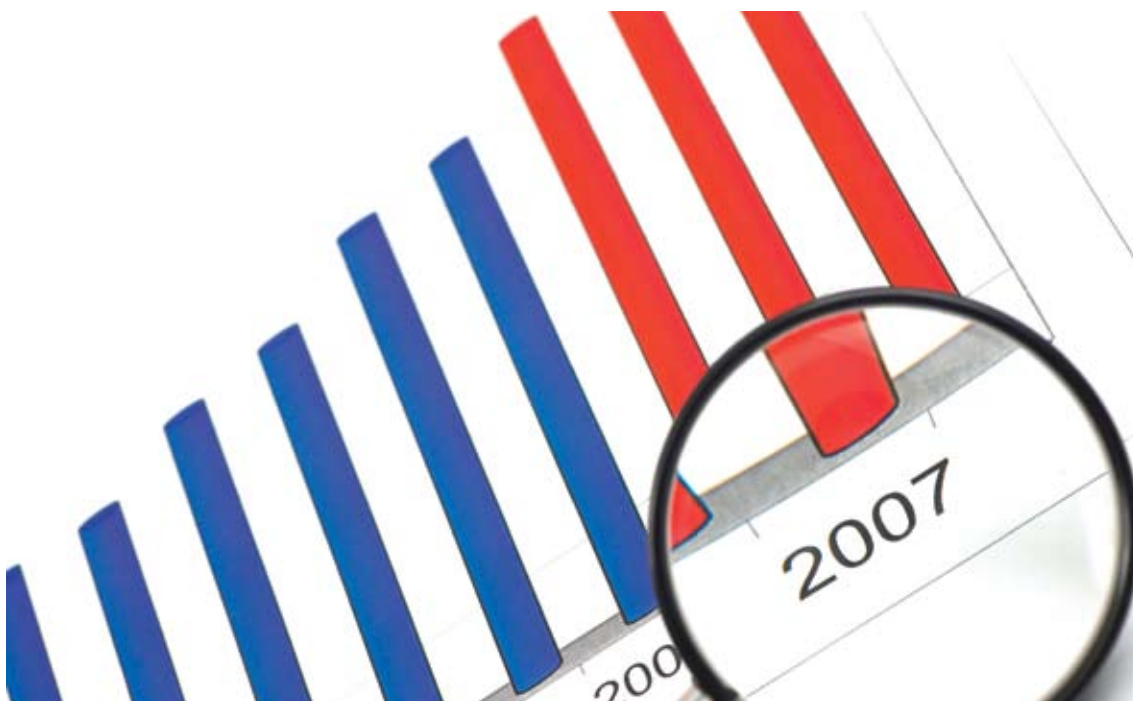
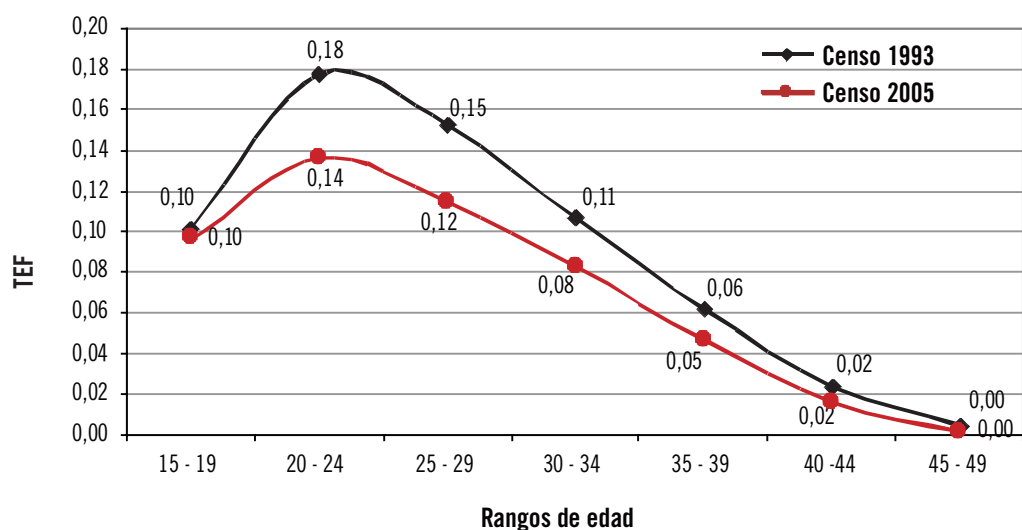




Figura 5: Tasas específicas de fecundidad



Fuente: DANE

a 24,4% en 2005, resulta una estructura de población por edades menos piramidal que la que teníamos en 1985.

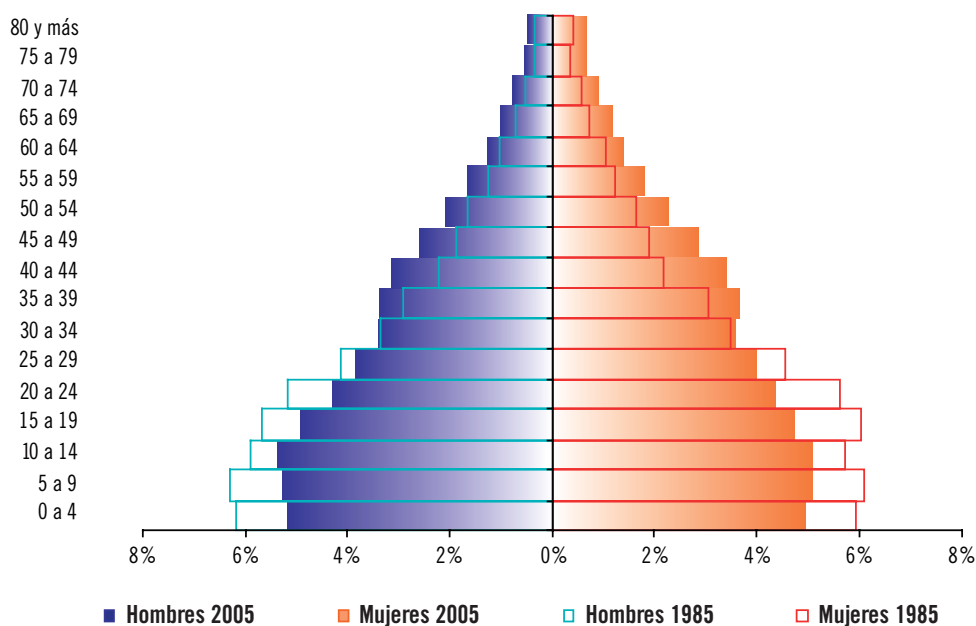
Si comparamos los últimos censos, se encuentra que en 1985 cerca del 37% de la población era menor de 15 años, mientras que actualmente es el 31%. Por su parte, los mayores de 65 años eran solo 4.4%, ahora son 6.3%. Esto quiere decir que la dependencia de niños y mayores del ingreso del hogar se ha reducido al pasar de 70% a 60%. Y que gran parte de la población esta hoy en su capacidad productiva optima. Cerca de dos terceras partes de la población colombiana esta comprendida ente 15 y 64 años. La capacidad que tiene el país para salir de pobre depende de la forma como se vincule esta gran maza de gente al proceso productivo, y de la estructura productiva que los encargados de crear empleo y empresa adopten.

Para dentro de unos 15 años, la dependencia se volverá a aumentar, ya no por culpa de niños sino de mayores de 65 años. En la figura 5a se observa la estructura actual de la población, en colores, y con la línea verde la estructura que teníamos en 1985.

**6. Capital Humano.** Si se acepta que el promedio de años de educación aprobados según relación de parentesco es un indicador del capital humano, se tiene que concluir que el país va mejorando la capacitación de sus pobladores. En las encuestas de este censo se preguntó cuantos años de educación aprobados tenían los hijos o hijastros del hogar, el jefe del hogar, y el padre o madre del jefe de hogar, y los resultados fueron los siguientes:

Según estos resultados los nietos tiene el doble de años de educación que el abuelo, y diez años aprobados son casi lo requeridos para tener

Figura 5a.



Fuente: DANE

Parentesco	Promedio de años de estudio aprobados
Padre, madre o suegro (a)	4,53
Jefe o jefa del hogar	7,58
Hijo(a), hijastro(a)	9,29

Fuente: DANE

Si se acepta que el promedio de años de educación aprobados según relación de parentesco es un indicador del capital humano, se tiene que concluir que el país va mejorando la capacitación de sus pobladores.

educación primaria y secundaria con amplísima cobertura nacional

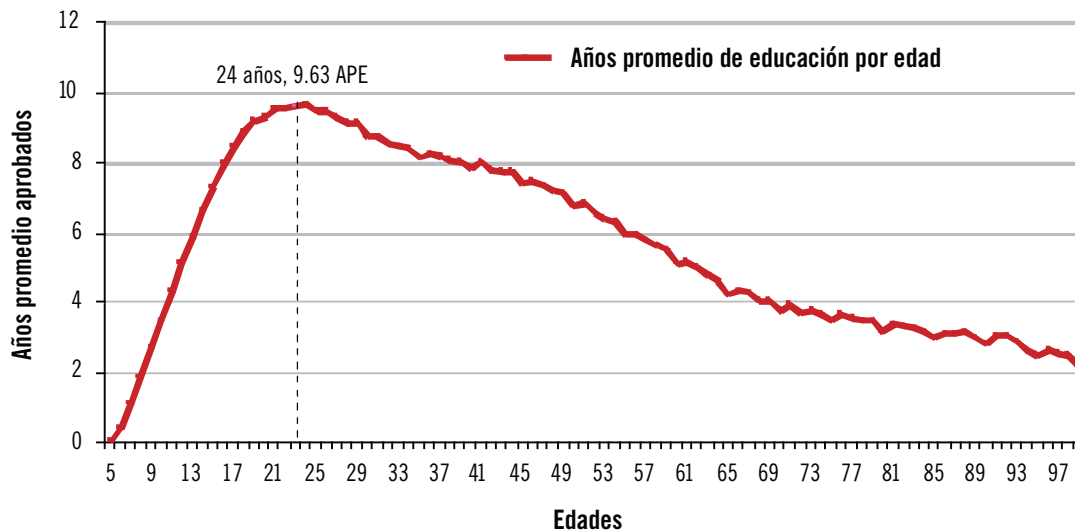
Los datos sobre años promedios de educación por edad nos están indicando que son los jóvenes de edad cercana a 24 años los que presentan un mejor desempeño. Ver figura 6.

Otras cosas salen de esta encuesta; por ejemplo, que a pesar de los avances tecnológicos, solamente una tercera parte de los niños mayores de cinco años sabe usar un computador y si se les pregunta se lo utilizaron la última semana a penas algo mas de los que pueden usarlo, efectivamente le sacan provecho.

**7- Configuración de hogares.** Viene disminuyendo el número de personas por ahogar; de cerca de 6 persona en 1973 ya son solos 3.9. Y aumenta el número de hogares conformados por 1 o 2 personas. El 11.1% de los hogares esta conformado únicamente por una persona, y el 46,2% de hogares esta conformado por tres o menos personas. Ver figura 7

**Algunos hallazgos a resaltar.** La observación de las estadísticas y tendencias reflejadas en los párrafos anteriores permiten sacar algunas

Figura 6.



Fuente: DANE

conclusiones, que se detallan a continuación, y que pueden ser pertinentes para el estudio de mercados y estrategias de producción

1. La población en 2010 estará más cerca de los 45 millones que de los 50 millones estimados con base en las encuestas del censo de 1993.
2. No se detiene el proceso de urbanización; la tendencia que se origina en los años 30's mantiene su ascenso a pesar de las políticas tendientes a la gente se quede en el campo. En una década el porcentaje de población

que vive en zona urbana se viene incrementando en aproximadamente 4 puntos porcentuales. A pesar de lo que generalmente se piensa, fueron los años 70's y 80's en los que más rápido fue el amento de población viniendo a ciudades.

3. El crecimiento anual de la población residente, 1,25% es bajo comparado con el de otros países emergentes, la tasa de fecundidad se ha reducido aceleradamente y se acerca a niveles que son los mínimos para poder asegurar en un país con las limitantes en salud

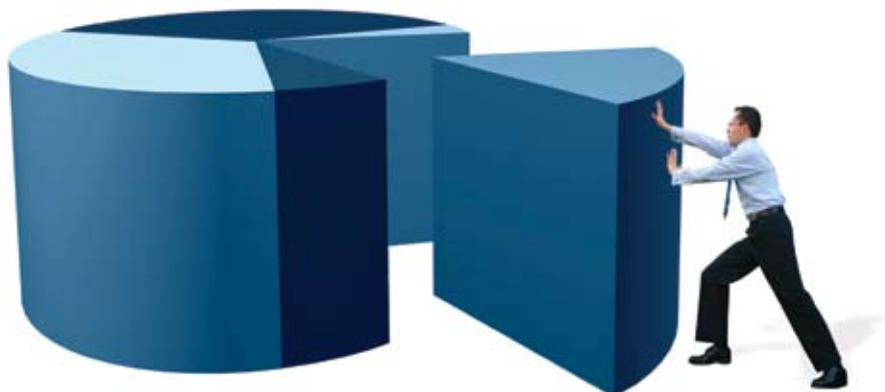
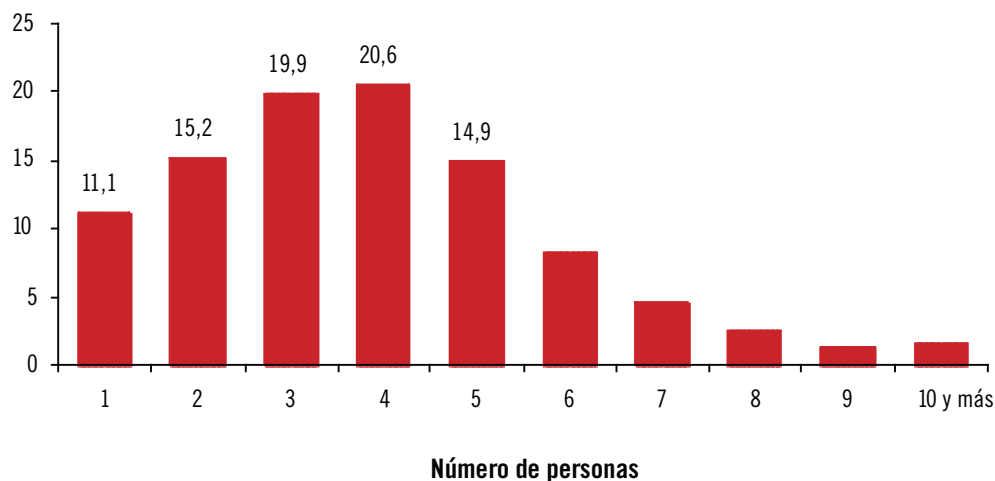


Figura 7.



Fuente: DANE

- que tenemos, que la población no se reduzca. Y las mujeres que migran tienen sus hijos en el exterior. Por el efecto de migración neta, salieron del país en el periodo 2000-2005 en promedio 200.000 personas por año.
4. El número acumulado de emigrantes hasta 2005 lo estima DANE en 3.3 millones de personas, superior a los 2,2 millones que aparecen en algunos estudios del Banco de la República y con los cuales se ha mostrado que hay una relación muy clara entre el número de emigrantes netos y los flujos de remesas recibidas de trabajadores que laboran en el exterior
  5. No se ha podido reducir la tasa de fecundidad de mujeres adolescentes
  6. La tasa de mortalidad no se reduce significativamente, lo que refleja el efecto del conflicto interno.
  7. Viene disminuyendo el número de personas por hogar. Y son cada día más frecuentes los hogares con una o dos personas. Ambos resultados tienen implicaciones en lo que tiene que ver con el diseño de vivienda, y presentaciones de productos a consumir en pequeñas cantidades. También es significativo que la esperanza de vida de una mujer es seis años mayor que la del hombre, lo que señala para el adulto mayor demandas de servicios diferenciales según sexo.
  8. Reducción en fecundidad, menores tasas de mortalidad infantil y mayor esperanza de vida al nacer para hombres y mujeres por efecto de mejores cuidados y atención médica, cambian la estructura de la población por edades. Ya no somos tan jóvenes, y los mayores de 65 años se acercan al 7% de la población, porcentaje que seguirá incrementándose y que demandará recursos para su sostenimiento, que tendrán que ser generados por los grupos de edades de 15 a 64 años.
  9. El nivel académico de los jóvenes es muy superior al de sus padres o abuelos, sin embargo deja mucho que desear en la preparación de tecnología y computación. Pero la mayor concentración de la población entre 15 y 64 años, que representa la capacidad productiva, generará más demanda por educación técnica y superior, y más demanda por vivienda, transporte y salud.

### Algunas implicaciones

**1-¿En cuánto tiempo podremos duplicar nuestro ingreso per cápita?** Hoy este ingreso es cercano a \$ 8 millones por año y el 45% de la población es pobre. Si podemos mantener un crecimiento eco-

El nivel académico de los jóvenes es muy superior al de sus padres o abuelos, sin embargo deja mucho que desear en la preparación de tecnología y computación. Pero la mayor concentración de la población entre 15 y 64 años, que representa la capacidad productiva, generará más demanda por educación técnica y superior, y más demanda por vivienda, transporte y salud.

nómico sostenido en 6% anual, y nuestra población crece al 1,25% anual, el per cápita crecería al 4,75% por año y se necesitarían 15 años para duplicar su nivel actual. Si el crecimiento del PIB es solo de 4% anual, el del PIB per cápita de sólo 2.75%, se requerirían 25 años. Mucho tiempo para poder alimentarse menos mal! Tendrá paciencia la sociedad para esperar tantos años?

Pero, históricamente, de acuerdo con el Banco de la República, el crecimiento del PIB per cápita en Colombia no ha sido alto, solo un 2.2% en promedio como se observa en la figura 8.

Sostener altas tasas de crecimiento es muy difícil y requiere cambios en la estructura de producción, eficiencia del sector público, e instituciones seria y fuerte, y una economía altamente productiva.

De los resultados anteriores, es forzoso reconocer que seguir insistiendo en políticas para reducir el crecimiento de la población como herramientas par mejorar el ingreso de la gente, no tiene sentido. Nuestro crecimiento poblacional es ya bajo.

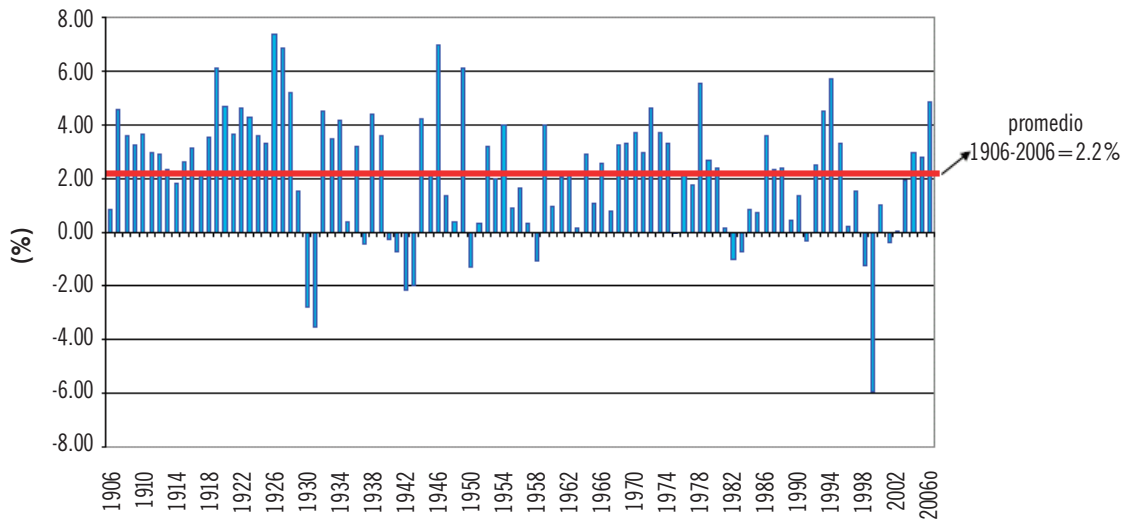
**2-¿Cómo reducir la tasa de desempleo?** Con los datos del censo de 2005, se puede inferir que anualmente la población en edad de trabajar; es decir 12 años en la ciudad y 10 años en el campo, aumenta en cerca de 700.000 personas. Esa es la nueva presión que enfrenta el sistema productivo. Cómo absorber esos nuevos llegados ya sea en escuela o el hogar, y al mismo tiempo crear trabajo para los que ya están desempleados?

Definitivamente se requieren tasas de PIB altas y sostenidas y acomodos importantes en el sector educativo.

Según una investigación reciente realizada en el Banco de la Republica (Arango, Posada y Garcia, 2007 y comentada por el Gerente J Uribe), los jóvenes en edad entre 12 y 25 años que no son jefes de hogar enfrentan tasa de desempleo de 18 %a



Figura 8. Crecimiento del PIB per capita real: 1905-2006 (base 1994)



Fuente: GRECO, Banco República y DANE.

20%, mucho más elevadas que las de los jefes de hogar. De otra parte, el desempleo de los que tienen algunos años de secundaria o la pudieron terminar es del 18%, muy alto comparado con el de los que tienen educación superior, 10,5%.

Como resultado de la estructura de edades de la población, de ingresos, y de la cobertura en educación secundaria, se graduarán alrededor de 800.000 bachilleres por año en la próxima década, provenientes muchos de familias de escasos recursos y aumentarán la cifra de desempleo a menos que tengan acceso a educación superior o capacitación muy técnica tanto en la ciudad como en el campo. Desafortunadamente la cobertura en educación superior y su pertinencia deja mucho que desear en Colombia

**3-La Globalización.** Modificar las tendencias en el crecimiento de la población no es fácil ni se hace rápidamente, en especial si la sociedad, tiene actitudes que en muchos casos son diferentes a las metas u objetivos señalados por las políticas de los Gobiernos en cuestiones de natalidad y fecundidad.

Esto lleva a aceptar que estamos creciendo menos en población y que el estímulo del mercado interno como comprador tiene menos dinamismo que el demostrado en épocas pasadas. En otras palabras, el mercado interno seguirá siendo muy importante, pero tiene limitantes en su expansión

y nos obliga a buscar clientes nuevos localizados en mercados externo, para poder ampliar más agresivamente la producción nacional y por lo tanto los ingresos que pararán en las manos de obreros e inversionistas y reducirán pobreza.

El tamaño del mercado doméstico, no permitirá mantener tasas de crecimiento del PIB del 6%, requerida para duplicar el ingreso per capita en 15 años. En consecuencia, el equipamiento industrial, agropecuario y de servicios no puede seguir siendo el mismo que construimos para atender un mercado pequeño y muy defendido.

Este cambio no es automático: lo pueden estimular políticas públicas adecuadas, costos bajos para la inversión, pero sobre todo requiere empresarios consientes del problema, con capacidad de innovación y dispuestos a modificar procesos y estructuras gerenciales que mostraron ya sus frutos pero que se quedaron obsoletas ante las nuevas realidades de la economía mundial. Este es un nuevo argumento para soportar numerosos Tratados Comerciales con otras economías.

En Colombia decimos que nuestros empresarios son buenos gerentes y trabajadores. Esta opinión hay que confrontarla con lo que realmente pasa. En los últimos años vemos más acción e inversión privada, que es una noticia positiva y ayudará a modificar las tendencias observadas en los recién-

Como resultado de la estructura de edades de la población, de ingresos, y de la cobertura en educación secundaria, se graduarán alrededor de 800.000 bachilleres por año en la próxima década, provenientes muchos de familias de escasos recursos y aumentarán la cifra de desempleo a menos que tengan acceso a educación superior o capacitación muy técnica tanto en la ciudad como en el campo. Desafortunadamente, la cobertura en educación superior y su pertinencia deja mucho que desear en Colombia.

tes tres lustros, en los que desafortunadamente la estructura de nuestra producción permaneció prácticamente sin variación: Cuatro productos primarios tan viejos como nuestra historia generan la mitad de todas nuestras exportaciones, y las llamadas exportaciones no tradicionales incluyen flores, textiles, confecciones, bananos y otros ítems que perdieron desde hace años su carácter de no tradicional. Casi un siglo exportando bananos y seguimos denominándolo no tradicional!

4- El Manejo territorial. La tendencia en urbanización comentada anteriormente hace que la participación que tienen las llamadas Áreas Metropolitanas como concentradores de población siga aumentando aceleradamente, especialmente para Bogotá y sus municipios metropolitanos, para Medellín y el Valle de Aburrá, para Bucaramanga, Cali y Barranquilla.

En estos casos, la población trabaja o estudia en municipios diferentes al que reside. Aunque esta tendencia se acentúa con el correr del tiempo, no se ve acompañada de cambios institucionales en las organizaciones municipales que siguen pretendiendo en forma "autónoma" e individual resolver problemas de transporte, vivienda, y servicios públicos que afectan a sus habitantes, y que por sus capacidades financieras y administrativas son incapaces de ofrecer soluciones adecuadas a sus habitantes.

El Censo 2005 muestra claramente la necesidad de redefinir funciones políticas, financieras y administrativa, y límites geográficos a la Áreas Metropolitanas y empezar a trabajar en arreglos institucionales más acordes con el concepto de REGIÓN. ¶









# El Test de la Consistencia:

## Clave en la Dirección de Recursos Humanos

La consistencia es la cualidad de las partes de un conjunto que las hace compatibles unas con otras y, aún más, potencia sus efectos. Este artículo trata de encontrar una metodología o guía que permita analizar si un conjunto de políticas de Recursos Humanos es consistente entre sí y con el resto de los componentes de la organización.

**1. Todo vale y nada vale.** He visto toda clase de políticas de DRH o DdP<sup>1</sup>. He comprobado que lo que en un caso era válido en otro no. He observado que políticas opuestas han tenido éxito en empresas distintas o que las políticas similares han sido simultáneamente un éxito o un fracaso en dos diferentes empresas.

La conclusión a la que he llegado empíricamente es que el éxito no depende de las políticas sino de su conjunto. Un conjunto de políticas que debe ser consistente con el resto de los elementos de la empresa.

No se trata de que sean mejores las retribuciones fijas o variables, las carreras largas o cortas,

los estilos de dirección autoritarios o participativos, los diseños del puesto de trabajos complejos o sencillos, las comunicaciones transparentes o las opacas. Se trata de que la combinación de todas estas políticas sea consistente entre sí y de que esta combinación lo sea con el entorno político, social y económico de la empresa, con su estrategia competitiva y con su ADN (cultura, visión, motivos de sus personas, ...). El cuadro describe el modelo en su conjunto.

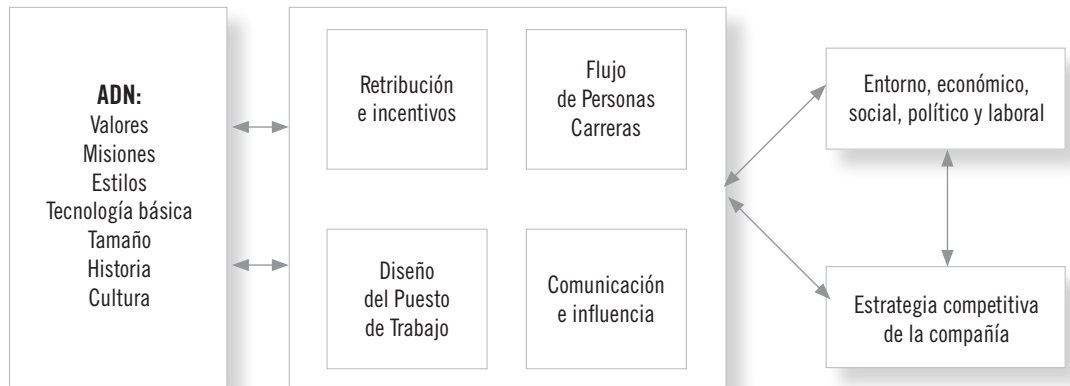
### **2. Consistencia: una guía de comprobación.**

En el libro citado el concepto de consistencia en las Políticas de Recursos Humanos (Pin Arboledas, J. R. 2007) se define como:

**La consistencia** es la cualidad de las partes de un conjunto que las hace compatibles unas con otras y, aún más, potencia sus efectos; de manera que

<sup>1</sup> En el IESE la denominación de DRH (Dirección de Recursos Humanos) se ha cambiado por la de DdP (Dirección de Personas). La razón es el convencimiento de que lo que se dirige son personas. Personas que tienen competencias, que son los Recursos Humanos. En este artículo se denominan indistintamente de una manera o de la otra.

**Cuadro I: El conjunto de elementos que constituyen la empresa y entre los que debe darse la consistencia.**



el resultado del conjunto es mayor que la suma de los resultados de cada una de las partes. Un sistema es consistente cuando sus acciones producen un aprendizaje que hará que las siguientes actuaciones sean cada vez más eficaces (al conseguir los objetivos propuestos con mayor precisión) y eficientes (al conseguir esos objetivos con menos esfuerzo o coste).

En este artículo se trata de encontrar una metodología o guía que permita analizar si un conjunto de políticas de Recursos Humanos es consistente entre sí y con el resto de los componentes de la organización.

La guía debe responder a tres cuestiones: la relevancia, la compatibilidad y la sinergia de los componentes de la organización.

**2.1.- La relevancia.** La primera cuestión a resolver es a si una determinada política es relevante para algún stakeholder de la empresa. Entendemos por stakeholder, o partícipe<sup>2</sup>, personas o colectivos interesados de alguna manera en la empresa: accionistas; otros financiadores; directivos; empleados; clientes; proveedores; comunidades y gobiernos locales; la sociedad en general...

Hoy en día se considera que el objetivo de toda acción en la empresa es generar valor.

Desde que David Ulrich escribiera "HR Value Proposition" (2005) ha quedado claro que quién define el valor es el receptor de esa acción. Será por tanto el stakeholder correspondiente quien decida si una determinada acción vale o no y cuanto.

En definitiva, si una determinada acción no es valorada por ningún stakeholder ¿para qué ponerla en marcha? En consecuencia lo primero que hay que preguntarse sobre cualquier política o práctica de Recursos Humanos o DdP es si hay algún stakeholder que la valore.

Esta relevancia puede ser directa o indirecta. Es directa cuando la acción es valorada por un stakeholder por su acción sobre él. Por ejemplo, un aumento de sueldo es valorado directamente por los empleados que lo reciben. Es indirecta si potencia el efecto de otra acción que sí es valorada por un stakeholder. Por ejemplo, ese mismo aumento de sueldo repercute en los clientes ya que una mayor satisfacción de los empleados dedicados a la venta puede traer consigo la mejora de la atención que estos dedican a los clientes. Atención que es apreciada por los clientes. Así, los clientes aprecian de manera indirecta el aumento salarial de los empleados. Igualmente ese mismo aumento salarial es valorado por la comunidad local ya que incrementa la capacidad de gasto de los empleados y, en consecuencia, el crecimiento económico de la zona.

2 No hay una traducción oficial de stakeholder al español, podría utilizarse el vocablo "partícipe", pero para mantener el rigor terminológico seguiremos utilizando la palabra inglesa.

Si una determinada acción no es valorada por ningún stakeholder ¿para qué ponerla en marcha? En consecuencia lo primero que hay que preguntarse sobre cualquier política o práctica de Recursos Humanos o DdP es si hay algún stakeholder que la valore.

Analizar la relevancia de una acción, o el valor percibido por un stakeholder por su efecto sobre él, no es sencillo y requiere un cierto rigor. Por ejemplo una política de estabilidad en el puesto de trabajo es apreciada de manera diferente cuando hay un alto índice de paro o no. También depende de la edad y otras circunstancias de los empleados. En todo caso es aconsejable realizar el análisis de la relevancia de manera sistemática. El cuadro II es un esquema para ayudar a este análisis.

En un análisis inicial el cálculo de la apreciación de una medida se puede hacer de forma cualitativa. Cuando sea posible se pueden utilizar escalas de Ritter o, si es posible, se puede valorar en dinero.

No hay que olvidar que los que tienen que valorar la medida son los receptores de la misma; no los que la ponen en marcha. Ello lleva consigo un cierto problema metodológico, pues ya se sabe que las encuestas tienen sesgos y producen un efecto "expectativa" que modifica la situación. Por ejemplo, preguntar sobre si una determinada medida a introducir será apreciada por el receptor dispara la expectativa de su implantación y, si no se realiza, crea frustración. Por otra parte, la apreciación varía con el tiempo. Se suele apreciar más cuando se espera la puesta en marcha de la acción; luego, una vez implantada, se produce un efecto de acostumbramiento; y, a veces, si se elimina, la reacción del stakeholder suele ser inesperada.



Un ejemplo es la distribución de "Cestas de Navidad". El "Consejo de Administración"<sup>3</sup> de una determinada empresa consideró que la distribución de las cestas era un trabajo ímprobo y las sustituyó por una cantidad en dinero equivalente. El sindicato protestó vivamente por la decisión haciéndose

3 El Consejo de Administración es el órgano de gobierno que representa a los accionistas. En Colombia se denomina Junta Directiva.

**Cuadro II: Análisis de la relevancia de cada política o práctica de RRHH.**

Política o práctica	Stakeholder directo	Apreciación	Stakeholders indirectos	Apreciación



eco de las quejas de los empleados. Después de un análisis detallado el Director de Recursos Humanos de la empresa llegó a las siguientes conclusiones: a) el precio al que la empresa compraba las cestas era sustancialmente menor al que podría comprarlo cada uno de los empleados, debido al descuento por volumen que se obtenía, la cantidad con que la empresa resarcía a los empleados por no dar la cesta no permitía que éstos tuvieran una similar; b) los empleados sentían una especial satisfacción al llegar a su casa con la cesta, les daba sensación de importancia en su hogar. En consecuencia el "valor" percibido por los empleados era muy superior al que calculó el Consejo de Administración.

En una empresa de la cuenca minera Asturiana las horas extras se pagaban semana a semana en dinero y el sueldo era enviado vía bancaria mensualmente a los empleados. El Director de Recursos Humanos decidió que sería más eficiente pa-

gar todo, sueldo y horas extras, vía bancaria y una vez al mes. El sindicato indicó que se opondría a esa medida. La razón era que los mineros utilizaban las cantidades recibidas semanalmente por sus horas extras para sus gastos de bolsillo en el bar con sus amigos y compañeros, sin necesidad de explicarlo a su familia. Recibirlo por vía bancaria les obligaría a explicar el destino del dinero que sacaban de ella.

En los años noventa, se transformó la "Convención Colectiva" de los mecánicos de Avianca y se sustituyó por contratos individuales (Tamayo, M. A. 1996). El sindicato se opuso. Pero, sus afiliados lo abandonaron. Una de las razones fue la transformación en dinero de toda una serie de complementos extrasalariales como los vales de comedor, los viajes gratis, el economato, ... Su equivalente monetario se añadió al sueldo. La empresa se ahorró todo el proceso burocrático que suponía la administración de estos complementos y los empleados estimaron mucho más apreciable disponer del dinero equivalente.

En Lincoln Electric Co., el líder mundial de fabricación de máquinas de soldar, cuando una máquina es devuelta por el cliente por defectuosa se le repone por una en perfectas condiciones. El cliente aprecia mucho esta política. La empresa toma la máquina defectuosa y la entrega al trabajador que la montó, éste la arregla a su costa, sin cobrar su arreglo<sup>4</sup>. Esta política de tratamiento de la calidad es muy apreciada por el stakeholder, en este caso el cliente, y no resulta onerosa para la empresa. El trabajador la acepta porque sabe que así la compañía mantiene la reputación de buen proveedor y su puesto de trabajo es estable. La compañía tiene como política no despedir a nadie con más de dos años de antigüedad (O'Connor, J. and Barlett, Ch. A. 1988).

4 En realidad ya lo cobró cuando hizo la máquina defectuosa, porque la empresa paga a destajo puro, es decir por pieza producida, más un bono a final de año en función de los beneficios totales de la fábrica.



Un sistema de DdP es congruente cuando cada una de las prácticas o políticas de RR. HH. es relevante para uno o más stakeholders y todas son compatibles entre si y con los demás elementos de la organización.

La relevancia es el primer test a realizar para el análisis de consistencia de cualquier política de DdP, pero no es el único: Además hay que analizar la compatibilidad y la sinergia.

**2.2. La compatibilidad.** Una de las condiciones de la consistencia es la compatibilidad entre todas las partes del todo. Esas partes se reflejan el Cuadro I. No se trata solo de que las políticas de RR.HH. sean relevantes para los diferentes stakeholders y sean compatibles entre sí. Deben ser compatibles con los otros elementos de la empresa: el entorno económico, social, legal, laboral y cultural; la estrategia competitiva de la compañía dentro del sector; el ADN de la empresa, sus valores, la visión, las misiones, la motivación de sus empleados, la historia, la dimensión. . .

La compatibilidad es más fácil de determinar que la relevancia. Pero tampoco es sencilla. Puede que entre dos políticas de RR. HH. o entre una política de retribución y la estrategia la incompatibilidad no sea manifiesta, y sólo después de analizados los comportamientos que inducen se aprecie la incompatibilidad.

Dado que el modelo del Cuadro I es holístico, es decir que funciona en su conjunto y de forma sistémica, las incompatibilidades deben analizarse de todas las prácticas de DdP entre sí; y de éstas con los otros componentes de la empresa. De ahí que el análisis debe realizarse en forma de matriz de doble entrada, en la que cada política o elemento de la organización se cruce con el resto. El Cuadro III lo expresa en forma matricial.

Las incompatibilidades entre políticas de RRHH pueden ser muy sutiles. Un diseño del puesto de trabajo individual puede estar reñido con una retribución variable en función del rendimiento del grupo. Cuando se hace así, se pueden producir efectos perversos. Por ejemplo, las peleas de los miembros del grupo con los que consideran que no trabajan al ritmo debido y reducen la prima total.

Los sistemas de retribución poco claros son compatibles con políticas de comunicación opacas, pero dan lugar a desmotivaciones cuando las empresas tratan de hacerlos transparentes.

Los programas de formación son un apoyo a los procesos de carrera interna, pero pueden ser frustrantes si las contrataciones externas sustituyen a las promociones internas.

Un caso, muy estudiado de posible incompatibilidad es la relación entre la DpC (Dirección por Competencias) y la Retribución. Dado que la DpC tiene por objeto el desarrollo de la persona es necesario que las evaluaciones describan las carencias de habilidades para establecer planes de mejora. No obstante si esa evaluación se liga a la retribución muchas veces se produce el efecto "inflación". Conscientes los evaluadores de que su evaluación repercutirá en la retribución de los evaluados tienden a ser "generosos" en su evaluación. De esta manera se perjudica el objetivo de mejora de la DpC, al perder rigor la evaluación. Pero por otra parte muchos directivos afirman que si la DpC no se liga a la retribución se convierte en un proceso burocrático que, tarde o temprano, cae en la rutina. La solución a este dilema es que la cultura de la organización y el diseño de las carreras tengan incorporados la DpC como criterio de evaluación informal y de promoción. Sólo si está muy arraigada en el ADN de la organización la DpC funciona esté o no ligada a la retribución. En todo caso la mejora de las competencias en teoría debe ligarse a la retribución fija, mientras la obtención de objetivos se liga a la retribución variable (Fitt, D. 2004, 145).

**2.3. Congruencia, la condición necesaria para la consistencia.** Un sistema de DdP es congruente cuando cada una de las prácticas o políticas de RR. HH. es relevante para uno o más stakeholders y todas son compatibles entre si y con los demás elementos de la organización.



La congruencia en este caso es como la condición necesaria de un teorema matemático. Sin congruencia no es posible la consistencia. Pero la congruencia no asegura la consistencia.

Si el análisis de todo un paquete de medidas de DRH revela que algunas de ellas son incompatibles con las otras o el resto de elementos de la empresa no habrá consistencia. Si alguna medida no es relevante con ningún stakeholders ni directa, ni indirectamente ¿para qué la queremos?

Pero la compatibilidad y la relevancia no hacen que el conjunto sea mayor que la suma de las partes. Para ello es necesario un proceso de sinergia, de manera que algunas prácticas potencien los efectos de otras.

Una vez cumplida la condición necesaria de congruencia (compatibilidad y relevancia), la condición suficiente, como se diría en nomenclatura matemática, es la existencia de sinergias. Por eso, el tercer test a realizar para analizar la consistencia del conjunto es el de la sinergia.

**2.4. El test de la sinergia.** La sinergia es un concepto de la química. Dos elementos químicos son sinérgicos si su unión potencia sus efectos, de manera que el efecto conjunto es mayor que la suma matemática de los dos por separado. Desde este punto de vista para que un conjunto congruente sea consistente es necesario que exista sinergia entre las diferentes partes que lo forman. El cuadro IV lo expresa de manera sintética.

La sinergia es un concepto importante de la consistencia. Sin sinergia los diferentes componentes del conjunto actúan independientemente. Aunque sean relevantes uno a uno para algún stakeholder y compatibles entre si, no se potencian mutuamente.

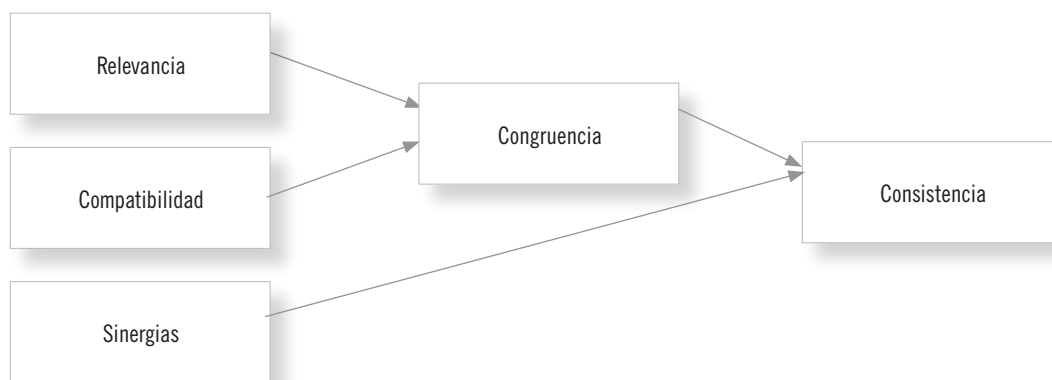
En el caso de la DRH es importantísimo diseñar sistemas sinérgicos. Por ejemplo los sistemas de retribución, cuya misión es aumentar la motivación de los empleados, se potencian cuando los aumentos salariales llevan consigo un reconocimiento con subidas en la escala profesional y viceversa. Así el sistema de retribución y el de carreras pueden ser sinérgicos.

**Cuadro III: Matriz de doble entrada para el análisis de la compatibilidad. Una cruz en una casilla de la matriz indicaría una cierta incompatibilidad.**

Políticas o Elementos	Retribución	Carreras	Diseño del Puesto	Comunicación	Estrategia	Entorno	ADN
Retribución							
Carreras							
Diseño del puesto							
Comunicación							
Estrategia competitiva							
Entorno							
ADN							

En el caso de la DRH es importantísimo diseñar sistemas sinérgicos. Por ejemplo los sistemas de retribución, cuya misión es aumentar la motivación de los empleados, se potencian cuando los aumentos salariales llevan consigo un reconocimiento con subidas en la escala profesional y viceversa.

**Cuadro IV: Relación entre Relevancia, Compatibilidad, Congruencia, Sinergia y Consistencia.**



Un ejemplo de sinergia es la relación de la "Dirección por Competencias" (DpC) y la estrategia competitiva de la empresa (Fernandez, G. 2004). La DpC busca el desarrollo profesional de las personas para apoyar la estrategia de la empresa. La DpC, utilizada para ayudar a las personas en su desarrollo profesional, puede ser relevante para ellas como tal. A su vez la DpC puede ser un instrumento estratégico, que potencie la estrategia competitiva de la compañía. Esta estrategia es relevante para el cliente, que la precia. Pero, por otra parte la estrategia puede dar oportunidades de desarrollo de competencias a los empleados. Es un efecto sinérgico mutuo.

Construir sinergias no es fácil aunque es muy eficiente. Requiere un diseño pensado para ello. Everís<sup>5</sup> es una consultora española de sistemas de información y comunicación de rápido crecimiento. Desde 1996 a 2007 ha pasado de 5 a 4.500 empleados. La construcción de sus políticas de DdP, sinérgicas entre sí, ha sido una de sus claves. Las políticas de RR. HH.

han mantenido unos costes de estructura muy bajos que le han permitido ganar terreno a su competencia, incluso en épocas de recesión en el sector; además, han impulsado la motivación por el crecimiento, dado que de ello depende la posibilidad de llegar a ser socio; no hay "númerus clausus" para ascender a socio; por cada 25 nuevos empleados se nombra un socio sin ningún otro tipo de restricción. La estrategia agresiva de captación de clientes, fomento de la iniciativa y exigencia rigurosa de resultados ayuda a cumplir con la promesa de carrera rápida, a la vez que esta carrera rápida potencia la estrategia (Pin Arboledas, J.R. y Suarez Ruz, E. 2001).

En consecuencia, el análisis de las sinergias presentes y potenciales en un sistema de DdP (Dirección de Personas) es una de las tareas de un Director de Recursos Humanos con visión estratégica.

El test de la sinergia de las prácticas de RR. HH. consiste en realizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Tiene la práctica analizada efectos sinérgicos en algún elemento del cuadro I?
- b) Si lo tiene ¿se puede mejorar ese efecto sinérgico? ¿cómo hacerlo sin incurrir en incompatibilidades con otros elementos del cuadro I?

<sup>5</sup> Si se está interesado en profundizar en la empresa ver el caso en: Pin Arboledas, J. R. (2007) Consistencia. La estrategia de la empresa es la estrategia con sus personas. Pearson Education. Madrid

La realidad es que descubrir oportunidades de negocio es difícil, pero no imposible. Muchos emprendedores lo consiguen. Pero consolidar esas oportunidades, convertirlas en empresas y, más aún, en instituciones, es complejo y requiere la construcción de sistemas consistentes.

- c) Si no lo tiene ¿es posible crearlo? ¿cómo?
- d) Si no es posible crear un efecto sinérgico: ¿realmente merece la pena mantener esa práctica? ¿que stakeholder la valora? ¿si se prescinde de ella cual será la reacción? ¿cómo prevenirla o paliarla?

La contestación a estas preguntas no es trivial y requiere un conocimiento profundo de la empresa. Hacérselas es una obligación por parte de los que tienen a su cargo el cuidado de la organización.

Una vez contestadas las preguntas anteriores es conveniente realizar un diagrama de flujos con las posibles sinergias entre diferentes prácticas o políticas. En el libro "Consistencia" (Pin Arboledas, J. R. 2007) se presentaba el flujo de sinergias de la empresa Lincoln Electric Co. que se reproduce a continuación.

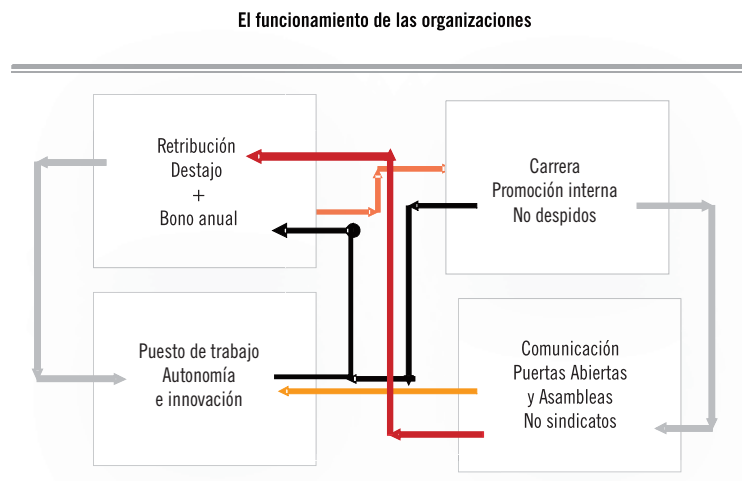
En ese diagrama se observan algunas sinergias. La retribución a destajo, clave en la productividad de la fábrica, es apoyada por la política de no despidos. Los empleados innovan porque saben que no serán despedidos por el aumento de la productividad. El bono anual

que complementa el salario, se genera por el aumento del margen por productividad debido a las innovaciones, gracias al diseño del puesto de trabajo autónomo. Todo ello constituye un sistema consistente.

**3.- El proceso de síntesis.** EL proceso de análisis, tal como se desprende del razonamiento seguido hasta ahora es triple: a) analizar la relevancia de las prácticas de RRHH en el contexto del Cuadro I; b) descubrir las incompatibilidades entre los diversos elementos de la DdP o DRH y el resto de componentes de dicho cuadro; c) reforzar las sinergias descubiertas y crear nuevas.

Dado que la misión de la DRH, como la de otra dirección funcional, es añadir valor a la compañía y ese valor lo aprecian los stakeholders, parece lógico empezar por el test de relevancia. Si una determinada práctica es relevante para un stakeholder, de manera directo o indirecta, a continuación se procedería al análisis de compatibilidad. Si no

**Cuadro V: Esquema de los cuatro sistemas de RRHH de la Lincoln Electric Co. Las flechas indican algunos efectos sinérgicos entre ellos**







hay incompatibilidades el paso siguiente es el análisis de las sinergias existentes o potenciales.

Realizado el proceso práctica a práctica, se acaba con el análisis de conjunto de todas ellas. Para ello lo más útil es emplear técnicas sistémicas de análisis como son los diagramas de flujos del cuadro V. A través de ellos se va indicando: a) las líneas de relevancia de cada práctica con los distintos stakeholders y su importancia; b) las posibles incompatibilidades; y c) las líneas de sinergia.

Este cuadro general de análisis ayuda a tomar decisiones como el refuerzo de determinadas prácticas, la supresión de algunas, la creación de nuevas etc... de forma que la DRH encaja todas sus piezas en la "visión" de la compañía.

La realidad es que descubrir oportunidades de negocio es difícil, pero no imposible. Muchos emprendedores lo consiguen. Pero consolidar esas oportunidades, convertirlas en empresas y, más aún, en instituciones, es complejo y requiere la construcción de sistemas consistentes.

Las inconsistencias obligaron a emprendedores como Ben Cohen de Ben & Jerrys o a Anita Rodick de Body Shop a vender sus empresas cuando alcanzaron una dimensión que hizo patentes algunas decisiones inconsistentes.

En el caso de Ben & Jerrys la inconsistencia era la imposibilidad de mantener un abanico salarial de 5 a 1, mientras se intentaban contratar directivos en un mercado de abanicos de 90 a 1. La carrera directiva buscada era inconsistente con la retribución.

En el caso de Anita Rodick la decisión inconsistente fue cotizar las acciones en bolsa. La necesidad de dar resultados trimestrales crecientes era inconsistente con los valores ecológicos de Body Shop, que exigen tomar decisiones con efectos a largo plazo, poco valoradas por los inversores en bolsa.

Los grandes constructores de empresas, como Heweld & Packard, Bill Gates, los hermanos Lincoln, ... no sólo descubren negocios. Además, son capaces de construir instituciones en las que la Consistencia es la clave.

Cuando Minsberg escribe "Managers, no MBA" se refiere a que es muy difícil enseñar a descubrir oportunidades de negocio (Minsberg, H. 2005). En realidad eso no se enseña: se aprende; y la academia no es el mejor lugar para hacerlo. Pero, si es verdad que en el campo de descubrir negocios nuevos "lo que la naturaleza non presta Salamanca no lo da"<sup>6</sup>, la academia si puede ayudar a la segunda parte, la construcción de la empresa como una institución consistente. Este artículo es un intento de ayudar a que una vez descubierta la oportunidad de negocio se tengan los instrumentos conceptuales para analizar y construir esa Consistencia. ¶

6 Viejo refrán castellano del siglo XV referido a la Universidad de Salamanca.

### Bibliografía.-

- Fernandez, G. (2004) Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto-Planeta DeAgostini Profesional y Formación S. L. Barcelona.
- Fitt, D. (2004). Remuneración basada en competencias:¿Qué significa eso? En
- Mintzberg, H. (2005). Managers not MBA. A hard look at the soft practices of managing and management development. Prentice Hall Inc. New York.
- O'Connor, J. and Bartlett, Ch. A. (1998) Lincoln Electric Company: venturing abroad. President and Fellows of Harvard College. Cambridge (Mass.).
- Pin Arboledas, J. R. y Suárez Ruz, E. (2001). DMR España A y B. IESE Publishing. Barcelona.
- Pin, Arboledas, J. R. (2007) Consistencia. La estrategia de la empresa es la estrategia con sus personas. Pearson Education S. A. Madrid.
- Tamayo, M. A. (1998). Avianca: la revisión de los contratos de trabajo de los mecánicos de aviación. Caso de IESE e INALDE. Barcelon y Bogotá.
- Ulrich, D. And Brookbanc, W. H. R. Value Proposition. Harvard, University Press. Boston (Mass).



## IV Programa de Moda & Management

El primero de noviembre se realizó la cuarta versión de Programa de Moda y Management, uno de los programas más importantes que realiza el INALDE cada año, dirigido a empresarios y directivos del sector textil y de la moda en Colombia. El objetivo de la Escuela con este Programa es contribuir activamente con el crecimiento de las empresas de dichos sectores, acompañando y promoviendo el desarrollo de habilidades directivas en sus más altos ejecutivos y empresarios.









En esta versión del Programa, se trabajaron los siguientes temas: Creatividad e innovación para ganar e Innovar: el arte de competir, dictados por el Dr. Fabio Novoa Rojas, Director y Profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Operaciones; Tecnología y Producción; Visión humanista en los negocios del futuro, dictado por la Dra. Martaolga Arango López, Profesora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones; ¿Qué tan sostenibles pueden ser las empresas familiares? y ¿Qué rol tiene el Gobierno Corporativo en su Empresa?, dictados por el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt Ph.D.

Profesor del Área de Política de Empresa.

En total participaron en el Programa 83 importantes empresarios y diseñadores del sector textil y de la moda en Colombia, entre los que se destacó la presencia de Roque Ospina, Director de Inexmoda, Clara Echeverry y Andrés Restrepo, Gerente Comercial de Exportaciones y Gerente de Mercadeo de Inexmoda, y los diseñadores Ricardo Pava, Lina Cantillo, Carlos Pinel y Arturo Tejada, este último, Director de la Asociación Colombiana de Diseñadores (ADC). ¶

**EL PASADO 28 DE NOVIEMBRE** se realizó, en las instalaciones del Country Club de Bogotá, la IX Asamblea de Egresados, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, cuyo tema central fue Justicia y Paz, para lo cual se contó con la intervención del Alto Comisionado para la Paz, Dr. Luís Carlos Restrepo, quien dictó la conferencia titulada "Justicia y Paz: Avances para la paz".

La Asamblea inició con el Himno Nacional de Colombia, seguido por el discurso del Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE, quien presentó las actividades realizadas y los logros alcanzados por la Escuela y la Asociación en el 2007. Posteriormente, el Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Egresados, Dr. Helmuth Barros Peña, realizó un saludo de bienvenida a los participantes y resaltó los proyectos que tiene la Asociación para sus egresados el próximo año.

El Dr. Luís Carlos Restrepo, en una conferencia de casi dos horas de duración, realizó un recuento de su gestión como Comisionado de Paz del gobierno de Álvaro Uribe Vélez, y explicó a los asistentes la actual situación de la ley de justicia y paz, y el estado en que se encuentran las negociaciones con los grupos al margen de la ley.

Posterior a esta conferencia, se dieron a conocer los nombres de los nuevos miembros de la Junta Directiva de la Asociación, elegidos por los diferentes egresados afiliados a la Asociación. Los miembros elegidos por votación virtual fueron los siguientes:

PADE: Helmuth Barros Peña

PDD: Hilda Arango De Ortega

MBA: Ulrike Susanne Wahl Haber

La Asamblea concluyó con una cena de integración con los diferentes asistentes, y con la rifa de varios premios donados por los patrocinadores. ¶



# IX Asamblea de Egresados.

## Asociación de Egresados del INALDE



# Perfiles de los representantes elegidos

## **HELMUTH BARROS PEÑA, REPRESENTANTE POR EL PADE.**

Abogado egresado de la Universidad Externado de Colombia y egresado del PADE en el año 2005. Actualmente es Presidente de la compañía Leasing Popular C.F.C. S.A.

Durante su trayectoria profesional ha trabajado en el sector público y privado, en instituciones como el Ministerio del Medio Ambiente, el Fondo Rotatorio del Ministerio de Justicia, el Fondo Nacional del Notariado, en la Superintendencia de Notariado Y Registro, y en Inversiones De La Peña entre otras organizaciones. ¶



## **HILDA ARANGO DE ORTEGA, REPRESENTANTE POR EL PDD.**

Ingeniera Química egresada de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, con un Master en Economía de la University of Kansas en Estados Unidos. Es egresada del Programa PDD en el año 1995. Se desempeña en la actualidad como Directora del Programa de Administración de Negocios Internacionales, de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana.

Ha trabajado en importantes empresas como Coltabaco S.A., Kinanne y CIA, Suleasing S.A., Leasing Ganadero S.A. y el Banco Sudameris Colombia. Con más de 25 años de experiencia laboral, Hilda Arango ha pertenecido a diferentes Juntas Directivas y se ha desempeñado como docente en la Universidad de La Sabana. ¶



## **ULRIKE SUSANNE WAHL HABER, REPRESENTANTE POR EL MBA.**

Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de La Sabana, egresada del MBA del INALDE en el 2001. Se desempeña en la actualidad como Gerente Regional de Comunicaciones Corporativas de Siemens Región Andina y Directora Ejecutiva de la Fundación Siemens en la Región Andina.

Con 17 años de experiencia profesional en diferentes ramas de la comunicación y el periodismo, Ulrike trabajó en el INALDE como Directora de la Revista, en proyectos Institucionales, en estrategia institucional y comunicacional. Adicionalmente ha trabajado en diferentes empresas como la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana, Schering Colombiana S.A., Asesoría Ingeniería S.A., la Personería de Bogotá, Fundación Ortega & Gasset, entre otras, y ha sido corresponsal de diferentes medios de comunicación europeos como ZDF TV, Spiegel TV y ARTE Channel. ¶





## Luis Carlos Restrepo, Alto Comisionado para la Paz

Presentamos un resumen de las palabras del Dr. Luis Carlos Restrepo Alto Comisionado para la Paz, en el marco de la IX Asamblea de Egresados del INALDE.

**AMÉRICA LATINA VIVE UN MOMENTO** histórico especial, signado por un debate que apenas comienza sobre el carácter de la Democracia. Debate que claramente quedó planteado en la pasada Cumbre Iberoamericana de Santiago de Chile que abordaba el tema de la cohesión social. De entrada se dieron dos posturas: la primera de quienes considerábamos necesario avanzar hacia una política de equidad dentro de una sociedad de libre mercado, y la visión de quienes consideraban que la tarea de lo social debía asumirse desde una intervención del Estado, que finalmente terminaba despreciando las libertades individuales y, de alguna forma, satanizando la dinámica del libre mercado. Creo que pocos analistas se imaginaron que en pleno siglo XXI, estuviéramos en América Latina en un debate de los años sesentas. Pero éste es un asunto que no es teórico sino real y que tiene que ver con la dinámica de los pueblos. De aquí la importancia de tomar conciencia de lo que significa nuestra democracia.

Tal vez uno de los valores de la democracia colombiana que la diferencia de otras de América Latina y, que incluso, la hace excepcional en Occidente es el haber tenido de manera regular, mandatarios elegidos democráticamente. No ha sido Colombia tierra fértil para dictadores. Mientras en nuestra región fue frecuente lo que se llamó el Eminente Civilizador, un ciudadano que permanecía mucho tiempo en el poder acaparando funciones, en Colombia, hubo una enorme resistencia para que se consolidara una figura de este tipo...

Otra característica de nuestra democracia es la separación entre el poder civil y militar, la cual no existe en algunos países de nuestro continente. Y tal vez eso no lo percibimos a profundidad, y si no entendemos esa diferencia, no entenderemos lo que puede pasar en algunos países vecinos, donde prácticamente las dinámicas militar y civil se funden. En Colombia ha habido una diferencia entre los dos poderes y una subordinación del poder mi-



Una característica de nuestra democracia es la separación entre el poder civil y militar, la cual no existe en algunos países de nuestro continente. Y tal vez eso no lo percibimos a profundidad, y si no entendemos esa diferencia, no entenderemos lo que puede pasar en algunos países vecinos, donde prácticamente las dinámicas militar y civil se funden.

litar al civil. Por supuesto, eso nos distanció de los modelos que se impusieron en América Latina, para enfrentar en los últimos años del siglo XX las guerrillas marxistas, porque si bien se avanzó en la línea de los modelos de seguridad nacional, jamás se llegó a implantar una dictadura, como sí pasó en otros países de la región (...) Pero la democracia colombiana también tiene falencias, y señalo sólo una, tal vez la más incomprensible de todas, porque viola la racionalidad básica en el campo de la politología: se ha dicho siempre desde los pensadores de la Ilustración, que lo que fundamenta el Estado moderno es el monopolio de la fuerza y de la justicia en manos del Estado (...) Lo que vivimos en los últimos años en Colombia fue una democracia formal que perdía aceleradamente el monopolio de la fuerza y de la justicia. Mirémoslo de otra forma: era tan fuerte nuestra democracia que a pesar de la enorme amenaza que implicaba la aparición de grupos armados ilegales que le competían al Estado el monopolio de la fuerza y la justicia, se mantuvo la Democracia. Curiosamente, algunos de los pasos que dimos en los últimos años del siglo XX, que nos permitieron profundizar en la tradición civilista, nos pusieron en enorme riesgo en lo que tiene que ver con la consolidación de una política de seguridad y me refiero específicamente a la Constitución de 1991, una Constitución singular, pues fue de consenso y trató de diferenciarse lo más que pudo de la anterior, sobre todo en la figura de los estados de excepción, de la que se había abusado, volviéndola una práctica permanente. La posibilidad de recurrir a estados de excepción para enfrentar la amenaza interna, mediante la figura de estado de sitio o ahora de conmoción interior, quedó enormemente reducida. Hoy, los gobernantes en Colombia se ven obligados a enfrentar las amenazas internas con las más altas exigencias en cumplimiento de Derechos Humanos y respeto de libertades públicas. Viendo esto como un factor positivo, en cuanto al respeto

de derechos fundamentales y garantías individuales, incrementó nuestra vulnerabilidad para enfrentar los grupos armados ilegales.

En la última década del siglo XX los grupos ilegales crecieron de manera geométrica. En 2002 había zonas del país en donde estos grupos ejercían un poder de facto. También se adormeció la conciencia nacional. Por una tradición civilista mal entendida, los políticos excluían de sus discursos un planteamiento sobre la seguridad, incluso era mal visto este planteamiento, y se calificaba al político como de derecha. Esto llevó a la polarización de grupos armados ilegales de derechas y de izquierdas: paramilitares y guerrilla. Esa fue la situación que encontramos cuando inició el mandato del Presidente Uribe en 2002. El redireccionamiento del Presidente consistió en poner como eje central la política de seguridad. Asunto no bien entendido por algunos grupos que nos acusan, incluso, de llevar el Estado de Derecho al colapso, tal vez por la incomprensión de la necesidad de una política de seguridad como eje central de ese mismo Estado de Derecho.

(...) Desde las experiencias de paz en el gobierno del Presidente Betancourt, quedó, en muchos sectores, una sensación de frustración. Fue una experiencia interesante, pero mirándola retrospectivamente se notan muchas falencias. Primero, un cese de hostilidades mal pactado que los grupos ilegales aprovecharon para fortalecerse. Segundo, unos diálogos que rápidamente terminaron en una gravísima situación de violencia. Recordemos que la toma del Palacio de Justicia tenía como excusa hacerle un juicio al Presidente, supuestamente por el incumplimiento de los acuerdos de verificación de cese al fuego. Recordemos, también, el caso de la Unión Patriótica, un movimiento político que surge de un proceso de paz con la Farc, pero sin que ese grupo se haya desarmado, lo cual generó enormes desconfianzas y terminó desatando los demonios



de la guerra irregular, porque desde ese momento la dinámica de violencia empezó a llevarnos por la polarización. Por un lado, las guerrillas secuestrando y recurriendo a lo que en el marxismo se llaman las formas de lucha, es decir, por un lado posan de políticos y, por otro, ejercen la violencia. Aparecen los llamados, desde entonces, paramilitares, que de manera igual actuaban en la sociedad legal pero simultáneamente convocaban mecanismo de auto-defensa ilegal frente a las guerrillas. Estos temores de procesos de paz fracasados se exacerbaban con la experiencia de la zona de distensión del Caguán.

...En sus terquedades y obsesiones históricas, desde 1997, las Farc consideran que para iniciar una negociación se les debe entregar un territorio, en los que ellos ejercen el control y después, llaman al gobierno para negociar con ellos. Esto, que para cualquier negociador en el mundo es una locura, en Colombia nos pareció normal. De nuevo un entusiasmo por la paz, que se despierta periódicamente en Colombia, justificó esas concesiones. Quienes teníamos dudas, sobre la viabilidad de ese camino, preguntábamos el por qué se daba ese paso y muchos nos respondieron: si cinco municipios son el precio de la Paz, creemos que es un precio bajo. Entregamos cinco municipios a las Farc, no encontramos la paz y la violencia se intensificó...

...Desde hace veinte años las guerrillas incorporaron como estrategia de guerra el discurso de la paz. Las guerrillas juegan con ese anhelo nacional para aprovechar las aperturas que se hacen en el campo de la paz, para fortalecerse militarmente. Ese es un principio básico del marxismo...

En estos cinco años hemos tenido claro que la Política de Paz debe tener el mismo propósito de una Política de Seguridad: consolidar el control territorial (...), todo lo que se pierda en territorio, es ganancia para los violentos. En la mesa de diálogo, uno representa a un Estado que tiene una fuerza coactiva que debe ser eficaz para po-

der avanzar. La persuasión con los que están en la violencia sólo funciona en la medida en que el Estado le cierre de manera real y efectiva los caminos a la violencia. Cuando se llega a una mesa de diálogo con sensación de derrota, difícilmente se pueden dar pasos adelante. Creo que eso pasó en el Caguán: la dirigencia nacional percibía que estábamos en situación de derrota y, tal vez por eso, no se exigieron mejores condiciones para el manejo de esa zona.

La primera tarea que emprendimos fue la de desmontar los grupos de autodefensas (...). Al inicio del primer mandato del Presidente Uribe, los Comisionados de Paz anteriores, en un libro que se llamó "Al oído de Uribe", respondieron un cuestionario en que se les preguntaba: ¿Es posible negociar con los paramilitares?, todos, sin excepción respondieron que no. Sólo se podrá negociar con ellos después de hacerlo con las guerrillas. Esa era la percepción en ese momento. Pero nosotros entendimos que el mayor riesgo de la legitimidad del Estado eran los grupos de autodefensa, que habían consolidado un dominio territorial con una gran legitimación por parte de sectores dirigentes, que aterrorizados con las acciones de las guerrillas, habían legitimado estos grupos. Rápidamente el remedio fue peor que la enfermedad, estos grupos se ligaron a la dinámica del narcotráfico e impusieron un orden por el terror; generando una dinámica mafiosa que penetraba el Estado. Cualquier acción de los paramilitares nos la cobraban al Estado y a la Fuerza Pública.

No fue bien entendida la tarea. A mí nunca me aplaudieron en las regiones en las que desmolicé a las autodefensas. Me acusaron porque desmontaba las autodefensas y dejaba a las regiones sin seguridad (...). Era tanta la desconfianza en el Estado que se había entregado la seguridad a grupos al margen de la ley (...). Uno de los grandes aciertos del Presidente fue ligar la recuperación de la seguridad a la recuperación de la confianza tanto

Desde hace veinte años las guerrillas incorporaron como estrategia de guerra el discurso de la paz. Las guerrillas juegan con ese anhelo nacional para aprovechar las aperturas que se hacen en el campo de la paz, para fortalecerse militarmente.

ciudadana como de inversionistas, sin la cual no es posible la política de la libre empresa.

El Fiscal de la Corte Penal Internacional me preguntaba cómo fue posible desmontar los grupos de paramilitares. Le di unas razones. La primera porque había un Presidente con un discurso de seguridad que por primera vez en Colombia se imponía como eje central del Estado y tenía toda la legitimidad para decirle a las autodefensas: entreguen sus armas porque estorban. Así se los dije desde el primer día en la mesa. Se quedaron sin discurso. Lo segundo, la implacable persecución que se desató contra ellos. El Presidente Pastrana tuvo muchos dolores de cabeza para capturar un jefe paramilitar, como lo exigían los grupos guerrilleros. Las autodefensas intentaron bloquear los procesos de diálogo en ese mandato. Era prácticamente imposible capturar un jefe paramilitar, entre otras cosas, por su gran poder de corrupción, de intimidación y, por una cierta condescendencia que existía entre algunos ciudadanos, en el sentido en que sin los paramilitares era imposible combatir la guerrilla. El gobierno del Presidente Uribe le hizo la vida imposible a los paramilitares con la decisión tajante de acorralarlos. Una tercera razón: las enemistades entre ellos mismos (...), crecieron tanto estos grupos que terminaron en guerras entre ellos. Menciono sólo dos: una en Antioquia, entre alias don Berna y Bloque Central Bolívar contra Doble Cero, que terminó asesinado, y otra más pavorosa entre Miguel Arroyabe y Martín Llanos que sembraron de terror los Llanos Orientales y el Casanare. Pero las que venían eran peores y se lograron evitar, por ejemplo, la que se estaba incubando entre Jorge Cuarenta y Macaco en Aguachica, frontera entre el Bloque Norte y el Comando Central Bolívar. Cuando mataron a Miguel Arroyabe, asesinado por sus propios hombres, recuerdo que las autodefensas, con algún cálculo, trataron de cobrarme el muerto en la mesa, y se mostraban muy compungidos. Tenían un dis-

curso bien organizado, diciendo que el Gobierno no les daba las garantías necesarias. Después de horas de escucharlos les dije: hay muchas formas de mirar los hechos, pero les digo como los veo, mientras Miguel Arroyabe estuvo en Ralito, bajo control del Estado no le pasó nada, bastó que saliera y duró seis horas vivo, la conclusión que saco es la siguiente: las autodefensas se han vuelto tan peligrosas que ni siquiera los jefes están seguros, así que les recomiendo que entreguen las armas con rapidez para salvar sus vidas.

Otro factor que ha ayudado a este proceso, y que el Fiscal de la Corte Penal Internacional miraba con asombro, fue el enorme desprecio de la Comunidad Internacional por ese proceso. Sobran embajadores que quieran tomarse una foto en un proceso de paz con las guerrillas, pero nadie quiere una foto con terroristas de derecha. Esto se lo dije a los embajadores y no soy bien visto en el Cuerpo Diplomático. Yo mandaba invitaciones a las embajadas y se excusaban de todas las maneras. Tuvimos un acompañamiento valiente de la OEA. Todo lo anterior le hizo ver a las autodefensas de que estaban solos y las enormes críticas de la comunidad internacional y de sectores nacionales al proceso con ellos. Eso nos permitió endurecernos con las autodefensas. Exactamente lo contrario pasa en un proceso con las guerrillas. Qué amplitud y comprensión de todos para entender las dificultades en el avance, qué temores para exigirles a los guerrilleros y para llamarlos terroristas (...). Hay una injusticia esencial: mientras se descarga todo el repudio sobre el terrorista de derecha, sigue existiendo, en muchos sectores, enormes justificaciones frente al terrorista de izquierda. En el Gobierno hemos consolidado una posición firme: quien recurre a la violencia, es terrorista.

(...) La ley de Justicia y Paz es única en el mundo. Todos los procesos de diálogo y negociación sin excepción han terminado con amnistía e

A la Senadora Córdoba y al Presidente Chávez, desde el primer momento, les quedó claro que el despeje era inamovible y que en corto tiempo ellos debían lograr que las Farc tratara con ellos el tema de los secuestrados. Al Presidente Chávez le dije: su liderazgo y su proyecto político entusiasma a las Farc, pero ojo que ellos son especialistas en desgastar a cualquiera.

indulto. Por primera vez en el mundo, personas que entregaron las armas, están sometidas a tribunales de justicia (...) Colombia está abriendo un camino novedoso y creo que nos ayuda a consolidar la confianza en nuestra democracia. Con las guerrillas pasa que siguen siendo marxista-leninistas. Más que movimientos políticos, parecen sectas con sus propios símbolos y héroes. Tanto Farc como Eln se alimentan abiertamente del narcotráfico, sin el cual no pueden existir. Lo que les da prepotencia de las guerrillas y autodefensas es el poder del dinero de las economías ilícitas.

(...) Con el Eln, después de quince meses de negociación paciente y agotando todos los argumentos hemos llegado a un acuerdo que hay que firmar, pero como pasa siempre, aparecen las dudas. Dicen ellos: nosotros declaramos un cese de hostilidades, que el gobierno, además, debe responder con reciprocidad, no capturándonos y dando las seguridades para hacer política, pero no les podemos decir quiénes somos ni dónde estamos, porque esto es experimental, y si sale mal, perdemos nuestro acumulado militar; pero además, no podemos decir cuáles son nuestros frentes urbanos y no podemos dejar de reclutar, porque esas personas serán reclutadas para la Paz, etc. Pero eso sí, exigen verificación internacional para evitar que el gobierno incumpla. Yo les digo: cómo hago para saber a quien no capturo. Es la vieja estrategia de firmar un cese de hostilidades mientras ellos prosiguen con la violencia. Por supuesto no podemos permitir eso.

Las Farc siguen con su misma historia. Ha convertido a un grupo de ciudadanos en un botón de canjeables, manipulando de manera descarada los sentimientos de los familiares, que a su vez descargan toda su presión sobre el gobierno. En su estrategia las Farc insisten en el canje, pero previamente el Gobierno, incondicionalmente, les debe entregar una zona, que ellos verifican y después de tener el control, nos llaman a negociar. Las Farc, en

estos cinco años, se han negado a conversar sobre el tema de los secuestrados con todos los facilitadores internacionales, desde el Delegado del Secretario de las Naciones Unidas, James Lemoine, hasta ahora con el presidente Chávez. La misma historia: las Farc presionan al facilitador, para que él presione al gobierno y se haga el despeje. Entre tanto, crean todo tipo de escenarios para su protagonismo político. En sí mismo el concepto de canje es perverso, choca con la conciencia, pues a unos civiles secuestrados se les iguala a unos presos que, legal y legítimamente, están en las cárceles. Nosotros heredamos ese problema (...)

Hemos querido avanzar con dos inamovibles: primero, nos despejaremos un centímetro del territorio nacional y, segundo, si liberamos presos, lo haremos dentro del marco de las leyes colombianas y con el compromiso de que no vuelvan a delinquir. Con ese propósito dimos el paso de nombrar a la Senadora Córdoba y al Presidente Chávez. Eso lo hicimos con la convicción de que era bueno hacerlo. Para nosotros lo grave es entregar un centímetro de territorio. Sería una pérdida irreversible entregar por cuarenta y cinco días Pradera y Florida. Una cosa es mantenerse firme en el control del territorio y otra abrir una puerta que tiene riesgos políticos. A la Senadora Córdoba y al Presidente Chávez, desde el primer momento, les quedó claro que el despeje era inamovible y que en corto tiempo ellos debían lograr que las Farc tratara con ellos el tema de los secuestrados. Al Presidente Chávez le dije: su liderazgo y su proyecto político entusiasma a las Farc, pero ojo que ellos son especialistas en desgastar a cualquiera. El Presidente Chávez conoció muy bien nuestra posición. Pasó lo que habíamos anunciado: fueron a Caracas, le dijeron que con el Gobierno hablaban en Pradera y Florida y le generaron un panorama paralelo con una eventual reunión entre él y Marulanda. El presidente Chávez se mostraba muy entusiasmado de que convencería a Marulanda de

abandonar las armas y conformar un partido político. (...) ¿Hoy qué tenemos?

Es importante que haya quedado claro que hay diferencias ideológicas en América Latina, que Colombia encarna un proyecto de Democracia con libertades. Ese debate era inevitable y me satisface que finalmente nos haya correspondido enfrentarlo.

Estamos ofreciendo nuevas alternativas, directamente a los miembros de las estructuras guerrilleras que tienen secuestrados para que los entreguen y concederles algunos beneficios jurídicos; pero hay que entender que es un complemento de la Seguridad Democrática. Hace unos años las Farc secuestraban cerca de mil personas al año, en 2007, ciento dos. Todavía muchos, que dolor. En Cundinamarca está la muestra fehaciente de los logros de la Seguridad Democrática: en 2002 secuestraban ciento sesenta y ocho; el año pasado uno y este año lo mismo. Se deben buscar alternativas dialogadas y correr riesgos políticos, se debe tener la audacia para dar pasos, pero no riesgos territoriales y también la responsabilidad pública para decir: hasta aquí llegamos. En el Caguán a los tres meses el país sabía que las Farc no iban para ningún lado. (...)

Finalizo con las siguientes reflexiones: el problema del narcotráfico está vivo. Las guerrillas siguen teniendo fuerza y están entusiasmadas por la posibilidad de hacer alianzas con sectores de izquierda de otros países. Tenemos que tener muy claro que el destino de Colombia es el de una democracia con libertades. Así, Colombia tendrá un destino en América Latina. En la medida en que mantengamos el esquema de democracia con libertades, consolidaremos la confianza de nuestros ciudadanos y de los inversionistas, se aumentará el nivel de producción y aprovecharemos la dinámica de flujo de capitales que caracteriza este momento en la región. Mientras en otros países crece la incertidumbre en la inversión, nosotros tenemos que dar confianza y entender que eso es propio de las socie-



dades abiertas, no puede tocarse. Y que en Colombia no pueden hacer curso políticas demagógicas. Por supuesto, es muy importante que no estemos de espaldas a la problemática social de América Latina. Una dinámica de libre mercado sin corazón es un suicidio. No nos pueden importar sólo los indicadores macroeconómicos. Necesariamente el Estado tiene que intervenir para proteger comunidades vulnerables. No hay otra forma de sacar a las comunidades campesinas que cultivan droga que a través de programas en gran parte subvencionadas por el Estado. (...) Programas como el de familias guardabosques o el de la banca de oportunidades. Qué difícil ha sido comprometer al sistema bancario (...) Sólo en la medida en que tengamos un capitalismo democrático, tendremos una Democracia fortalecida. Colombia es un país de emprendedores, aquí a la gente le gusta montar su empresa. La señora que acude al gota a gota necesita quinientos mil pesos para compara la masa y hacer las empanadas; ella es empresaria a su manera, pero qué difícil es que ella tenga el acompañamiento empresarial. Tenemos que hacer un esfuerzo para entender esa dinámica en los sectores vulnerables, que si no los atendemos caen en manos de las mafias.

Tengamos presente que esa vieja diferencia entre derechas e izquierdas que nuevamente nos quieren imponer, no permite pensar y termina llevando a un camino equivocado. ¶



# Conciliación y retención del talento

Ahora parece que sí, que va en serio. Como en el cuento de Pedrito y el lobo, después de muchos años hablando de “las personas como el principal activo de nuestra organización”, ahora parece que nos lo vamos tomando en serio, y que las empresas son ya conscientes de que el factor humano es elemento esencial para su futuro.

**NOS ESTAMOS DANDO CUENTA**, ahora de verdad, de que es cada vez más difícil obtener resultados sólo con los modelos y paradigmas de gestión de las personas en la organización vigentes hasta aquí, y que atraer, retener y rentabilizar el talento que nos asegure una competitividad sostenible, requiere de la consideración de las personas en su compleja integridad individual y en su no menos compleja diversidad.

En la economía globalizada en la que nuestras empresas tienen que competir, los bajos costes de producción, la calidad de lo producido y las altas cotas de productividad son difícilmente alcanzables, de modo sostenible, sin considerar a la persona como un todo indivisible en el que no sólo los motivos extrínsecos e intrínsecos deben ser adecuadamente satisfechos.

Para conseguir colaboradores verdaderamente involucrados y comprometidos, hay que atender también a la satisfacción de sus necesidades afectivas y emocionales: las trascendentes.

Nadie pone en duda ya que estamos ante sustanciales cambios en el modelo competitivo que se exige de economías como la nuestra, cuyos patrones de especialización han de encaminarse a actividades de mayor valor añadido, e intensivos en la utilización del talento disponible. Estos factores son cada vez más escasos por las actuales tendencias demográficas de envejecimiento de la población, - en toda Europa se vive un “invierno demográfico”-, que anticipan un inmediato problema de captación y retención del talento en la mayoría de los sectores.

En este contexto, la innovación y el compromiso se erigen en fuentes esenciales de competitividad. Esto hace que el capital humano, ahora sí, haya pasado a ser prioritario y, ahora de verdad, se haya convertido en el principal e insustituible activo de las empresas.

Pero el tema es complejo, por la amplitud de su enfoque y por las variables que lo integran:



- Hay que entender, y atender, la complejidad y diversidad del mundo económico, social y cultural en el que hemos de competir.
- Hemos de entender, y atender, la complejidad y diversidad motivacional de la persona y procurar la satisfacción individualizada de sus cambiantes necesidades.
- Hemos de integrar con lo anterior el entender y atender la existencia de nuevas pautas sociales

Hoy para muchas personas la decisión de participar en el mercado de trabajo depende en gran medida de si pueden conciliar sus obligaciones profesionales con otras exigencias –cuidado de hijos y/o familiares dependientes, tareas domésticas, etc.-

y culturales, que han creado mayores posibilidades de fricción e, incluso, de incompatibilidad entre los ámbitos personal, familiar y profesional de las personas. Se ha incrementado la percepción social de los problemas asociados a una falta de equilibrio entre las diferentes esferas de la vida y, en cada una de ellas, de sus diferentes ciclos vitales.

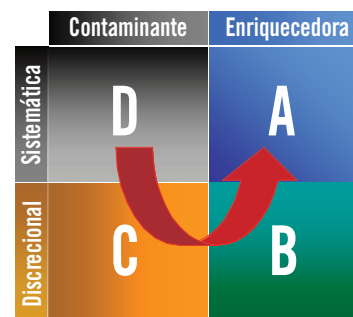
Si se aborda la cuestión en su complejidad y diversidad, se puede entender que estemos inmersos en la necesidad del urgente desarrollo de sistemas tales como la retribución variable y flexible, la retribución por resultados – que no por permanencia-; trabajando para encontrar soluciones a un concepto más amplio que el de la retribución clásica, y que estemos ya implantando paquetes de compensación, entendiendo la compensación como un todo global y flexible, individualizable incluso, que incluye el llamado salario emocional, porque así es como podemos contribuir a lograr de las per-

sonas el grado de compromiso, fidelidad e innovación necesarios para la competitividad sostenible de nuestras organizaciones.

En base al paradigma que plantea el término “ecología humana”, es como en el ICWF – Internacional Center Work and Family del IESE – se ha elaborado la matriz del gráfico (1) que, tras el pertinente estudio de diagnóstico, sitúa a las organizaciones en función de sus prácticas de conciliación, y permite explicar y hacer tangible el escurridizo concepto de los intangibles en la compensación a nuestro cliente interno.

De esos intangibles, también aunque no solo, acabará dependiendo el logro o no de los resultados, su sostenibilidad y el grado de involucración y de compromiso que seamos capaces de conseguir en nuestros colaboradores.

Gráfico 1.



D. Carece de Políticas FR

C. Tiene ya algunas Políticas, pero las aplica poco

B. Tiene Políticas y existen prácticas FR

A. Su Cultura es ya FR



La anterior afirmación no debería sorprendernos, al igual que ya nadie se sorprende de la necesidad de velar por los intangibles que acompañan a nuestros productos o servicios, desde la consciencia de que en ellos está la diferencia de la percepción de aportación de valor añadido para nuestros clientes externos y, con ella, el logro, o no, de su fidelización y la posibilidad, o no, de salirnos del discurso producto-precio.

Nuestros clientes internos funcionan con los mismos registros que los clientes externos y esto, que se nos olvida con excesiva frecuencia, es una buena pauta para, con mucho sentido común y sin necesidad de demasiada ciencia, desarrollar políticas activas de gestión de las personas en la organización que contribuyan al logro de la eficacia empresarial en el corto, medio y largo plazo.

Una buena parte de los esfuerzos por encontrar respuestas sostenibles en forma de políticas activas para la captación y retención del talento en nuestras organizaciones, han dado como resultado el concepto y práctica del salario emocional como

una parte de importancia creciente dentro del paquete de compensación. Este ha ido creciendo en flexibilidad e individualización, aproximándose cada vez más al logro de la vieja pretensión de compensar por logros e independizando éstos de la permanencia.

Se puede acabar con lo que hemos venido llamando horario religioso: "Entrar cuando Dios manda y salir cuando Dios quiera", y hay que empezar por aceptar que lo que importa, y eso es lo que se retribuye, es lo efectivamente logrado y no el tiempo que se ha permanecido en la organización.





Atendiendo a las 4Cs como componentes del salario emocional: Condiciones laborales, Condiciones ambientales del puesto de trabajo, Clima laboral y Conciliación, queda de manifiesto la importancia de las políticas activas de facilitación de la conciliación de los ámbitos personales, familiares y profesionales. Políticas y prácticas que se convierten así en un instrumento con el que obtener una ventaja competitiva sostenible.

Si reconocemos que la persona es una realidad compleja, cambiante e indivisible, el equilibrio entre las facetas de su vida resulta fundamental para su desarrollo personal y profesional, así como para el logro de su estabilidad emocional.

Las políticas flexibles y familiarmente responsables dirigidas a facilitar ese equilibrio, pueden ser uno de los instrumentos clave para potenciar lo mejor de la persona, instrumentos que, como tales, serán tanto más eficaces y eficientes cuanto mejor sea la intencionalidad con la que se utilicen y cuanto mayor sea la expertise de quienes los utilicen.

Estas políticas representan, pues, una auténtica oportunidad para la mejora sostenible del funcionamiento de la organización, pero una oportunidad que cada empresa deberá saber dimensionar y aplicar a la luz de sus específicas circunstancias. Aquí no hay reglas de común aplicación, el "café para todos" puede llegar a ser contraproducente y es, sin duda, poco sostenible ya que los costes financieros, de reestructuración y reorganización de las actividades de la organización asociados a las medidas de conciliación implantadas como "beneficios sociales pactados en convenio", pueden resultar inviables en muchas ocasiones y, con las expectativas insatisfechas, anular todas sus pretendidas ventajas.

Bien es verdad que el desarrollo de políticas activas de conciliación no puede ser responsabilidad única de las empresas. Tanto las Administraciones Públicas como las propias personas a título individual, aunque también a título colectivo, deben

implicarse para transformar las políticas activas de conciliación, y los instrumentos que las desarrollan, en sostenibles instrumentos de logro de mayor satisfacción, compromiso, innovación y, en consecuencia, de resultados.

Dado que, como ya hemos dicho, no hay una única política de conciliación adecuada para cada caso, la intervención de las Administraciones Públicas debería orientarse a la supresión de los obstáculos normativos que establecen rigideces en la organización del trabajo en las empresas y al fomento real de ventajas competitivas para aquellas empresas que sean capaces de llevar a la práctica medidas de conciliación, convirtiéndose en EFR®, Empresas Familiarmente Responsables.

Por una parte, sin flexibilidad, las políticas de conciliación están condenadas al fracaso ya que pueden poner en riesgo la viabilidad de las empresas y, por otra parte, sin estímulos y presión legislativa, será demasiado lento el avance de la implantación de políticas activas en nuestras organizaciones, dada la tendencia de éstas a la consideración cortoplacista de los resultados.

La implantación efectiva y sostenible de medidas de conciliación requiere de una responsabilidad mayor tanto por parte de la empresa como por la de cada uno de las personas que la integran, lo cual sólo será posible si ambas partes, empresa y colaboradores, se sienten formando parte de un mismo proyecto común.

Una de las consecuencias de lo que antecede es la importancia capital del liderazgo en toda esta cuestión. Hacen falta el buen ejemplo y los referentes que concilien su vida familiar, profesional y personal, y que sepan facilitar a otros la conciliación. Por eso es necesario remarcar aquí la trascendencia del liderazgo adecuado para el logro de la implantación de políticas y el desarrollo de instrumentos eficaces y sostenibles de conciliación en nuestras organizaciones.



**Algunos datos a considerar.** Según fuentes de la OCDE y con datos del 2004, el promedio de horas trabajadas al año en España es de 1.744, unas 40 menos que en Japón, por ejemplo, y unas 300 más que en Alemania. Sin embargo, según la misma fuente y para el mismo año, nuestra productividad es un 8,9% superior a la de Japón y un 12% inferior a la de Alemania, por seguir con los mismos ejemplos.

Hay un dato, siempre según la misma fuente, preocupante en extremo: la tasa de variación anual de incremento de productividad por hora trabajada en nuestro país es paupérrima, de tal modo que entre el 1995 y el 2004 hemos crecido en un 0,9 mientras que Japón lo ha hecho en un 2 y Alemania en un 1,7.

Más paupérrima aún es la tasa de crecimiento anual del total de los factores, en la que influyen factores tales como el capital físico, la tecnología utilizada, penetración de las TIC, los RR.HH. y la organización de la producción y del trabajo. Este indicador arroja una tasa de crecimiento, en el periodo 1995-2002 del 0,1, siempre según fuentes de la OCDE.

Creemos que esto deja bastante claro que, en España, las personas pasan mucho tiempo en su lugar de trabajo, sin embargo parece igual de claro que no todo ese tiempo resulta productivo. Proudfoot Consulting da como resultado de un estudio realizado en el 2004 que sólo un 61% del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es aprovechado de manera eficaz.

Resulta, pues, evidente que una asignatura pendiente en nuestras organizaciones es la gestión del tiempo, implicando en ello factores tales como la planificación y la calidad de la gestión operativa,

la supervisión adecuada y eficiente, la eficacia de la comunicación, el clima laboral y la moral e implicación de los colaboradores, la cualificación profesional y diversos aspectos relacionados con el uso eficaz y eficiente de las TIC's.

De acuerdo con las conclusiones del estudio de Proudfoot, el coste del tiempo desaprovechado podría estar en torno a un 8% de PIB. No está mal el despilfarro.

**Si reconocemos que la persona es una realidad compleja, cambiante e indivisible, el equilibrio entre las facetas de su vida resulta fundamental para su desarrollo personal y profesional, así como para el logro de su estabilidad emocional.**

Por otra parte, hay que tener en cuenta cómo los cambios sociales y culturales están incidiendo en la familia, ámbito privilegiado e insustituible para desarrollar la necesaria ecología humana y el Capital Social necesario para construir organizaciones y sociedades fuertes.

Algunos de los muchos cambios relevantes en la familia son:

- Incremento de las tasas de empleo femeninas: nuevo papel de la mujer en la familia / sociedad.
- Disminución de la tasa de nupcialidad.
- Aumento del número de divorcios.
- Más hogares, pero de menor dimensión.
- Aumento de hijos extramatrimoniales.
- Aumento de familias monoparentales.
- Disminución de la tasa de natalidad (1,3 en el 2005) y de fecundidad de la mujer.
- Envejecimiento población.
- Aumento de estrés y consiguientes.



Veamos algunas cifras:

- Sabemos que los indicadores que nos alertan de riesgo de pérdida de talento son: una creciente fuga de clientes, un aumento en el grado de absentismo y una alta rotación de personal. Pues bien: Se tarda entre cinco y siete años en recuperar la inversión realizada en cada uno de los colaboradores que se pierde, y se gasta hasta 1,5 veces el salario anual de ese mismo colaborador en buscar y formar a su sustituto. Conclusión: la falta de capacidad de retención es un problema de funcionamiento de nuestra organización. Un problema que nos sale muy caro.
- Sabemos que en nuestro país, en los últimos veinte años, se ha producido una incorporación de la mujer al mercado laboral en gráfica casi exponencial. Sin embargo la OCDE nos dice que el diferencial entre nuestra tasa de empleo femenino masculino y femenino es todavía muy alta, 34,8 global, 44,7 si la mujer tiene un hijo, 48,6 si tiene dos hijos o más. Y todo eso frente a Alemania que, para los mismos segmentos, tiene las siguientes cifras: 16,3 global, 21,2 con un hijo, 35,6 con dos hijos o más. Conclusión: la incorporación de la mujer al mercado laboral todavía seguirá siendo representable mediante una curva exponencial.

En los indicadores que nos proporciona un informe de la UE, se puede ver:

- La tasa bruta de nupcialidad por cada 1.000 habitantes, ha disminuido en España en un punto en los últimos 20 años, mientras que en Alemania, por seguir con el mismo ejemplo, lo ha hecho casi en dos puntos.
- Los nacidos fuera del matrimonio, en relación al total de nacimientos, en el mismo periodo, han pasado de 3,9 a 23,2, en España, mientras que en Alemania han pasado de 11,9 a 26,2.
- La tasa bruta de divorcios en España, por cada 1000 habitantes y siempre en el mismo periodo, ha pasado de ser 0,5 a 2,1, mientras que en Alemania ha pasado del 1,8 al 2,9.
- El tamaño medio del hogar en España es de 3 miembros, mientras que en Alemania es de 2,2.
- La tasa de natalidad, por mujer en edad fértil, es en España de 1,3, de las más bajas de todos los países de UE.

Conclusión: las transformaciones sociales que la evolución de esos datos han propiciado, seguirán e incluso se acelerarán, generando la situación que hemos detallado más arriba si no somos capaces de hacer algo efectivo al respecto.

Una prueba de esto, la proporciona el dato del estudio sobre la proporción de personas que reconocen tener dificultades para conciliar su vida familiar y laboral, numerosas veces a la semana: En España, el 39% declara llegar demasiado fatigado/a a casa como para hacerse cargo de las tareas del hogar, un 17% declara tener dificultades de conciliación para hacerse cargo de responsabilidades familiares y un 3% declara

tener dificultades, por problemas de conciliación, para concentrarse en su trabajo. En Alemania, los mismos indicadores arrojan los siguientes datos: el 17% llega demasiado cansado/a, el 6% tiene dificultades de conciliación y el 1% declara tener dificultades de concentración en su trabajo a causa de los problemas de conciliación.

Por otra parte, la Comisión Europea en un informe del 2002, nos recordaba que:

“Los principales factores que determinan la participación de la población activa en el mercado de trabajo son:

- 1) La disponibilidad y el atractivo del trabajo
- 2) La calidad del empleo
- 3) Horarios más o menos flexibles
- 4) Formación del trabajador
- 5) Incentivos salariales
- 6) Entorno de trabajo”

De hecho, hoy para muchas personas la decisión de participar en el mercado de trabajo depende en gran medida de si pueden conciliar sus obligaciones profesionales con otras exigencias –cuidado de hijos y/o familiares dependientes, tareas domésticas, etc.- y cómo pueden hacerlo.

En este sentido es en el que han tomado carta de naturaleza los horarios flexibles y un entorno de trabajo que tenga en cuenta las necesidades familiares de nuestros colaboradores.

Creemos que los datos expuestos dibujan un escenario manifiestamente mejorable. Hay mucho que podemos ganar, frente a lo mucho que estamos perdiendo. Los costes de la no conciliación son, aunque difícilmente cuantificables, evidentes y evidentemente cuantiosos.

Vale la pena, por muchas razones y no sólo las económicas, ponerse a trabajar.



**Sabemos que los indicadores que nos alertan de riesgo de pérdida de talento son: una creciente fuga de clientes, un aumento en el grado de absentismo y una alta rotación de personal. Pues bien: Se tarda entre cinco y siete años en recuperar la inversión realizada en cada uno de los colaboradores que se pierde.**

**Una propuesta de trabajo.** En el Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE, (ICWF), <http://www.iese.edu/es/icwf>, hemos desarrollado el modelo de diagnóstico de Empresa Familiarmente Responsable EFR<sup>®</sup>, que permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas y cultura Flexible y Responsable a fin de saber en qué grado de desarrollo se encuentra la empresa en cuanto a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal de sus colaboradores. Un primer diagnóstico puede conseguirse al contestar un breve cuestionario, colgado en la web del Centro de Investigación. Después se tratará de que conocer adecuadamente cuáles son las necesidades de conciliación de las personas, o de colectivos concretos, a fin de identificar las políticas más adecuadas para cada caso.

Con el Modelo EFR<sup>®</sup> cada empresa puede:

- Identificar las necesidades actuales de conciliación de las personas que conforman la organización y prever su evolución futura.

Hay que tener en cuenta cómo los cambios sociales y culturales están incidiendo en la familia, ámbito privilegiado e insustituible para desarrollar la necesaria ecología humana y el Capital Social necesario para construir organizaciones y sociedades fuertes.

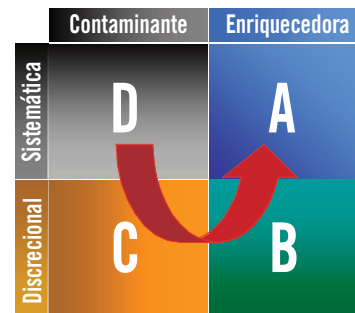
- Conocer el grado de satisfacción de los empleados con las políticas de conciliación implantadas en la empresa.
- Saber si se obtienen las ventajas esperadas de la puesta en marcha de acciones de Conciliación.
- Verificar el funcionamiento de los canales de comunicación interna en la organización en lo relativo a los temas de Conciliación.

- Donde:
- Las Políticas son las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa, (Políticas de Flexibilidad Laboral, Políticas de Apoyo Profesional, Políticas de Servicios Familiares y Políticas de Beneficios Extrasalariales)
  - Los Facilitadores son los elementos que ayudan a las organizaciones a generar el cambio, a crear una cultura organizativa flexible y responsable. Estos son: Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia, analizados tanto en su diseño como en su implantación.
  - La Cultura de la organización, en la que descubrir los frenos e impulsores para el cambio hacia una mejor conciliación (gráfico 2). Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa que, así, puede ubicarse en algún punto dentro de la matriz que ya se indicó en el gráfico (1) - que ahora reiteramos-, y decidir su propia evolución:

Gráfico 2.



- Identificar oportunidades de mejora.
  - Evolucionar hacia una cultura empresarial Flexible y Responsable.
- Los elementos que se contemplan en el Modelo EFR® y en el cuestionario de autodiagnóstico, son:



- D. Carece de Políticas FR
- C. Tiene ya algunas Políticas, pero las aplica poco
- B. Tiene Políticas y existen prácticas FR
- A. Su Cultura es ya FR

Hoy para muchas personas la decisión de participar en el mercado de trabajo depende en gran medida de si pueden conciliar sus obligaciones profesionales con otras exigencias -cuidado de hijos y/o familiares dependientes, tareas domésticas, etc.- y cómo pueden hacerlo.



Las herramientas de diagnóstico que se utilizan son:

- El CUESTIONARIO IFREI® desarrollado por el IESE para el análisis de la organización. Se emplea en el estudio anual de las empresas en España, Latinoamérica y Europa. Debe ser respondido por el Director General o por el Director de Recursos Humanos, quien mejor conozca la realidad de la empresa a estos efectos. Puede responderse on-line desde la página web del ICWF.
- El CUESTIONARIO IFROPAC® desarrollado por el IESE para el análisis de la organización desde la perspectiva de los empleados. Se recomienda que sea respondido por un porcentaje representativo de la plantilla para obtener información fiable y de rigor. Es un cuestionario anónimo, que deben administrar, recoger y analizar personas expertas y ajenas a la organización.
- Talleres de contraste y matización en los que participará una muestra representativa de los empleados de la empresa, en todas sus categorías y por grupos homogéneos jerárquicamente.  
En el caso de que la empresa quiera acceder a la obtención de la certificación otorgada a través de la Fundación + familia y apoyada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se deberá proceder a la descripción de los procesos siguiendo la norma que, al efecto, edita dicha fundación.  
La obtención de la certificación exige la validación, por parte de evaluadores de entidades certificadoras, de la puntuación obtenida por la organización tanto en lo que se refiere a su situación actual como a los planes de mejora establecidos.  
En la actualidad, hay ya doce empresas certificadas, y varias más en proceso, entre grandes, medianas y pequeñas. ¶



La experiencia de gobierno del Estado de Aguascalientes, México, que se presentó en La Semana Internacional del PADE 2007, impactó a tal punto a los empresarios y participantes, que decidieron apoyar al INALDE, para darlo a conocer en las cinco ciudades mas importantes de Colombia. Nos parece muy importante recoger algunos modelos y experiencias de esta interacción entre los intereses y actores de lo público y lo privado en varias partes del mundo.



**Germán Albetro Mejía Aguirre**  
Director del PADE y Director Comercial del INALDE.

**José de Jesús Miranda Rodríguez**  
Jefe de Asesores del Gobierno del Estado de Aguascalientes, México.



# Modelos de acción conjunta entre lo público y privado



Queremos y mantenemos el interés, por conocer casos exitosos de cualquier tema en el que nos desarrollamos. De hecho, existe una exitosa tecnología de gestión, que se fundamenta en el reconocimiento de las mejores prácticas y en la comparación, sobre cómo hacen los demás lo mismo que nosotros hacemos.

En el ámbito de la interacción pública y privada, se buscan permanentemente casos de éxito, y una razón grande es que obtener y consolidar el éxito, es ya un logro para destacar y asimilar.

## 1. Casos modelo de acción conjunta entre lo público y privado

**1.1. Aguascalientes, México.** Aguascalientes, un estado de la República Mexicana, ubicado en el centro del país, con una población cercana a un

millón doscientos mil habitantes. Cuando en actual gobernador Ing. Luis Armando Reynoso Femat, gana las elecciones Agosto de 2004, una las peticiones más recurrentes en la campaña era la falta de empleo, este había sufrido retrocesos debido a que se le había apostado fundamentalmente a la maquila de confección de prendas de vestir.

Para poder generar empleos era necesario tener un Plan Estatal de Desarrollo, en el que el principal eje de su gestión fuera la acción conjunta entre el Gobierno y la Iniciativa Privada (IP), para poder satisfacer la demanda de empleo que la sociedad demandaba, así se implemento un taller de participación con metodología propia para, conjuntamente con las organizaciones empresariales, redefinir el rumbo del estado. El resultado fue que los esfuerzos del Gobierno deberían estar enfocados en campos como servicios, seguir apoyando el comercio y fortaleces la manufactura, para ello se llevó al Congreso del Estado iniciativas de Ley que ayudaran a conseguir esos objetivos.



Los puntos más relevantes de esta colaboración estrecha entre Gobierno e Iniciativa Privada fueron los siguientes:

1. Nueva Ley de Transparencia donde los tres niveles de gobierno (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), transparentaran su operación
2. Simplificar y agilizar trámites para la apertura de nuevas Sociedades y dar una mayor certeza jurídica a los empresarios.
3. Estímulos para la creación de nuevos empleos en áreas prioritarias definidas conjuntamente Gobierno-IP.
4. Creación de un Fideicomiso (FISN), con fondos provenientes de un impuesto estatal, manejado conjuntamente Gobierno-IP, cuyas decisiones de inversión se toman por mayoría al 60% (el FISN, está formado por 50% de empresarios y 50% de Gobierno). Todas las inversiones son para proyectos productivos y la generación de empleos; no se aplica a obra gubernamental ni social.

Como resultado de lo anterior se aplicó el siguiente modelo:

### Estrategia Gubernamental



Uno de los principales problemas que enfrentamos los países latinoamericanos es la pobreza, y el medio más eficaz para desterrarla es la generación de empleo, estos deben ser generados por los empresarios. Los gobiernos deben crear las condiciones de infraestructura y apoyos necesarios para que estos cumplan con la encomienda social que tiene la empresa, que es generar riqueza.

Los resultados a dos años y medio de la aplicación de este modelo colaborativo son los siguientes:

- El Banco Mundial, según el Doing - Business dice que "Aguascalientes tiene el mejor clima de negocios de México".
- El Producto Interno Bruto paso del 3.4% en el 2004 a 7.9% en el 2006 (el PIB nacional en el 2006 fue de 4.8%)
- Líder nacional en crecimiento de la industria manufacturera en 2005 y 2006, este último año con un crecimiento del 13%
- Primer lugar en generación de empleo por millón de habitantes en 2006 con 22,162 empleos, ( 40,000 empleos generados del enero 2004 a julio 2007).
- En 2006 la inversión extranjera en dólares (IED) fue de casi 2 mil millones de dólares representado el 12% del total nacional con solo el 1% de la población.
- El 2°. Lugar nacional en competitividad en el 2006, según el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO).

Tenemos que ser conscientes de que uno de los principales problemas que enfrentamos los países latinoamericanos es la pobreza, y el medio más eficaz para desterrarla es la generación de empleo, estos deben ser generados por los empresarios IP. Los gobiernos debemos crear las condiciones infraestructura y apoyos necesarios para que estos cumplan con la encomienda social que tiene la empresa, que es generar riqueza. Este caso puede ser ilustrativo cuando se genera confianza, entre la IP y el gobierno para juntos enfocarnos en disminuir las injusticias sociales y generar empleos dignos, bien remunerados para nuestros conciudadanos.

**1.2.Oulu, Finlandia.** Este caso típico de colaboración pública y privada surge en la ciudad de Oulu, Finlandia, ciudad próxima al círculo polar y antigua base industrial, sobresaliente en las últimas década

por haberse convertido en un centro tecnológico especializado en redes inalámbricas (wireless). Esta transformación surgió a raíz de que las autoridades locales buscaban medidas preventivas ante el declive de puestos de trabajo en la industria y para contrarrestar el fenómeno migratorio de sus ciudadanos hacia la capital.



Vista panorámica de Aguascalientes.

El progreso de Oulu expresa claramente la capacidad de Finlandia de coordinar conjuntamente los esfuerzos del sector público y privado. Uno de los factores más importantes que ha influido en la evolución y desarrollo de esta ciudad, que hasta hace 20 años aproximadamente, era pobre, radica en las características de su universidad. La Universidad de Oulu, fundada en 1958, cuenta con unos

De la mano de las grandes transformaciones tecnológicas, el mundo avanza hacia procesos crecientes de globalización en los campos económico, social, político y ambiental. Con esto, surge la necesidad de la cooperación interregional (CAN, Mercosur, TLC, por ejemplo) para favorecer la inversión privada y ampliar los mercados.

17.000 estudiantes, de manera que hoy es la segunda más importante del país. Una de sus particularidades, que la hace única, está en que integra tres tipos de disciplinas: la universidad tradicional, la universidad tecnológica y la de negocios. De este modo, la facultad de ciencias tecnológicas ha formado a la mayor parte de investigadores y empresarios de la ciudad y se estima que el 80% de ellos, permanecen en la ciudad una vez graduados.

El segundo factor decisivo viene dado por la presencia de Nokia en la ciudad, líder mundial en telefonía, que emplea unos 4.500 trabajadores en Oulu. Nokia ha sido la razón para que la universidad se haya especializado en la tecnología de wireless. Bajo estas condiciones, las autoridades locales con el apoyo de la academia y la empresa privada, crea el primer parque tecnológico de los países nórdicos llamado TECHNOPOLIS. Este dirige aproximadamente 600 conjuntos empresariales de toda la geografía finlandesa, dedicados a la tecnología de la información y las comunicaciones.

Así, NOKIA arrastró a un número de importantes universidades finlandesas, y el gobierno central se comprometió con un gran fondo para financiar y subvencionar el desarrollo tecnológico al que se sumaron otros fondos y varios agentes sociales, para convertir a esta región en un referente tecnológico mundial.

Cabe anotar que con este ejemplo, se ha favorecido a otras compañías, a la universidad, a las incubadoras y a numerosas empresas de servicios que dan cobertura y apoyo logístico en esta "industria del conocimiento".<sup>1</sup>

**1.3. Montreal, Canadá.** El caso de la empresa telefónica Bell en Montreal-Canadá, nos demuestra, una vez más, la importancia del trabajo en equipo

y la conexión entre lo público, lo privado y la ciudadanía o agentes sociales. Este estudio nos remonta al siglo XIX, cuando la Compañía de Telefónica Bell llega a la ciudad de Montreal y es objeto de un interesante proceso de adaptación recíproca con la sociedad de entonces.

Este tipo específico de servicio telefónico, que se desarrolló en Montreal como uno de los más importantes de la historia, fue producto, por un lado, de la influencia tecnológica y cultural en provincia de los Estados Unidos, y las particularidades de la sociedad, la economía y la cultura canadiense y en especial la de Montreal, del otro. El modelo puesto en marcha por Bell, no hizo otra cosa que estudiar la demanda social del momento. Para ello, puso a consideración y estudio de todo su conglomerado, las características socioculturales de la sociedad canadiense a saber, su división lingüística, geográfica y por ende, su fragmentación política dada por localidades, para ofrecer el mejor servicio de telefonía.

El estudio y en general el proceso de implantación del servicio, recorrió tres pasos definitivos: el primero, avalar la importancia del desarrollo urbano en la conexión del sistema; la segunda, la puesta en marcha del servicio como tal, y la tercera, la realización de un detallado perfil de sus potenciales usuarios. Cabe anotar que a lo largo del proceso la telefónica Bell contó con el irrestricto apoyo del gobierno local.

En la utilización del servicio ya instalado, Bell contó con un selecto grupo de comerciantes y hombres de negocios, como sus primeros clientes. Al principio, los principales clientes fueron los que utilizaban el servicio telegráfico de comunicación. Más tarde, la empresa realizó un estudio comparativo en el que observó la situación geográfica de la mayoría de usuarios y sus características socioeconómicas para emprender nuevas estrategias de mercado y penetrar a otras esferas de la sociedad, con el fin de democratizar el servicio, que había

<sup>1</sup> Reinares, Tomás y Paraja, Roberto en "Technopolis", un referente para regiones como Asturias. Publicado en la revista Trabajo en Asturias, 9 de diciembre de 2003.

llegado en principio a un círculo muy selecto de la sociedad. Así, desde el año de de 1900 a 1910 el servicio de telefonía representaba para aquellos que lo poseían un estatus importante en la sociedad. Entre 1910 y 1920, el servicio residencial de telefonía aumentó considerablemente y entre 1920 y 1930, se popularizó hasta cubrir casi el 90% de los residentes en Montreal. Todo ello en tan sólo en tres décadas. Además de todo el proceso comercial y técnico implantado, Bell hizo importantes aportes a la ciudad en cuanto a obras de infraestructura y programas de bienestar, se refiere. En lo político realizó acuerdos que hoy permanecen en el campo de la regulación del servicio.

En conclusión, Bell y el gobierno local aunaron sus esfuerzos pensando siempre en proporcionar una vida más cómoda y confortable para sus conciudadanos (un tanto paternalistas), sólo con el hecho de conectarlos a un servicio que acortaría distancias y mejoraría su calidad de vida.

## 2. Un modelo de cultura.

### 2.1. la cultura societal, política, institucional y empresarial y su entorno

**Entorno globalizado.** De la mano de las grandes transformaciones tecnológicas, el mundo avanza hacia procesos crecientes de globalización en los campos económico, social, político y ambiental. Con esto, surge la necesidad de la cooperación interregional (CAN, Mercosur, TLC, por ejemplo) para favorecer la inversión privada y ampliar los mercados.

La pobreza es una realidad de entorno y es una expresión de violencia estructural<sup>2</sup>. Cuando la sociedad como tal, actúa sobre los ciudadanos de forma violenta, se limita su acceso a recursos básicos como la educación, la alimentación, la vivienda, la sanidad,

<sup>2</sup> Johan Galtung, investigador Noruego, desarrollo el concepto de violencia estructural.

Figura 1. Un modelo de cultura



La configuración de una sociedad civil digna de ese nombre, requiere de enormes dosis de responsabilidad cívica de todos los actores, así como de contextos y reglas que al menos limiten las oportunidades para la corrupción, la manipulación y la perversión política.



el poder político, la libertad, etc.<sup>3</sup>. En este sentido, el Estado latinoamericano en general, enfrenta difíciles realidades que se expresan muchas veces con la insatisfacción de sus ciudadanos y su consecuente pérdida de legitimidad, por la incapacidad para dar respuestas claras y oportunas a las múltiples aspiraciones, derivadas en su mayoría de un pacto social implícito.

**Cultura societal.** En la cultura de una nación se recoge el conocimiento heredado de los antepasados a través de los códigos genéticos, sistemas de aprendizaje acumulados, patrones de comportamiento, habilidades, valores, ritos y prácticas sociales. Los estudios de la firma Monitor (1993) hacen evidentes las debilidades culturales colombianas para la competitividad. Existen enormes dificultades para

trabajar en grupo, la desconfianza permanece y la comunicación falla constantemente. Estructurar cadenas productivas y redes de innovación es toda una odisea. Además, la visión de corto plazo, la falta de prospectiva, la ausencia de un consenso sobre un proyecto nacional, muestran el desconocimiento de una imagen de futuro deseable. Esto por ende, ha impactado la cultura y con ello, los compartimientos individuales y colectivos.

De otro lado, se encuentra la sociedad civil entendida como un fenómeno cultural de formación de la conciencia colectiva, en el cual actúan los diferentes grupos de interés, los intelectuales y escritores a un lado, cumpliendo el rol de provocadores de ideas; los medios de comunicación en el otro, constituidos como la "caja de resonancia", con sus intereses y produciendo un impacto en el sentir y actuar social.

La configuración de una sociedad civil digna de ese nombre, requiere entonces de enormes dosis de responsabilidad cívica de todos los actores, así como de contextos y reglas que al menos limiten las oportunidades para la corrupción, la manipulación y la perversión política. En este sentido, la responsabilidad cívica se soporta, en el desarrollo armónico de lazos de confianza y de autoridad, que pueden pensarse como una forma de capital social. Este se refiere al conjunto de valores sociales compartidos por una sociedad y a las relaciones entre individuos. El capital social<sup>4</sup> puede ser público (capital cívico institucional) o privado. Además el público puede ser Estatal (institucional) o no estatal (cívico).

Cuando la ciudadanía ejerza colectivamente el control, la transparencia y el "accountability", brillarán igual que la racionalidad colectiva, la legitimidad y la gobernabilidad democrática, frutos de la confianza y la solidaridad. Toda sociedad elabora normas para hacer que la vida resulte segura y previsible para sus miembros y el poder de dichas

3 El Departamento Nacional de Planeación, plantea que en 2005 la pobreza en Colombia es del 51.8% e indigencia 16.6%.

4 Coleman, J. "Fundamentos del Capital Social", 1988,



normas, se deriva del hecho de que las necesitamos para evitar la debilitante angustia que provoca lo incierto y lo imprevisible<sup>5</sup>.

**Cultura política.** En la mayoría de los países latinoamericanos, más que una sospecha, existe una creencia de que los políticos no representan lo público, sino que se representan así mismos, que forman una clase aparte, la llamada "clase política". Por eso el sistema político ha padecido de una legitimidad incompleta y precaria: el país real, desborda el país formal y, además, hay un desfase entre instituciones jurídicas y prácticas colectivas, entre sociedad civil y Estado, entre país nacional y país político. Es así, como prevalece una democracia de electores sobre una democracia de ciudadanos. Se confunde política con elecciones y el "clientelismo" se desborda.

Se entiende pues, cultura política, como el conjunto de creencias, ideales, valores y tradiciones que caracterizan y dotan de significado al sistema político en sus relaciones con la sociedad. Los conocimientos, las orientaciones y las normas suelen ser el "costillar" de sostén. En última instancia, la cultura política es un activo "intangibles" que determina en buena medida los elementos de cohesión que dan legitimidad y simbología positiva a la gobernabilidad.<sup>6</sup> Las necesidades siempre crecientes que desbordaban la realidad y capacidad institucional, encontraron una "respuesta" de las agrupaciones políticas marcadas por el clientelismo, que repartían los recursos de las instituciones públicas a cambio de la conformación de "proyectos políticos". La década de los 70, se caracterizó por la reivindicación de sectores sociales que entraron a hacer parte de la política activa, a través del beneficio o

el lucro que daba la intermediación con el Estado. Posteriormente, la evolución en los 80 mostró unos partidos cada vez más dispersos y divididos, casi siempre fraccionados por intereses políticos individuales.

La evolución de la Cultura Política, exige una visión y acción común y equitativa en la definición de las políticas públicas. Estas deben estar orientadas a servir a una concepción cada vez más elevada de *raison d'humanité* (razones humanitarias) y su principal fuerza motora. Sin embargo para que esto ocurra, las razones humanitarias tienen que ser primero ampliamente aceptadas por los pueblos y por la cultura política en su conjunto<sup>7</sup>. La relación entre gobierno y cultura política se debe entonces a agentes sociales ajenos al gobierno que pueden y deben ejercer influencia para lograr que la *raison d'humanité*, concierna a aquellos decisores de políticas. Este es un reto.

**Cultura institucional.** Una "cultura organizacional", es un patrón de supuestos básicos compartidos que los miembros de un grupo social han aprendido por su experiencia, a manejar bien en el negocio una y otra vez. Evolucionar la cultura, es por tanto, cambiar las actitudes básicas que los miembros de una organización han desarrollado con el correr del tiempo. Por ello, las culturas se resisten al cambio. La resistencia es una reacción natural que ataca directamente los valores de una organización. La cultura de las instituciones es consecuencia de la cultura política.

En la búsqueda del bien particular, se generó un ambiente organizacional en donde en una misma institución existían diferentes tendencias políticas. Por "pactos políticos", la cabeza de la entidad mantenía una cuota de otros grupos, pero al final

5 Schein, La Cultura y su Impacto en el Resultado Social, 1985.

6 Klitgaard, R. "Gobernabilidad y Legitimidad" 1993. Página 169-199.

7 Dror Yehezkel, "Estudio sobre cultura política", 1994. Página 161.

La innovación es considerada hoy como un proceso más complejo que la investigación científica y tecnológica. Las invenciones en esta área se transforman en innovaciones cuando se comercializan y adquieren valor; en este sentido, la empresa privada es el actor central de dicha transformación.

cada cuota correspondía a su jefe externo, su jefe político. La evolución en la Cultura Institucional, se funda en un proyecto social de competitividad sostenible, con una visión de largo plazo soportada en el conocimiento. En este sentido, el concepto de competitividad, se refiere a la capacidad de una sociedad para construir de forma autónoma su futuro, mediante la generación y aplicación de conocimiento en sus procesos económicos, productivos y sociales.

En este planteamiento se tiene, que la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, debe ser el stock de conocimiento que posee. Ahí está la exigencia básica para la evolución de la Cultura Institucional. Las organizaciones deben conocer el conjunto de interacciones que el destinatario transforma en sensaciones y estas a su vez, generan la experiencia percibida por el cliente<sup>8</sup>. La conciencia sobre la calidad del relacionamiento, generará evolución.

Transformar la cultura en general de una ciudad no es tarea exclusiva de los gobernantes o de los actores políticos, son todos los sectores que al verse solicitados debido a la importancia de su participación, actúan. En este sentido, la academia, el conjunto de universidades en particular, se constituyen en un eje de coordinación interinstitucional. Es en este frente común de la academia, donde se plantea centrar el "jalonamiento" de los diferentes actores, una academia con visión amplia y dinámica, capaz de cogestionar con sus pares un planteamiento que entrelace acciones alrededor de una visión común y compartida de la ciudad, en donde los apetitos y expectativas de cada institución se depongan a favor de una integración.

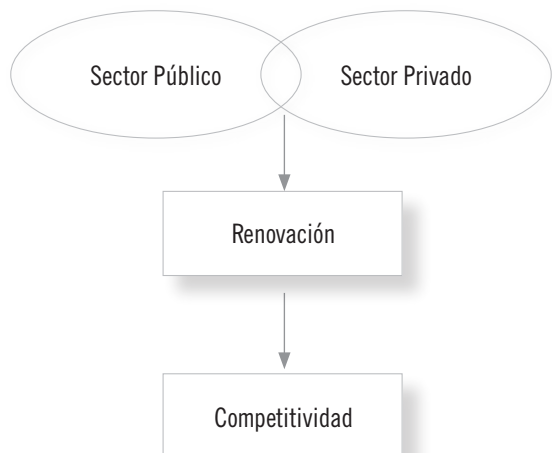
Es en los claustros universitarios donde debe existir un núcleo central que permita generar radios

de interacción con las empresas privadas, con las organizaciones no gubernamentales, con las asociaciones ciudadanas, las instituciones públicas y, toda expresión de organización social.

De alguna manera hay que crear la capacidad de convocatoria, capacidad, que por nuestra mutua desconfianza respecto a las motivaciones particulares de quienes pretenden actuar en lo público, se ven diezgadas. Se requiere confiar en alguien, y la academia es la llamada a crear una identidad, una red de pares en la que se demuestre realmente, como se mencionó anteriormente, esa visión compartida.

El INALDE, Escuela de Dirección y Negocios, abre sus puertas para este debate y convoca al sector académico en general para trabajar en el tema, seguro de que el aporte de este importante grupo social en el proceso hacia el desarrollo, está en las manos de un modelo público, privado y social que enfrente y sustente hoy el reto.

Figura 2: La Competitividad es un juego en equipo.



8 Muñoz – Seca, Riverola. Planteamiento sobre la experiencia y sensaciones del cliente, 1997. Página 16



## 2.2. La acción estratégica público-privada y de la academia

Como lo menciona en su esquema la competitividad es un juego de equipo, de J.P. Sallenave (Figura 1).

La mayoría de casos exitosos de gestión compartida entre el sector público, el privado y la academia que se muestran hoy en varias latitudes, corresponden en general a unos factores que se han reconocido como universales en la búsqueda del camino hacia el desarrollo. Ellos son sin duda, la innovación, la competitividad, la ciencia y la tecnología, la institucionalidad y la academia o universidad, como tal.

La innovación es considerada hoy, como un proceso más complejo que la investigación científica y tecnológica. Las invenciones en esta área se transforman en innovaciones cuando se comercializan y adquieren valor; en este sentido, la empresa privada es el actor central de dicha transformación, por lo que la alianza en el ámbito académico y el mundo de los negocios para ser fundamental.

De otro lado, la innovación no siempre es invención, por lo que en un comienzo las empresas dependen mucho de la copia y la adaptación tecnológica. Es claro, que para aumentar la competitividad, hay que apoyarse considerablemente en la investigación y el desarrollo. En este camino, el esfuerzo articulado de funcionarios públicos, científicos, centros de investigación pública y privada, universidades, centros tecnológicos y asociaciones de empresa, ha de ser un hecho.

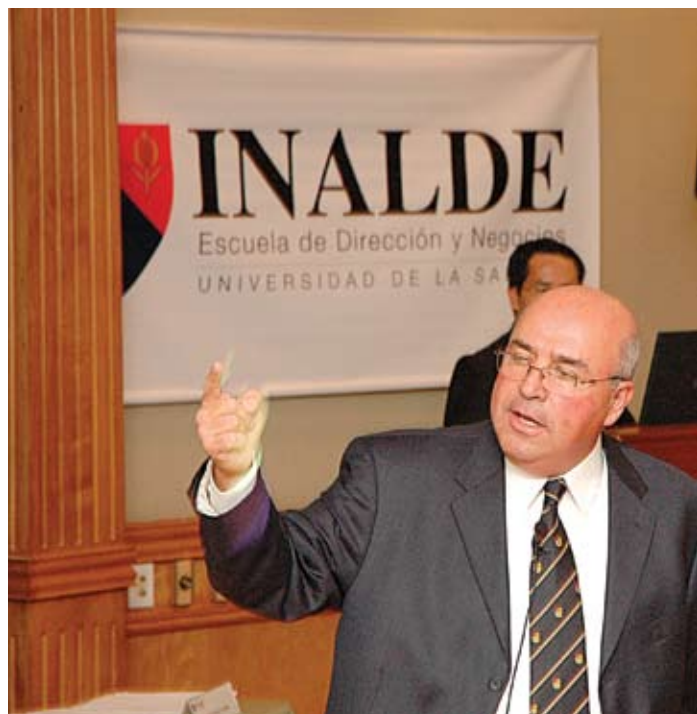
De otro lado, existe una expresa intención de fomentar la alianza público-privada con el ámbito académico, a través de políticas e instrumentos, para que la colaboración entre los diferentes actores y organismos permitan potenciar el esfuerzo de innovación.

Esta actitud proactiva en la mayoría de los casos, se expresa en las inversiones del sector público en infraestructura y plataformas de investigación

y desarrollo, así como en incentivos a la participación en redes internacionales e incentivos específicos del sector privado y el ámbito académico. Respecto del sector privado, los incentivos se orientan a crear capacidades para la innovación en las compañías y establecer la institucionalidad que apoya la difusión tecnológica. Para ello, se otorgan incentivos tributarios a la investigación, subsidios a actividades de emprendimiento, de comercialización y de marketing internacional<sup>9</sup>. A su vez, los gobiernos se benefician con donaciones y subsidios, que también se otorgan a las universidades. Por tanto, en esta relación, todos son ganadores.

**2.2.1. Innovación para la competitividad.** Las estrategias de innovación coinciden en que éstas deben

9 Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe - 2005-2006, en capítulo V, página 109.





formar parte del crecimiento y mejoramiento del nivel de vida de la población. No son estrategias aisladas ni desvinculadas de las políticas de competitividad planeadas por los gobiernos o inclusive por las propuestas por la academia o el sector privado.

Varios factores aparecen aquí para tratar de explicar cómo sin ellos es imposible lograr la competitividad. Primero, el esfuerzo a favor de la colaboración público-privada con el ámbito académico, para lo cual en cada país se han desarrollado programas y políticas especiales. Se disponen así, ingentes recursos públicos para actuar como incentivos para motivar el gasto privado en innovación y acercar a la academia a la industria. En el caso de la países como Nueva Zelandia y Australia, la innovación empresarial ha sido el eje fundamental del crecimiento, productividad y mejor desempeño económico. De allí la importancia de fortalecer los vínculos entre la empresa y la comunidad científica.

Un segundo factor, ha sido la velocidad de los cambios tecnológicos y la dinámica de los mercados. Por ello, es importante apoyar y formular políticas orientadas al desarrollo de nuevas industrias y actividades. Por último, las estrategias de crecimiento e innovación también tienen una expresión regional y sectorial. Este último, es una de las grandes carencias en América Latina. No existen estrategias claras de innovación que articulen los requerimientos de las industrias, los sectores y con-

glomerados académicos, a través de programas e incentivos. Sin embargo, en el sector agropecuario han venido fortaleciendo su sistema de innovación sectorial, impulsados por la demanda y necesidad de reducir costos. Tal es el caso de Brasil.

**2.2.2. La institucionalidad.** Queda claro que en el camino hacia la competitividad, en los sistemas de innovación, han de participar activamente, los entes ministeriales de un país y sus respectivas organizaciones, tanto en el nivel central como en las regiones.

En el ámbito académico participan las universidades y sus centros académicos y de investigación. Las empresas colaboran generalmente, por conducto de institutos y centros tecnológicos vinculados a las asociaciones gremiales y departamentos de investigación de firmas grandes. Además existen gran cantidad de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que facilitan el proceso, coordinando las políticas, administrando fondos y regulando los derechos de propiedad intelectual.

En estos sistemas, la empresa es un actor central, pero las instituciones académicas cumplen un papel fundamental, por su capacidad de crear nuevo conocimiento y transferirlo a las empresas, por lo que se consideran la semilla del cambio. La densidad de estas redes y la estrecha articulación entre los actores permite al sistema nacional de innovación se refleje en una estructura dinámica.

El desarrollo requiere remover las principales causas que condicionan la libertad, incluyendo aspectos como la pobreza, la carencia de oportunidades, la negación a servicios públicos, etc.

En la evaluación hecha por el Programa Nacional de Alianzas en Colombia de febrero de 2004, afirma que la iniciativa para la creación de alianzas está a la cabeza del gobierno en un 53% de los casos, le siguen la comunidad con el 51% y el sector privado con el 43%. Con una participación menor de las ONG (18%), los organismos internacionales (12%) y las instituciones educativas (10%)<sup>10</sup>.

Como se observa, aún falta mucho en nuestro país para que el sector educativo sea quien tome la iniciativa frente a posibles alianzas con otros sectores.

De otro lado, este estudio nos muestra que además la comunidad participa de manera especial en todos los proyectos de gestión compartida y que su labor va más allá, interesándose porque los objetivos trazados se cumplan de manera eficiente y eficaz. Como en otros casos, la sociedad se ve beneficiada en cuanto a su impacto en términos de calidad de vida. Lógico que en estas alianzas son considerados factores de éxito claves, la combinación de fortalezas de los aliados (18%) y el compartir recursos y riesgos (10%)

### **2.3. La gestión centrada en el desarrollo**

La importancia a través del tiempo de las alianzas para el desarrollo es que ellas se han fundamentado en generar un impacto positivo en del desarrollo, mejorando el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida de las personas. La provisión de dichos bienes y servicios que siempre se han considerado responsabilidad pública, es un tema sensible también a los ciudadanos y una preocupación de la empresa privada. Aparte de los dos sectores más conocidos, el público y el privado, surge el tercer sector, formado por organizaciones de la sociedad civil.

Según Amartya Sen en su libro "Desarrollo como libertad", el desarrollo requiere remover las principales causas que condicionan la libertad, incluyendo aspectos como la pobreza, la carencia de oportunidades, la negación a servicios públicos, etc. Por ello, las alianzas deben ser una fuente adicional de recursos en todo sentido, financieros, técnicos y de conocimientos para los gobiernos; un asunto de compartir la gestión, los beneficios y riesgos, además de acceder a nuevos contratos para la empresa privada; y una oportunidad de trascender en varios aspectos para la sociedad civil. Las alianzas sugieren crear un marco de trabajo multisectorial con objetivos diferentes. Esta no es tarea fácil, incluso implica altos costos de transacción que a veces superan los beneficios propios de la alianza, pero hay que hacerlo.

La responsabilidad, compartida en este caso, llama a que a la hora de iniciar una alianza para el desarrollo, es preciso concretar los objetivos comunes, los beneficios de cada actor, las inversiones y los riesgos a compartir y la equitativa toma de decisiones. Así, la finalidad última será lograr el mayor impacto posible.

El informe "El impulso del Empresariado" de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo de Naciones Unidas del año 2005, señala como las principales acciones que pueden generar las alianzas para el desarrollo, el fácil acceso a la financiación, la capacitación y el conocimiento, la adecuada prestación de servicios básicos, entre otros. Pero también en el mismo, cada sector está llamado a cumplir con sus responsabilices.

#### **2.3.1. Los Tres sectores y su responsabilidad al hacer alianza**

**Responsabilidad del sector público.** La principal responsabilidad del sector público a la hora de lograr un desarrollo digno es cumplir con las políticas com-

<sup>10</sup> Evaluación del Programa Nacional de Alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia, La comunidad y el gobierno son líderes que se complementan, pag. 54, Bogotá, febrero de 2004.

La efectividad de las alianzas está estrechamente relacionada con su capacidad para romper con la dependencia histórica de las comunidades en acción y los recursos provenientes de los habituales niveles estatales.

prometidas dentro de su propio territorio y a nivel internacional, con los mandatos de la Declaración del Milenio del año 2000. Los países en desarrollo deben fortalecer la gobernabilidad y luchar contra la corrupción, asignar una parte importante de sus recursos a la infraestructura de servicios básicos y por supuesto, a reducir la pobreza, Esto sin dejar de lado su papel en la conformación de alianzas.

Lo público está llamado a interactuar con su entorno internacional, con su propio entorno estatal, con algunos sectores en concreto y con la pequeña y mediana industria.

**El rol del sector privado.** La empresa no puede aislarse de los retos que afectan a la humanidad ya que ella es parte de ellos y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. Por ello, se ha retornado al principio de responsabilidad social para cuestionarse sobre su papel. Una empresa responsable reconoce que sus actividades tienen un impacto en la sociedad y que por tanto, se responsabiliza de dicha gestión a todo nivel (social, económico, político). Sin embargo, su principal reto es el de promover alianzas para el desarrollo con el sector público y la sociedad civil.

**La sociedad civil.** El tercer sector agrupa un amplio abanico de instituciones: ONG's, asociaciones de profesionales, sindicatos, grupos religiosos, asociaciones de jóvenes y de mujeres, grupos ecologistas, centros de investigaciones, universidades, fundaciones sociales, etc. Todos ellos son actores no estatales cuyos objetivos no son ni generar beneficios ni ejercer el poder de gobernar. Son organizaciones para procurar el bien común.

Sus principales actividades se centran en la sensibilización para cambiar la opinión pública o informar, evaluar los compromisos políticos y diseñar políticas, investigar y servir de resorte a los movimientos de la sociedad civil.

### 2.3.2. La nueva definición de desarrollo

Los diferentes fenómenos económicos, sociales y tecnológicos obligaron a replantear el papel que tienen los actores sociales. Asumíamos que el sector privado se preocupaba solamente de generar beneficios y que los gobiernos eran los únicos responsables de garantizar la gobernabilidad y proveer de servicios básicos a todos. También que la sociedad civil organizada era la encargada de implementar proyectos sociales cuando el Estado fracasaba al ofrecer las garantías mínimas de bienestar.

Sin embargo, se ha observado cada vez más como todos los sectores se involucran en actividades que eran propias de un sector en especial. Debido a ello, se presenta uno de los principales retos de nuestro tiempo, crear un nuevo concepto de desarrollo a partir de alianzas con objetivos comunes: la erradicación de la pobreza, la preservación del medio ambiente, el acceso seguro a la salud, educación, energía, agua, etc., como garantías imprescindibles para mejorar la calidad de vida.

Implementar alianzas implica reconocer qué significan, entender sus limitaciones y potenciar las oportunidades que se pueden presentar. De igual manera, se deben involucrar las expectativas y aspiraciones de todos. Se ha de ser flexibles y conscientes con el tiempo que implica trabajar en proyectos compartidos y sostenibles a largo plazo. Sólo así entenderemos el nuevo significado de desarrollo.

### Conclusiones

Las alianzas hoy nos han permitido ver a lo largo de este artículo, cómo se está logrando construir desarrollo hoy, evidenciando su efectividad en términos de impactos deseados.

La efectividad de las alianzas está estrechamente relacionada con su capacidad para romper con la dependencia histórica de las comunidades

en acción y los recursos provenientes de los habituales niveles estatales. La participación de la sociedad civil y más aún, de la academia, es uno de los principales componentes de éxito en las alianzas, gracias a su aporte en lo científico y tecnológico, además de su amplia capacidad de convocatoria. Poner en práctica lo teorizado es donde está el verdadero reto.

Las alianzas tienen también un gran impacto social en las zonas con mayor población pobre, por lo cual, el reto en nuestros países es el de trabajar más sobre estos nuevos esquemas de trabajo en pro de acercarnos más al desarrollo. De igual forma, éstas reducen el impacto de la violencia y la seguridad por ende, se incrementa. Pero la acción conjunta también genera oportunidades de empleo y mejores ingresos cuando se trabaja de la mano con el potencial más activo de la población: su conocimiento. Los recursos naturales y en general el medio ambiente contribuyen a que el desarrollo cuente con un componente de mayor impacto frente a otros que no lo poseen.

Por último, las alianzas deben de contar con la participación activa de sus ciudadanos. La cercanía entre actores permite encontrar caminos adecuados y objetivos comunes para trabajar. De otro lado, el tiempo ha de ser crucial y la flexibilidad frente a la gestión conjunta, un paradigma a romper. El desarrollo hoy, está en manos de todos. ¶

La participación de la sociedad civil y de la academia es uno de los principales componentes de éxito en las alianzas, gracias a su aporte en lo científico y tecnológico, por su amplia capacidad de convocatoria. Poner en práctica lo teorizado es donde está el verdadero reto.



# María del Rosario Guerra, Ministra de Comunicaciones

Colombia se prepara para un vuelco en materia de Telecomunicaciones. Lograr la ampliación en la cobertura y la implementación de una infraestructura que facilite el acceso a las nuevas tecnologías son algunos de los retos que afronta la Ministra en el actual gobierno. María del Rosario Guerra nos concedió una entrevista en la que conoceremos en qué está trabajando y cómo su cartera afronta las necesidades del país.

## ¿Dónde debe estar Colombia en 20 años en materia de telecomunicaciones?

En veinte años Colombia debe estar entre los tres primeros países de América Latina en cobertura de conectividad de banda ancha, con un cubrimiento superior del 70 por ciento de la población, hogares y empresas; segundo, debemos acercarnos al 100 por ciento de cubrimiento de telefonía móvil, y, tercero, con un mínimo del 30 por ciento de la población con computadores para mejorar su productividad y los servicios. Para lo anterior Debemos ser uno de los tres primero de América Latina con la mejor cobertura de fibra óptica, húmeda y seca, de capacidad satelital y, en general, de redes, tanto fijas como móviles que le permita prestar todos sus servicios

Por el lado de uso y apropiación de tics (tecnología de la información y comunicaciones), Colombia debe dar ejemplo al mundo de que está

usando esas tics para mejorar la salud, educación y generando una cultura de apropiación, mostrando que los colombianos han asimilado el uso de las tecnologías para su vida diaria, para hacer transacciones con el Estado, para mejorar sus condiciones de salud, trabajo, etc.

## Para lograr las metas, ¿nuestra legislación es acorde con las necesidades del sector?

En materia de infraestructura necesitamos una legislación más flexible, más de principios, que no siga regulando por materia de servicios en telecomunicaciones y que no siga quedando a la saga de la tecnología. Hoy la legislación colombiana está amarrando el desarrollo tecnológico; lo que buscamos es que la legislación sea general, de principios, que no importe que tecnología exista



Creo que el reto hoy no es la enseñanza, sino el aprendizaje con estas nuevas realidades que producen un cambio de paradigma en la dinámica de transmisión y apropiación del conocimiento, y de las relaciones en las empresas entre sí y de la relación entre los ciudadanos y el Estado.

en diez años, pero que el marco normativo facilite desde hoy la introducción de esos avances y la prestación de los servicios. En materia de uso, hemos avanzado, pero necesitamos hacer casi obligatorio que no mas allá de dos años, el gobierno y todas las entidades del Estado hagan uso de las tecnologías para acercarse al ciudadano. Si no po-



nemos una normatividad que a partir de 2009 o 2010 ciertos trámites con el Estado deben hacerse con tecnología en línea, de lo contrario no daremos el salto. Para el uso del sector privado, no se requiere legislación sino educación y demostrar con casos concretos que esas tecnologías ayudan y contribuyen a aumentar la productividad.

### En ese salto del que usted habla, ¿cuál es el papel de las universidades?

El gran error es pensar que cuando hablamos de tecnología, sólo tienen cabida las universidades y carreras como las ingenierías, por supuesto que ese conocimiento de ingenieros se requiere para el desarrollo e implementación tecnológica, pero lo que necesitamos es que más profesionales se comprometan con el uso de los nuevos medios. Por ejemplo en el tema de salud, una persona que está en un rincón apartado de la Patria, enfermo, las tecnologías nos permiten prestar muchos servicios de telesalud, entonces, al médico y al personal sanitario hay que entrenarlo para que sepan emplear las facilidades en beneficio de las personas. En últimas, el tema de infraestructura es el más fácil, el reto es la educación en el empleo de los avances. Otro reto: masificar la educación virtual que no es lo mismo que a distancia, no se pueden confundir. Necesitamos reentrenar a los profesores universitarios en nuevos modelos pedagógicos, de seguimiento y relación. También rediseñar procesos administrativos en las empresas, porque los avances permiten que existan empresas en donde los empleados no están físicamente presentes en una oficina. Las universidades deberían entrenar a los profesionales para que estas tecnologías las usen en el desarrollo de negocios y empresas. Creo que el reto hoy no es la enseñanza, sino el aprendizaje con estas nuevas realidades que producen un cambio de paradigma en la dinámica de transmisión y apropiación del conocimiento y de las relaciones en las empresas entre sí y de la relación entre los ciudadanos y el Estado. Pero todo esto nos lleva a lo primero que hablamos: Colombia necesita una infraestructura segura, sólida y amplia de conectividad en banda ancha que permita al usuario todas las facilidades de uso con confianza y agilidad. En verdad, todavía nos falta cubrimiento, pues la cobertura en banda ancha está con-



centrada en las grandes capitales y necesitamos ampliarla y que sea de fácil acceso para todos los colombianos, pues todavía sigue siendo costoso.

Se debe tener en cuenta que el modelo de negocio de la infraestructura es privado, el gobierno debe preocuparse de un marco normativo que elimine barreras y trabas que tiene el sector privado para ampliar su negocio y la infraestructura. El gobierno debe garantizar el servicio universal, es decir que la cobertura llegue a pueblos y veredas y que sea parte del negocio del sector privado. Aquí entra Compartel, que ayuda a financiar al sector privado para que la cobertura llegue a esas zonas, en la cuales por conexión satelital ya estamos con un mínimo de 512 k o un mega efectivos de conexión.

### Nuevos canales

En 1997 se dio a los canales que empezaron una exclusividad por 10 años que vence el 9 de febrero de 2009. A partir de ese día Colombia puede tener otros canales de televisión abierta. La ley 1150 de Contratación Pública, claramente dice que las concesiones actuales y futuras no serán ni gratuitas ni automáticas, es decir, hay que solicitar la renovación, lo que ya hicieron RCN y Caracol; en este caso la Comisión Nacional de Televisión las puede renovar y tiene que estimar cuánto se debe pagar por esa concesión. Hoy se habla de abrir un nuevo canal, pues técnicamente hay la posibilidad; la exclusividad se acabaría y, como todo negocio, el mercado debe ser abierto y competitivo. Los proponentes deben saber si es o no un buen negocio. El gobierno hace un primer estudio en el cual verifica si hay potencial de negocio. La Comisión Nacional de Televisión ya hizo ese estudio que mostró que hay potencial hasta para un cuarto canal de tv.

### Frecuencias de radio

El proceso ya de cerró en Quibdó, Riohacha, Puerto Carreño, Mitú y Tunja, ya está abierto en 15 ciudades capitales y a finales de noviembre abrimos Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali; en paralelo, se abre el primer grupo de emisoras comerciales para ciudades intermedias.



Todo lo estamos haciendo gradualmente, para que el Ministerio tenga la capacidad de evaluación y respuesta al reto que implica el proceso y para garantizar que sea totalmente objetivo y transparente

El sector de telecomunicaciones es muy dinámico y está creciendo en sus ingresos y ayudando a la economía, entonces, deben tener el compromiso de ampliar su cubrimiento a la sociedad. Me parece que deben comprometerse más en cómo nos ayudan para masificar computadores, la conectividad en escuelas, hospitales y bibliotecas...

**¿Qué está haciendo el gobierno para garantizar la transparencia y confiabilidad en la entrega de concesiones?**

En materia de radio comunitaria hemos entregado dos convocatorias seguidas y no hemos tenido quejas en el proceso; yo no he recibido ninguna sugerencia de nadie. Se han armado grupos independientes para evaluar los requisitos técnicos y legales para que se pueda tomar la decisión sin otras ingerencias. Hemos conseguido que los requisitos sean muy explícitos y claros para que los términos de referencia reduzcan la posibilidad de cualquier tipo de discrecionalidad. En televisión, la Comisión Nacional, deberá hacerlo de igual manera.

**El tema de la responsabilidad social de los empresarios está cobrando cada día más importancia, ¿qué le diría a los empresarios del sector?**

Yo quisiera recalcar una urgencia, y es la del compromiso que tienen los empresarios con dos temas: primero, lo que llamamos la responsabilidad social, es decir, la responsabilidad con las audiencias, es decir, que cuando programen en televisión o radio, tengan presente sus audiencias, que contribuyan a que los contenidos en horarios infantiles o juveniles, ayuden de verdad a educar y a entretener. Que si tratan temas sensibles, los pongan en manos de personas que en verdad tengan la capacidad de manejarlos con respeto a la dignidad del joven, del niño y de la familia. Segundo, deben ser empresarios de su compromiso. El sector de telecomunicaciones es muy dinámico y está creciendo en sus ingresos y ayudando a la economía, entonces, deben tener el compromiso de ampliar su cubrimiento a la sociedad. Me parece que deben comprometerse más en cómo nos ayudan para masificar computadores, la conectividad en es-

colas, hospitales y bibliotecas, cómo nos colaboran a entrenar y educar a las personas en el uso de las tecnologías y que se formalice la economía en el uso de las mismas. En el Ministerio tenemos programas como Compartel que busca llegar con estos avances a muchos grupos de la sociedad, por ejemplo en conectividad con el sector justicia, cárceles y bibliotecas. Otro programa bien conocido es Computadores para Educar, que no es sólo para niños, también tenemos el financiamiento de computadores para maestros, la Agenda conectividad Gobierno en Línea; estamos trabajando muy duro en lograr la conectividad para discapacitados, para sordos y ciegos, que junto al programa de teletrabajo, ayuda a que personas que antes no podían o tenían muy difícil la consecución de un empleo, puedan ahora estar incluidos en el mundo laboral, incluso creando empresas. Las telecomunicaciones son tecnologías inclusivas y en un país con grandes necesidades como el nuestro no podemos desaprovechar esa herramienta.

**¿Cómo describiría su experiencia en el INALDE?**

Positiva. Cuando inicié el programa yo era Gerente General de Fonade. Tengo un sentimiento de gratitud. Me ayudó a fortalecer competencias gerenciales y de liderazgo. Valoro mucho la formación personal que se adquiere en la discusión de los casos y sus aspectos humanos. Por lo general el colombiano se queda lamentando el error o el fracaso, o gloriándose en el éxito. El INALDE me dejó un método útil, el del caso, una metodología de estudio y la necesidad de preparación se reforzó. Y tercero, la importancia de saber trabajar en equipo y soportar los argumentos. En Colombia muchas veces somos muy débiles a la hora de sostener nuestros argumentos. La experiencia Inalde fue tan positiva que incentive a varios de mis colaboradores para que tomaran el curso. Soy presidente de mi promoción.



### ¿Algún secreto para combinar las responsabilidades del trabajo y de la familia?

Organizo muy bien la agenda, soy respetuosa con los horarios, hago un gran esfuerzo por ser organizada. Todas las responsabilidades del cargo y de la familia ha generado un diálogo en la casa. En mi familia sabemos que este cargo es por un corto tiempo, que es algo transitorio. Ellos me apoyaron y yo acepté. Como sé que en cualquier momento las cosas pueden cambiar, trabajo todos los días como si fuera el último, pues tengo un compromiso con el gobierno y con el país.

Además, tengo una red de ayuda importante que son todos los que me colaboran en la logística de la casa y de la oficina. Este año tuve dos circunstancias de mis hijos, uno fue apuñalado y otro con neumonía justo en días en que tenía cosas inaplazables de viajes, pero lo que llamo la red familiar ha sido muy importante. Para mí es una bendición de Dios tener una familia grande. En los incidentes de mis hijos, los sobrinos me ayudaron muchísimo. Ellos me dijeron: no se preocupe tía que nosotros nos encargamos: hicieron rondas y mis hijos nunca estuvieron solos. Repito, porque es verdad: es una bendición de Dios tener una familia grande y unida basada en el apoyo, el respeto y la colaboración.

Pero sí, para responder a su pregunta concreta, tengo un secreto que es mi mejor fortaleza

y es lo que llamo mi línea directa con Dios. Nunca inicio el día sin mi reflexión personal y ninguna reunión sin invocar en mi mente al Espíritu Santo pidiendo el discernimiento para actuar bien.

### Como egresada del INALDE y presidente de su promoción ¿tiene alguna recomendación para los actuales alumnos de la Escuela?

Primero: complementar sus conocimientos, no quedarse con lo que le den. El éxito está en complementar con nuevas lecturas e investigaciones para tener una sólida capacidad argumentativa. Segundo: generar una capacidad comunicativa y tercero, ponerle pasión a lo que hacen para trascender en los temas en ayuda a la sociedad.

### ¿Qué sueños tiene?

Mantener un hogar lleno de amor y de alegría, con mis hijos y nietos.

Sueño con un país que busque el bien de los demás. Le pido a Dios que me ayude a contribuir a que Colombia crezca en la ayuda a los necesitados. He visto una pobreza muy dura. Una pobreza de espíritu, que quita la esperanza y así se pierde todo. ¶

# Nuestros Egresados se destacan

En Hewlett Packard se han producido una serie de ascensos importantes que tienen como protagonistas a egresados del INALDE. Por considerarlo de interés para nuestros egresados, presentamos las entrevistas con los personajes que nos cuentan sus actividades, cómo fue el proceso de selección y la huella que en ellos ha dejado su paso por nuestra Escuela.

Dr. Francisco Quintana, Technology Management Solutions para Latinoamérica de Hewlett Packard. Ingeniero de Sistemas de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Promoción del PADE: 2003.

## ***¿Cómo fue el proceso de selección para el nuevo cargo que ocupa?***

El proceso de selección en HP es siempre abierto y confidencial, lo cual quiere decir que una vez la posición es aprobada, todas las personas que crean que cumplen con los requisitos para el cargo aplican a la posición y su identidad se mantiene en secreto; posteriormente son evaluadas en sus experiencias y competencias y finalmente se realiza un conjunto de entrevistas (3 o 4) a cada uno de los candidatos para seleccionar a la persona que ocupará el cargo.

En mi caso fue un proceso riguroso que siguió las políticas de la compañía y que se vio impactado por cambios simultáneos en los cargos superiores responsables de tomar la decisión.

## ***¿Qué lo motivó a aplicar a este cargo?***

Aprovechar nuevos espacios de aprendizaje al tener responsabilidades y retos nuevos, el con-

tacto con otros mercados y otras culturas, y el deseo de desarrollar mi carrera corporativa

## ***¿Qué responsabilidades tiene como Technology Management Solutions para Latinoamérica?***

En HP tenemos oportunidades muy significativas para crecer nuestro negocio de servicios de outsourcing en América latina; nuestro mercado es uno de los de mayor crecimiento en el mundo. Hemos desarrollado un plan agresivo de crecimiento para los siguientes tres años y una de nuestras estrategias para crecer es acelerar el portafolio de TMS (Servicios de administración de tecnología) dentro de la unidad de negocios de outsourcing. Esta área incluye los servicios de administración estándar tales como administración de servidores y almacenamiento, servicios de administración e implementación de la estación de trabajo, mesas de ayuda y servicios de continuidad del negocio.

Soy responsable por acelerar el desarrollo de la cadena de valor de TMS en América Latina, dar soporte a los países en la evolución del portafolio de soluciones de servicios de HP que sea apropiado al mercado de cada país y colaborar en el desarrollo del plan operacional para ventas y entrega de servicios de la región.

***¿Cuál es el principal reto que enfrenta ahora en el ámbito personal y profesional?***

Desde el punto de vista profesional, la complejidad de las diferentes regiones, especialmente los mercados de Brasil y México por su tamaño y madurez; adicionalmente el cambio de estar en la operación día a día, a trabajar con la misión de garantizarle a los países que en un año van a estar listos para desarrollar el negocio.

En el lado personal, conseguir el balance de mi vida, mi familia por supuesto se ve impactada por el tiempo de viaje que requiere esta posición, ante lo cual hemos hecho unos acuerdos que facilitan esta situación y afortunadamente cuento con el apoyo de mi esposa e hijos para esto, el reto es que a pesar de los viajes, estoy presente de diferentes maneras y que cuando estoy, aprovecho con mayor intensidad a mi familia

***¿Como egresado del INALDE, qué es lo que más valora de su experiencia en el PADE?***

Fundamentalmente dos aspectos: primero el crecimiento que se obtiene a partir del método del caso, la oportunidad de compartir diferentes experiencias y puntos de vista complementado por la habilidad del profesor de fomentar y guiar la discusión, es como asistir a una junta directiva en cada caso, en la cual se valoran las opiniones de otros para la toma de decisiones. Segundo, se conforma una red de amigos y contactos de primer nivel.

***¿Qué opina del ascenso de Richard Gamboa, Miguel Alberto Benavides y usted?***

Realmente me alegro mucho por Miguel y por Richard, son excelentes trabajadores, con los cuales he tenido la oportunidad de trabajar largo tiempo y han venido desarrollando su carrera dentro de la compañía por años. Ellos encarnan lo que la compañía busca en sus empleados, profesionales que viven por y para el cliente,

que se preocupan permanentemente de la excelencia y que buscan cada día ser mejores; creo que el proceso de desarrollo profesional y de selección de talentos de la compañía ha sido validado nuevamente con la escogencia de ellos para sus nuevos cargos.

***¿Qué impacto ha tenido el INALDE, como Escuela de Dirección y Negocios en la formación de Directivos de una compañía tan prestigiosa como HP?***

Un aspecto crítico del desarrollo de las personas dentro de las organizaciones es la formación



de los nuevos directivos y el desarrollo de talentos para garantizar la sucesión dentro de la organización. Para HP, el INALDE ha sido por años un elemento habilitador del desarrollo de las nuevas generaciones de gerentes y de refresco de los ya existentes, contribuye en el proceso de aprender a escuchar todos los puntos de vista así como a debatir con argumentos relevantes dentro de un marco ordenado y de respeto.

***¿Qué les diría a los directivos de compañías que aún no han recibido la formación impartida por el INALDE?***

Creo que existen dos alternativas de desarrollo gerencial: La tradicional en la cual los profesores imparten lo que ellos creen que los alumnos deben saber y los alumnos asimilan lo que pueden; y el método del caso, en la cual a través de la experiencia se desarrollan habilidades gerenciales y los alumnos son guiados a lo largo de un proceso de discusión en el cual no hay un resultado correcto o incorrecto sino decisiones con mejores o peores resultados y donde el alumno aprende a analizar los resultados de sus acciones.

***Con múltiples compromisos laborales, ¿cómo es su relación familiar?***

Tengo una esposa y unos hijos maravillosos y ellos son la razón de mi vida. A pesar de los viajes

y compromisos, hemos protegido y reservado los espacios que garanticen que nuestros hijos puedan contar con nosotros en esos momentos únicos e irrepetibles. De mi esposa, solo tengo alabanzas, es la compañera de mi vida, es mi amiga, mi confidente y mi mejor consejera.

***¿Qué proyectos de Responsabilidad social ha pensado implementar para el desarrollo del país?***

Los proyectos de responsabilidad social los implementan los países, desde la región apoyamos con los fondos para que cada país desarrolle individualmente los proyectos que considere. Personalmente me siento muy involucrado con la población más vulnerable, los niños y los discapacitados. A nivel personal la responsabilidad social empieza por trabajar con honestidad con la intención de devolverle a la sociedad lo recibido.

***¿Con qué sueña?***

Sueño con un país mejor para mis hijos y sus hijos. Como decía hace unos días un amigo que ha tenido la oportunidad de vivir en varias partes del mundo: "si Colombia arreglase sus problemas de inseguridad, sería un paraíso ...". Creo que tenemos que trabajar por la paz de Colombia y así podremos dedicar más esfuerzos a mejorar las condiciones de las personas que lo necesitan. ¶

Sueño con un país mejor para mis hijos y sus hijos. Como decía hace unos días un amigo que ha tenido la oportunidad de vivir en varias partes del mundo "si Colombia arreglase sus problemas de inseguridad, sería un paraíso ...". Creo que tenemos que trabajar por la paz de Colombia y así podremos dedicar más esfuerzos a mejorar las condiciones de las personas que lo necesitan.

Richard Gamboa. Ingeniero electrónico de la Universidad INCCA y MBA del INALDE



***¿Cuál fue la dinámica para acceder al nuevo cargo?***

RG: Cada vez que en HP sale un cargo, se abre un posting al que aplican varias personas. En este caso fueron alrededor de cuatro, dos en Colombia y los otros dos creo de fuera. Es como si entraras a una empresa nueva, pasar por todo el proceso de selección. En mi caso fueron varias entrevistas y pruebas psicotécnicas. En HP voy a cumplir nueve años y en el área de Misión Crítica llevaba tres y medio. Mi trabajo consistía en asegurar que los ambientes tecnológicos que soportan el negocio de los clientes no presentaran fallas; para esto generamos cronogramas de mantenimientos alineados a las ventanas de negocio, aplicábamos recomendaciones proactivas basadas en mejores prácticas para garantizar la disponibilidad del servicio de nuestros clientes y prevenir pérdidas considerables de dinero, incluso en temas que no se podrían calcular fácilmente como reputación y otros costos ocultos.

***¿Cómo ha impactado el ascenso al equipo de trabajo?***

He sentido que el cambio es positivo. Antes no tenía gente a cargo; ahora sí, tengo cerca de 60 personas, entre ellos el grupo con el cual me formé, les debo mucho y es con ellos con quien tenemos que conseguir los objetivos, creo que lo más importante es que hemos hecho carrera juntos y tenemos intereses comunes.

***Usted es egresado del Inalde, ¿qué aspectos de la formación de la Escuela le han ayudado más a enfrentar este nuevo reto?***

Definitivamente la gente, una de las cosas que resalto del INALDE es su fortaleza en la metodología del caso. La metodología del caso, más allá de los aspectos técnicos alrededor de los resultados

operativos o estratégicos de las compañías, me ayudó a entender que todos estos resultados se deben en definitiva a la gente, entender qué los motiva y cómo lograr objetivos comunes para aprovechar el crecimiento conjunto entre las personas y la compañía. Miguel Benavides, dejó un peldaño muy alto que tengo que superar en HP y este es uno de los retos que definitivamente no es posible lograr sin el compromiso y la ayuda de las personas.

***Este año se han presentado varios ascensos de egresados del Inalde en HP para cargos directivos, ¿qué impacto ha tenido al interior de la empresa?***

El proceso de selección es estricto. Se han presentado egresados de otras escuelas. En este caso, los que hemos sido beneficiados somos egresados del Inalde. Ahora bien, decir que fue porque somos del Inalde sería apresurado, pero en este caso los tres somos de la Escuela, tal vez tenemos ese toque Inalde que nos diferencia. El primero es Francisco Quintana, quien era el Director de Servicios en Colombia, egresado del PADE, ahora maneja una unidad de negocios para Latinoamérica de Outsourcing Services; Miguel, egresado del PDD ahora está a cargo de la Dirección de Servicios en Colombia. Estoy yo, egresado del MBA, asumiendo el cargo de Gerencia de Servicios para Colombia. Estos cambios no se producen rápido, debido a que el proceso de selección es muy exigente y toma tiempo.

***¿Cuál es el mayor reto en el nuevo cargo?***

Aparte de los retos de control de costos y las mediciones "normales" de una unidad de negocio, hay un tema importante relacionado con nuestros colaboradores, manejar el cambio ágilmente para adaptarnos y ofrecer mejores servicios enfocados a las necesidades de nuestros clientes ya sea de valor o volumen. Las políticas de la corporación consisten



en orientar y apoyar a las personas a dar este paso, de esta manera vamos a lograr los resultados deseados, personas progresando con objetivos comunes. Esto es clave en el área de servicio.



Actualizarse es muy importante, mantener una continuidad en el conocimiento nos da un valor agregado a las cosas que hacemos. Definitivamente el MBA es una de las experiencias más fuertes y positivas que he realizado.

***¿Tiene pensado tomar otros cursos en el INALDE?***

Por supuesto. Hace falta estar los viernes y sábados recibiendo clases y compartiendo ideas con los amigos, en definitiva es el mejor complemento a la educación, pues los diferentes puntos de vista y las opiniones siempre aportan positivamente a las actividades propias que cada uno desarrolla. Me hace falta el Inalde. Asisto a las continuidades cuando puedo y más adelante quisiera hacer otros cursos; ya veremos cuando, pues HP ha invertido mucho tiempo en mí para que pudiera realizar el MBA, me han apoyado y creo que ese tiempo, la confianza y el esfuerzo que hicieron, debo retornarlo a la empresa. Tengo claro que la formación debe ser continua. Actualizarse es muy importante, mantener una continuidad en el conocimiento nos da un valor agregado a las cosas que hacemos. Definitivamente el MBA es una de las experiencias más fuertes y positivas que he realizado, ha estampado un carácter diferente con el cual estoy seguro podré aportar los resultados esperados por la compañía en este nuevo reto.



***¿Cuáles son sus sueños?***

Los nuevos retos a los que me enfrento. Creo que trascender, hacer las cosas bien. Porque te nombran jefe no todos tienen que obedecerte; el jefe debe ser un ejemplo de vida, no sólo como jefe, sino como una persona íntegra en la familia, con el vecino, con los amigos, un buen ciudadano. Creo que así se genera confianza y de esta manera también se construye sociedad. El mundo tecnológico es muy ágil y exige a las personas estar preparadas para asumir nuevos retos y esas exigencias influyen en tu vida, por eso debemos prepararnos no sólo para ser buenos profesionales sino también para ser personas de bien; como ya lo dije, íntegras. ¶



Ana Patricia Urrea, egresada de nuestra Escuela, inició la aventura de Le Bon, una empresa de venta directa, desde hace poco más de cuatro años. Para conocer un poco más sobre este negocio, la entrevistamos y sus palabras son el perfecto complemento del especial del número anterior de nuestra revista, cuyo tema central fue precisamente este modelo de negocio que se viene imponiendo en Colombia y ofrece una alternativa de ingresos muy interesante para personas de clase media.

## Le Bon: ejemplo de emprendimiento

### *¿Cómo se estructura un negocio de venta directa?*

Le Bon fue fundada por mi papá cuando todavía estábamos en Leonisa. Ya teníamos el conocimiento del negocio de venta directa, mi cuñado Federico, montó la línea en Leonisa y después trabajó en otras empresas del sector y adquirió mucha experiencia. Al mismo tiempo dos sobrinos tenían también experiencia de negocios. Mi padre se dio cuenta que teníamos el potencial humano y el conocimiento necesario. Él era una persona muy visionaria y así empieza una empresa que al inicio se especializó en artículos para el hogar. De entrada vimos un problema: eran artículos de poca rotación. Iniciamos muy pequeños. Al principio nos especializamos en productos naturales de belleza y salud y durante un buen tiempo fue lo más fuerte para nosotros en ventas. Rápidamente incluimos la línea de ropa interior y exterior, pues sabíamos que en los segmentos dos y tres, ese tipo de ropa rota mucho, en especial la interior. Para la mujer es muy importante verse bien y en este negocio hemos visto que muchas veces el primer cliente es la misma vendedora.

Lo más importante es ganarse la confianza, en primer lugar, de las vendedoras. En el caso de la

ropa, mandamos muchas muestras a las conferencias que organizamos periódicamente, mostrando la calidad del diseño y de los materiales. Y funcionó. El boca a boca es muy importante, porque en este negocio mide la confianza que se va ganando la marca y como se posiciona frente a la competencia. Cada veintidós días organizamos conferencia y allí es donde podemos comprobar de primera mano cómo están funcionando las prendas.

### *En venta directa la vitrina es el catálogo.*

#### *¿Cada cuánto rota un catálogo?*

En Le Bon hay catálogo nuevo cada veintidós días. Al año sacamos dieciocho campañas. Es un negocio muy ágil. Cada campaña requiere nuevos diseños. No se puede ser repetitivo, porque aburre a las vendedoras, entonces es un desafío a la creatividad. En esta parte también juega un papel muy importante la planificación de producción, pues no es bueno tener mucho inventario inerte, sin que se mueva, pero también se debe tener mucha sensibilidad para prever si un artículo tendrá una acogida superior a lo normal.

El catálogo es el instrumento fundamental para nuestras vendedoras, no sólo para que muestren el producto, sino para estimularlas con

promociones y regalos a las que más vendan. Se intenta estimularles la creatividad y el empuje. Para ellas, que suelen ser mujeres de clase media baja, esta actividad de ventas es muy importante, pues percibimos, que ellas se sienten productivas y con un reto, pero también ellas entienden que es una actividad que les puede representar unos ingresos importantes.

### ***¿Cuál es la estrategia para fidelizar a las vendedoras?***

El manejo con las vendedoras en estos aspectos es diferente a otros negocios. Algunas empresas de venta directa utilizan la estrategia del premio por campaña, pero eso es peligroso si se olvidan aspectos fundamentales como la calidad de los productos, la variedad, la puntualidad en la entrega. Nosotros intentamos que nuestras vendedoras se enamoren de la empresa. Sin duda muchas de ellas también venden a otras empresas, pero no de los mismos productos que los nuestros, sino complementarios. Ellas también, por decirlo así, manejan su propio portafolio. Lo que debemos lograr, es que nuestro producto, lo que prometemos en el catálogo sea de excelente calidad, que lo necesiten y se entregue a tiempo. Todos esos puntos son claves, si fallas en alguno, las vendedoras simplemente te abandonan. Por eso las conferencias de cada campaña son muy importantes. Nosotros hemos intentado armar, más que un equipo, un sentimiento de pertenencia, casi de familia. Pero nada de lo anterior se puede consolidar si no hay calidad y buen trato.

### ***Dieciocho campañas en un año es un gran reto, ¿cuáles son las estrategias para asumirlo?***

Cada tres meses mercadeo y diseño tiene reuniones en las ciudades con las vendedoras de todo el país y nos reunimos dos días en cada ciudad a conversar con las vendedoras. Ellas son claves, pues nos cuentan todo lo que necesitan para vender más y nos exigen productos y diseños. Es una tarea de mucha sensibilidad para captar tendencias por muy pequeñas que puedan parecer o que apenas se están notando en el mercado.

### ***¿Cuál es la estrategia que emplean las vendedoras o representantes para manejar sus clientes?***

Un gran porcentaje de las vendedoras no le vende a cualquiera. Ellas tienen que saber quién es buena paga, pues gran cantidad de las ventas de ellas son a crédito, entonces tienen que saber manejar esa cartera, pues cuando hagan el pedido, tienen que pagar por el producto. Muchas de sus ventas son con las amigas o familiares y autocompra, pues aprovechan el descuento y la oportunidad de pagar por cuotas del que gozan.

Nosotros les damos crédito a algunas vendedoras, y eso lo aprendí en INALDE. Ofrecer la oportunidad de darle crédito a estas personas es muy bonito, no sólo bueno en el aspecto de negocio. En Medellín está el caso de Flamingo. En Le Bon creamos confianza en las vendedoras. El nivel de cartera no se ha agravado, pues ellas pagan y pagan antes, pues les da temor atrasarse en los créditos.

### ***¿Qué destacaría de la experiencia INALDE?***

Yo nunca había tenido la experiencia de compartir con ejecutivos diferentes. Cuando llegué al INALDE, me pareció sencillamente espectacular poder intercambiar ideas con ejecutivos de otras empresas y de sectores muy diversos. Escuchar personas diferentes con sus puntos de vistas y experiencias, para mí desconocidas, es muy enriquecedor. Fue una experiencia muy exigente volver a

**El manejo con las vendedoras es diferente a otros negocios. Algunas empresas de venta directa utilizan la estrategia del premio por campaña, pero eso es peligroso si se olvidan aspectos fundamentales como la calidad de los productos, la variedad, la puntualidad en la entrega. Nosotros intentamos que nuestras vendedoras se enamoren de la empresa**

la academia, leer mucho, preparar lo mejor posible cada caso. Pero todo fue ganancia y ahora en Le Bon estoy aplicando esos conocimientos. En una de las últimas actualizaciones pude traer a los ejecutivos de la empresa y fue impresionante, pues aunque el caso era de una aerolínea, se aplicaba perfectamente a una situación que estábamos viviendo. Reforcé la importancia de saber el manejo de personas: trabajar y hacer trabajar, o mejor, dejar trabajar, que cada persona aporte y se sienta creciendo como individuo y como profesional en todos los aspectos. ¶



## Participación del INALDE en Seminario Internacional

**La compañía Human Capital**, empresa especializada en soluciones empresariales, realizó el pasado 15 y 16 de agosto, en las instalaciones del Hotel Dann Carlton en Bogotá, el Seminario Internacional Total Rewards 2007, en donde el INALDE

estuvo presente como socio académico con la presencia de la Dra. Sandra Idrovo Carlier, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO) del INALDE, quien dictó la conferencia Las Prácticas de Conciliación: Trabajo y Familia en las Empresas Hispanoamericanas, en conjunto con el Dr. Francisco Gay Puyal, perteneciente al Departamento de Comportamiento Humano en la Organización del IESE Business School (España), y experto en manejo de Gestión Humana.

Otros profesores internacionales pertenecientes a las Escuelas asociadas al INALDE y que participaron en este seminario internacional son el Dr. Rafael Mies Moreno, profesor de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes (Chile), quien dictó las conferencias Total Rewards: Una Perspectiva Desde la Alta Dirección y Alineando el Capital Humano para Crear Ventajas Competitivas; y el Dr. Steven Poelmans, profesor del Área de Dirección de Personas del IESE Business School (España), quien dio las conferencias Construyendo un Balance de Work & Life y Trabajo y Familia: Soluciones a un Difícil Equilibrio.

## Visita de participantes del IDE Ecuador

**Durante la semana del 13 al 17 de agosto**, 22 participantes del Programa de Desarrollo Directivo PDD del IDE de Ecuador estuvieron presentes en el INALDE como parte de su semana internacional.

Este grupo de directivos ecuatorianos compartieron sesiones con los participantes del PDD del INALDE, con el fin de interactuar con directivos colombianos y ver otros modelos de toma de decisiones en la organización. Dichos directivos hacen parte de importantes empresas ecuatorianas como el Grupo Berlín, Fadesa, Plásticos Panamericanos, Cristalería del Ecuador, Carboquil y Pesquera Junín, entre otras.



## Curso de formación para directivos y profesores del INALDE

**El lunes 13 de agosto**, el Dr. Jaime Nubiola, Vice-rector de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales de la Universidad de Navarra (España), dictó en las instalaciones del INALDE tres sesiones de Formación Antropológica para Profesores, a las cuales asistieron los directivos y miembros del claustro académico de la Escuela.

En las sesiones, el Dr. Nubiola habló sobre la integridad personal y la unidad de vida, entendiendo por ello la necesidad de pensar lo que vivimos, decir lo que pensamos y vivir lo que decimos. Así mismo, se refirió a la importancia de hacer del profesor de INALDE un modelo de profesional que busque la virtud y la verdad.

## Visita de directivos del INALDE a Harvard Business School

**El Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE**, y el Dr. John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE, estuvieron presentes en el Colloquium on Participant-Centered Learning (CPCL), realizado por Harvard Business School en Boston, Estados Unidos.

El Dr. Naranjo asistió a este programa de 10 días de duración donde participaron cerca de 65 profesores de las más prestigiosas Escuelas de Negocios del mundo. Es el séptimo integrante del claustro académico de la Escuela que participa en este coloquio, centrado en explorar a fondo la Metodología del Caso, su enseñanza, la escritura de casos y el estado actual de dicha metodología en el mundo.

Por su parte, el Dr. Niño fue invitado como observador especial a varias sesiones, entre las que se destacó la dictada por Jay Light, Decano de Harvard Business School. También sostuvo reuniones con directores y profesores de otras escuelas.



**El Dr. Richard Vietor**, profesor del Área de Entorno Económico de la Escuela de Negocios de Harvard (Boston, EEUU), Senator John Heinz Professor of Environmental Management y miembro del Comité Asesor Internacional del INALDE, estuvo presente en la Escuela del 10 al 14 de septiembre, en donde dictó sesiones para el PDD y el PADE, y realizó una serie de conferencias en las ciudades de Bogotá y Medellín.

El Dr. Vietor fue el conferencista invitado a la VIII Sesión de Coyuntura 2007, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE el 12 de septiembre de 2007, en las instalaciones del Metropolitan Club, a la cual asistieron alrededor de 140 egresados. En una de las sesiones, Security Energy



## Profesor de Harvard en el INALDE

Issues, analizó los requerimientos de energía que tendrá el mundo durante los próximos años, así como las fuentes posibles de suministro: las oportunidades que plantea y sus implicaciones en términos de los montos de inversión, precios, aspectos políticos, ecológicos, y los riesgos para el orden y evolución de la economía global. En la segunda sesión, *Stuck in the Middle*, analizó la situación particular que enfrentan países de economías emergentes de ingreso medio per cápita del orden de US\$ 5.000 anuales, a la hora de competir con países de ingresos promedios muy bajos y países de ingresos altos.

Adicionalmente el Dr. Vietor realizó una rueda de prensa con periodistas de diferentes medios de comunicación, en donde habló acerca de los temas de las sesiones y del lanzamiento de su libro titulado *How Countries Compete: Strategy, structure and government in the global economy*.





## Vigésimo segundo aniversario del INALDE

**El primero de Octubre de 1985** se dio inicio al Programa AD-2 (hoy denominado PADE), en las instalaciones del Gun Club de Bogotá, en el cual participaron 65 empresarios y directivos con el apoyo de IPADE de México y el IESE de España. De esta forma comenzó actividades, hace 22 años, el INALDE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana, bajo la dirección del Dr. Guillermo Pardo Koppel.

Durante estos años, el INALDE se ha dedicado a la formación de empresarios y al mejoramiento de sus habilidades directivas, respondiendo así a la necesidad del país y sus organizaciones de contar con líderes capaces de enfrentar los desafíos del contexto económico mundial, promoviendo un auténtico desarrollo económico y social, enmarcado en los principios fundamentales de la dignidad de la persona.

En sus 22 años de historia, 5.347 Altos directivos han hecho parte de los programas del INALDE, de los cuales 2.412 son egresados de los programas regulares de la Escuela (PADE, PDD, MBA), provenientes de 958 importantes empresas; 1.350 han participado en seminarios y Programas Enfocados, y 1.585 ha participado en Programas In Company, organizados por el INALDE. La comunidad INALDE se enorgullece de este vigésimo segundo aniversario, esperando seguir aportando al desarrollo del país.



## Despedida de Ignacio Osuna Soto

**El pasado jueves 6 de septiembre** el INALDE ofreció una copa de vino en homenaje a Ignacio Osuna Soto, Profesor del área de Marketing del INALDE y del EDIME, quien se encuentra en la actualidad adelantando estudios de Doctorado en Management, en el IESE de la Universidad de Navarra (España). El Doctorado tiene una duración de 4 años. En nombre de la Comunidad INALDE, le deseamos a Ignacio Osuna éxitos en esta nueva etapa académica que va a iniciar.

## Culmina PADE 2007



**El pasado 26 y 27 de septiembre** se realizó la ceremonia de clausura del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE 2007 del INALDE, en las ciudades de Bogotá y Medellín, en el que participaron altos directivos de empresas, gremios y oficiales pertenecientes a las diferentes Fuerzas Militares.

En Bogotá, la ceremonia de clausura contó con la presencia de los familiares de los participantes y miembros de la Comunidad INALDE. La Mesa Directiva de la graduación estuvo conformada por el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana; Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE; Almirante Guillermo Barrera, Comandante de la Armada Nacional, y el Dr. Germán Mejía, Director del PADE.

Los participantes de la cohorte PADE 2007 de Bogotá nombraron como presidente del grupo A al Mayor General Edgar Ceballos Mendoza, Director de la Escuela Superior de Guerra; y como vicepresidente al Dr. Eliseo Herrera, Director Comercial de Coca Cola - Femsa. Por el grupo B del PADE fue elegido como presidente el Dr. Fernando Torres Pradilla, Presidente Ejecutivo de Danarango S.A. y como vicepresidente al Dr. Gabriel Jurado Parra, Comisionado de la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones (CRT). Por el PADE Medellín fue nombrado como presidente de la cohorte al Brigadier General Luis Fernando Medrano, Jefe de Planeación Estratégica de la FAC, y como vicepresidente al Dr. Iván Darío Uribe, Presidente de Transportes Inoxidables S.A. Todos ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta promoción.





**El pasado 9 de octubre** se llevó a cabo la ceremonia de graduación de los 23 participantes del Programa de Desarrollo Directivo PDD cohorte II - 2007.

La clausura del Programa contó con la presencia de los familiares de los participantes y miembros de la Comunidad INALDE. La Mesa Directiva de la graduación estuvo conformada por el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE; Dra. Cecilia Duque Duque, Directora de la Asociación de Egresados del INALDE; y la Dra. Clara Lucía Matiz, Directora del Programa PDD.

La ceremonia inició con el himno nacional de Colombia, seguida por las palabras del Dr. Pedro Niño, Director General de la Escuela, y las palabras de agradecimiento del presidente y la vicepresidente de la promoción. Posteriormente se hizo entrega de los diplomas correspondientes a los participantes del PDD II - 2007 y se realizó un almuerzo en honor a los nuevos graduados.

En esta oportunidad fue nombrado como presidente de promoción al Dr. Luis Carlos Arango Sorzano, Secretario General de Almacén General de Depósitos S.A Alpopular, y como vicepresidente a la Dra. Liliana Castillo Herrera, Directora de Gestión Humana de Abonos Colombianos S.A. Abocol. Ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta promoción.

## Graduación PDD II 2007



## Inicia PDD III - 2007

**El pasado lunes 17 de septiembre** se inicio el Programa de Desarrollo Directivo PDD III 2007 del INALDE, que cuenta con la participación de 39 directivos de diferentes empresas, quienes estarán hasta el mes de marzo de 2008 desarrollando sus capacidades directivas, por medio de situaciones reales de negocio.

En el Aula IPADE, el Dr. Pedro Niño presentó la Escuela e hizo un saludo de bienvenida a los nuevos integrantes, quienes se presentaron uno a uno. Finalmente tuvieron una conferencia sobre el Método del Caso y una sesión titulada Análisis del Problema Raíz, dirigida por el Dr. Gonzalo Gómez, profesor del área de Política de Empresa.

En esta oportunidad, el PDD III - 2007 está conformado por directivos de importantes empresas como el Banco de Crédito, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Pavco, Sodimac, Telecom, Serfinco, Redcor, Nestle Purina y Deceval entre otras.

## Profesor del IESE en el INALDE

**El Dr. Antonio Argandoña**, profesor de las áreas de Entorno Económico y Ética del IESE, a cargo de la Cátedra "La Caixa" en Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, estuvo de visita en las instalaciones del INALDE, en un desayuno con profesores y directivos, en el cual habló acerca de las tendencias que están marcando el rumbo del IESE, en diferentes aspectos que son relevantes para el INALDE. Adicionalmente se reunió con un grupo de egresados del IESE, donde dictó la conferencia titulada Oportunidades y dificultades de la economía mundial: implicaciones para América Latina.

En la actualidad, el Dr. Argandoña es Master y PhD en Economía, a la vez que es miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de Barcelona, y de los Comités Editoriales de las publicaciones Journal of Business Ethics, Business Ethics: A European Review, Journal of International Business Education, y de la revista de antiguos alumnos del IESE. Adicionalmente es Presidente del Comité de Normativa y Ética Profesional del Colegio de Economistas de Cataluña y es miembro de la Comisión Anticorrupción de la Cámara de Comercio Internacional en París.



## Nuevos miembros en el EDIME



**El EDIME cuenta** a partir del II semestre del 2007 con tres nuevos integrantes en su equipo comercial.

María Carolina Camacho es Economista egresada de la Universidad de Los Andes. Trabajó durante cuatro años en las áreas de Mercadeo, Cuentas Corporativas y Cobranzas de Colpatria, y se desempeñó posteriormente de forma independiente en una empresa familiar de muebles y accesorios para decoración.

Aída Patricia Velásquez es Diseñadora Industrial egresada de la Pontificia Bolivariana de Medellín. Ha trabajado como Diseñadora Industrial en la compañía Diseño, Directora de Imagen de Diseño en Guby Network Inc. y Asistente de Mercado de la empresa Suleasing.

Finalmente el Dr. Marcos Lloveras Fabó, quien anteriormente trabajó durante 11 años en el INALDE como Director de Programas y Director de Promoción, regresa a apoyar el equipo comercial del EDIME. El Dr. Lloveras también fue empresario en el sector de aduanas, transportes de seguros, ferrocarriles y comercio exterior internacional, en países como España, Yugoslavia, Rusia, República Popular China y República Popular Checa.

**El pasado 17 de octubre el INALDE**, con el apoyo de Microsoft Colombia y la Escuela Superior de Guerra, realizó en el Aula Máxima de la Universidad Militar Nueva Granada la conferencia Tecnología y sociedad: por el camino del siglo XXI, dictada por el Dr. Jonathan Murray, Jefe Mundial de Tecnología de Microsoft, a la cual asistieron egresados de los diferentes programas del INALDE, miembros de las Fuerzas Militares e invitados especiales.

La conferencia estuvo centrada en el futuro de la tecnología, en donde los computadores desarrollarán la gran mayoría de los procesos de la vida cotidiana, y del papel del ser humano en analizar datos y tomar decisiones con el fin de generar dichos procesos. Adicionalmente, el Dr. Murray habló sobre la necesidad de apoyar a la pequeña y mediana empresa en la implementación y desarrollo de tecnología, apoyo que debe venir de las grandes organizaciones a nivel mundial.

Como representante directivo del INALDE asistió el Dr. Germán Mejía, Director del PADE, y por Microsoft Colombia asistió la Dra. María Paula Duque, Directora de Sector Público para la Región Andina.



## Tecnología y sociedad: por el camino del siglo XXI

**El Dr. Rafael Gómez Nava**, profesor del Área de Dirección de Operaciones del IPADE en México, Director del Programa Master en Dirección de Empresas (MBA Full Time) de dicha escuela de negocios y miembro del Comité Asesor Internacional del INALDE, estuvo de visita en la Escuela durante los días 16 y 17 de octubre, dictando para el PDD III 2007 los temas El sistema de producción Toyota y Estrategia de operaciones online, pertenecientes al área de Dirección de Operaciones y Tecnología.

Adicionalmente, el Dr. Gómez se reunió con el Comité de Dirección del INALDE, en donde se trataron temas relacionados con el gobierno de las escuelas, formación de profesores, cambios en el entorno competitivo de los programas de perfeccionamiento y temas de interés institucional, que se trataron en la reunión del Comité Asesor Internacional, realizada en el mes de diciembre de 2007 en la sede de Harvard Business School (Boston, EEUU).



## Visita de miembro del Comité Asesor Internacional del INALDE

## Factores que mueven la Bolsa: 20 años de historia bursátil

**El 7 de noviembre se realizó** la conferencia titulada Factores que mueven la Bolsa: 20 años de historia bursátil, a cargo del Dr. Eduardo Martínez Abascal, Profesor Agregado de Dirección Financiera del IESE Business School y experto mundial en el tema de bolsa de valores.

Esta conferencia, organizada por el INALDE, se centró en la evolución de las bolsas de valores a nivel mundial, desde su creación, y los factores que regulan el comportamiento de dichas bolsas.



## Lanzamiento del PADE Barranquilla

**El pasado 30 de octubre** se realizó, en las instalaciones del Hotel Dann Carlton de la ciudad de Barranquilla, el lanzamiento del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE, dirigido a Presidentes, miembros de Juntas Directivas, Gerentes Generales y Empresarios que buscan mejorar sus destrezas en la Alta Dirección para manejar y liderar las empresas en realidades complejas y de cambio, en escenarios privilegiados de la Costa Atlántica colombiana.

Este lanzamiento contó con la presencia de 26 importantes empresarios, a quienes se les presentó la Escuela, el Programa y el Método del Caso. Importantes medios de comunicación de la Costa Atlántica reseñaron el lanzamiento del Programa en esta región del país. Por el INALDE estuvieron presentes el Dr. Germán Mejía, Director del Programa PADE, Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área Política de Empresa y el Dr. Arturo Sánchez Prieto, Director INALDE Costa Atlántica.

El Programa PADE Barranquilla inició el lunes 11 de agosto de 2008 y finalizó el miércoles 10 de diciembre de 2008. Incluye una semana internacional en Cartagena y las sesiones presenciales se llevarán a cabo los días lunes y martes en las instalaciones del hotel Dann Carlton de esta ciudad.



## Participación de directivo del INALDE en conferencia y seminario internacional

**La Dra. Sandra Idrovo Carlier**, Directora del área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE, asistió del 28 al 31 de octubre al XLII Conferencia Anual de Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), que se realizó en la ciudad de Miami - Estados Unidos, en donde presentó la ponencia titulada Work Family Balance Policies in Colombian Companies.

Adicionalmente la Dra. Sandra Idrovo participó en el Seminario Internacional Derechos Economicos y Derechos Economicos de las Mujeres y Economía del Ciudadano, organizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Universidad Nacional de Colombia el pasado 8 y 9 de noviembre, en la discusión sobre Políticas Públicas de Conciliación, Trabajo, Familia y Economía del Ciudadano.



**En el último cuatrimestre del año**, la Asociación de Egresados de INALDE continuó con el ciclo de Sesiones de Coyuntura 2007, dirigidas a los egresados de la Escuela.

La VII Sesión de Coyuntura, titulada: Acción Social de la Presidencia de la República, "La Pobre Viejecita", fue dictada por el Dr. Luís Alfonso Hoyos Aristizabal, Consejero Presidencial y Director de la Agencia para la Acción Social y la Cooperación Internacional de la Presidencia de la República, el cual expuso la política social del Gobierno Nacional, y presentó los diferentes programas sociales que la Presidencia tiene para atender a las poblaciones vulnerables afectadas por la pobreza, el narcotráfico y la violencia.

La VIII Sesión de Coyuntura fue desarrollada por el Dr. Richard Vietor, profesor del Área de Entorno Eco-

## Sesiones de Coyuntura - Asociación de Egresados del INALDE

nómico de la Escuela de Negocios de Harvard (Boston, EEUU), Senator John Heinz Professor of Environmental Management y miembro del Comité Asesor Internacional del INALDE, en donde dictó las sesiones tituladas Security Energy Issues, y Stuck in the Middle.

La IX Sesión de Coyuntura, titulada La investigación del DANE al servicio de los empresarios, estuvo a cargo del Dr. Ernesto Rojas Morales, ex Director de dicha entidad del gobierno, la cual ofreció la oportunidad de conocer las bases de datos que están a disposición de los encargados de investigación y la elaboración de estrategias, ahorrando de esta forma estudios y gastos de encuestas y similares.

Finalmente la X Sesión de Coyuntura titulada Terrorismo, Seguridad Democrática y Sociedad Civil: Avances y camino por recorrer, estuvo a cargo del General Freddy Padilla De León, Comandante General de las Fuerzas Militares.

En esta sesión, se hizo un balance en la lucha contra los grupos ilegales y los programas que se adelantan por parte de la fuerza pública, con el fin de integrar a la sociedad civil y lograr la paz social, constituyendo de esta forma las bases para la programación de sus estrategias de inversión y colaboración al desarrollo social y económico del país.

# Programas In Company 2007 del INALDE



**En el transcurso del año 2007**, más de 700 directivos de reconocidas empresas del país participaron de los veinte programas In Company, organizados por el INALDE, con los cuales la Escuela respondió a las necesidades particulares de las organizaciones, adaptándose a los retos que afrontan las empresas en el mercado nacional e internacional.

Por las aulas de la Escuela han pasado reconocidos empresarios, directores corporativos, presidentes y gerentes generales, vicepresidentes y gerentes de los más diversos sectores de la economía nacional, y directivos de diversos países como Estados Unidos, México, Chile, Brasil, Argentina, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Costa Rica, Honduras, Guatemala, entre otros.



Grupo Bolívar	Programa Gerentes de Clase Mundial
Abbott	Programa de Desarrollo en Marketing Programa en Plan Comercial
Policía Nacional	Liderazgo y Gobierno de las Organizaciones Programa en Dirección de Personas para Generales
Hewlett Packard	Liderazgo
IBM - Nexsys	Programa en Dirección de Personas y Empresas de Profesionales
Homecenter - Sodimac	Programa de Dirección General
Holcim	Control de Gestión y Creación de Valor Liderazgo Crecimiento, Cambio Organizacional y Comunicación
Kimberly	Liderazgo y Capital de trabajo
Fuerza Aérea Colombiana	Programa en Liderazgo para Generales
Armada Nacional	Programa en Dirección para Almirantes
BBVA	Programa en Estilos de Dirección
Seguros Bolívar	Programa en Coaching
Kellogg	Programa en Negociación y resolución de Conflictos

Para el INALDE, los Programas In Company representan un gran aporte para su agenda de investigación y desarrollo de nuevos casos empresariales, adaptación a los desafíos reales que enfrentan nuestros clientes, y la posibilidad de ofrecer a las organizaciones una experiencia única que enriquezca e impacte de manera significativa su manera de afrontar los diversos retos que deben asumir.

Es por eso que el INALDE agradece a todas las empresas y directivos que participaron en estos Programas In Company, por depositar su confianza en nosotros, esperando contar con ustedes para este nuevo año que inicia.



## Concluyen Sesiones de Continuidad y Actualización 2007

**La Asociación de Egresados del INALDE** concluyó su ciclo de Sesiones de Continuidad y Actualización 2007, dirigidas a todos los egresados de los diferentes programas de la Escuela. Las últimas cuatro sesiones fueron realizadas durante los meses de agosto y noviembre de 2007 de la siguiente forma:

La VI Sesión de Continuidad, titulada *Estrategia de Negocios versus Estrategia de Recursos Humanos*, estuvo a cargo del Profesor Javier Quintanilla del Área de Dirección de Personal y Relaciones Laborales del IESE Business School (España), en donde se revisaron los elementos que permiten un análisis y valoración de las estrategias con el fin de complementar y fortalecer en beneficio de los stakeholders de la empresa.

En la VII Sesión de Continuidad, titulada *Dirección de personas en contextos de incertidumbre*, estuvo enfocada en evaluar diversas experiencias del mercado nacional e internacional, buscando dar respuesta a preguntas cómo ¿Qué acciones puede llevar a cabo la función de Dirección de Personal para facilitar la vinculación entre los distintos actores (clientes, accionistas, colaboradores y proveedores)?, ¿Cómo se puede evaluar la creación de valor en los factores intangibles de la organización?, ¿Las empresas pueden asegurar el desarrollo y plan de carrera de sus ejecutivos y directivos?, ¿Qué nuevas competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) requiere la

Dirección dentro de un entorno de alta incertidumbre? y ¿Qué tipo de modelo de relación de trabajo debe generar la organización para asegurar la ejecución de su estrategia?. La Sesión estuvo a cargo del profesor Mauricio Brehm Brecha, titular del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa – IPADE (México).

Por otra parte, la VIII Sesión de Continuidad, *Estrategia para enfrentar rivales de bajo costo*, estuvo centrada en el cómo competir con rivales de bajo costo, nuevas empresas que han aparecido en el mercado nacional e internacional, con organizaciones y modelos de negocio diferentes, que ofrecen productos y servicios a precios inferiores a los actualmente establecidos. Esta sesión estuvo a cargo del profesor Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa del INALDE.

Finalmente, la IX Sesión de Coyuntura, *Diferentes Tipos de Propietarios en la Empresa Familiar: Relaciones entre los Socios*, estuvo enfocada en las responsabilidades que los propietarios tienen en sus organizaciones, en la poca claridad que se tiene sobre el manejo de las relaciones societarias y sobre cómo estos aspectos impactan la estrategia corporativa y patrimonial del negocio familiar. Esta sesión fue dirigida por el profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. Director del Área de Empresa Familiar del INALDE.





## Programa en Dirección de Personas para la Armada Nacional



**El 16 de Noviembre se realizó** en las instalaciones del INALDE el Programa en Dirección de Personas, dirigido a los más altos miembros de la Armada Nacional

El programa tuvo como objetivo generar una reflexión en los participantes sobre el valor de la persona como fundamento para la dirección humanista y despertar en ellos la conciencia de la responsabilidad en la formación y el desarrollo de las personas, así como dar elementos para entender las razones por las cuales actúan y generan compromiso organizacional.

En este Programa de tres sesiones, se trabajaron los temas Motivaciones humanas en el trabajo, Motivación y liderazgo y Motivaciones Individuales, dirigidos por el Dr. Germán Serrano Duarte, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Se destacó la presencia en este Programa del Almirante Guillermo Enrique Barrera Hurtado, actual Comandante de la Armada Nacional y egresado del Programa PADE 2006, y el Vicealmirante Edgar Augusto Cely Nuñez, Jefe de Operaciones Navales de la Armada Nacional y egresado PADE 2007.

---

## Cena de integración PDD III - 2007

**El lunes 29 de octubre** se llevó a cabo la Cena de Integración de los participantes del PDD cohorte III - 2007, en la sala de estar del Aula Harvard del INALDE.

La reunión contó con la presencia de los participantes del PDD acompañados de sus cónyuges, miembros de la Comunidad INALDE e invitados especiales. El acto inició con la sesión Empresa Familia, dictada por el Dr. Germán Serrano, Profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, y posteriormente se realizó la Cena de Integración, la cual estuvo amenizada por el grupo La Rondalla de los Andes.



## Lanzamiento nueva tarjeta de crédito Visa – INALDE, Banco Popular

**El pasado 11 de octubre se realizó** en las instalaciones del Metropolitan Club de Bogotá, el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Visa Platinum INALDE - Banco Popular, exclusiva para los egresados de la Escuela. El evento, patrocinado por el Banco Popular y Visa, tuvo como conferencista invitado al Dr. Pedro Medina, Director de la Fundación Pasión por Colombia, quien motivó a los asistentes a valorar la riqueza del país durante su exposición.

Esta tarjeta cuenta con diferentes beneficios para los egresados como cuota de manejo totalmente gratis por toda la vigencia de la tarjeta, compra de cartera a otras entidades financieras a una tasa del 1%, pago en cualquier entidad financiera, asistencia al viajero y médica a nivel nacional e internacional, y seguro de fraude y de accidentes entre otros.

IN MEMORIAM  
FERNANDO ESCALLÓN



En días pasados falleció en Bogotá, el Dr. Fernando Escallón. El INALDE quiere manifestar su más profundo sentimiento de condolencia a su esposa Cecilia e hijos.

Fernando estuvo muy vinculado desde los inicios a nuestra Escuela y con su desinteresada labor, su alegría y optimismo realizó ingentes labores de promoción de lo que en aquel entonces, para muchos, era sólo un sueño. Fernando fue un hombre emprendedor y empresario modelo. Desde su juventud, Fernando desarrolló un gran sentido visionario que lo llevó a dirigir y fundar varias empresas en el sector automotriz y agroindustrial, empresas en las que se caracterizó por su sentido social. Fernando y Cecilia, de manera generosa, durante muchos años lucharon por sacar adelante proyectos educativos y en esta labor no escatimaron esfuerzos. Fue cofundador de Aspaen, que hoy cuenta con más de 20 colegios en todo el país que atiende jóvenes de todos los estratos sociales. Especial cariño sentía por Tundama, un colegio que es ejemplo a nivel nacional por su sentido pedagógico y de ayuda a los más necesitados. Vinculado a la Universidad de La Sabana desde sus inicios y al INALDE, hizo parte de sus junta directivas.

Sirvan estas líneas para manifestar nuestro cariño y agradecimiento a Fernando y renovar nuestro acompañamiento a su familia en estos momentos.



#### **Bogotá**

Gimnasio Iragua  
Gimnasio de Los Cerros  
Preescolar Atavanza

#### **Medellín**

Gimnasio Los Pinares  
Gimnasio Los Alcazares  
Preescolar Carrizales

#### **Manizales**

Gimnasio Los Cerezos  
Gimnasio Horizontes  
Preescolar Urapanes

#### **Cali**

Liceo Tacurí  
Colegio Juanambú  
Preescolar Tayana

#### **Bucaramanga**

Gimnasio Cantillana  
Gimnasio Saucará  
Preescolar Yatay

#### **Cartagena**

Gimnasio Cartagena de Indias  
Gimnasio Cartagena  
C.E.I. Pepe Grillo Alborada

#### **Neiva**

Gimnasio Yumaná  
Gimnasio La Fragua

#### **Barranquilla**

Gimnasio Los Corales  
Gimnasio Alta Mar

#### **Asesorados - Bogotá**

Secretariado Social de Soacha  
Gimnasio Tundama

**Administrado -  
Barrancabermeja**  
Colegio El Rosario

## Un buen comienzo para un buen futuro

Las 25 Instituciones Educativas de la Asociación Para la Enseñanza ASPAEN están certificadas en el Modelo de acreditación EFQM (European Foundation for Quality Management) como reconocimiento a la calidad total, enfoque netamente humanista y la excelencia educativa.

En ASPAEN, la Academia está encaminada a garantizar la vivencia de un proceso pedagógico orientado a formar para la vida y la excelencia, a través de los Padres de Familia, Docentes y Estudiantes.

[www.aspaen.edu.co](http://www.aspaen.edu.co)



**ASPAEN**  
ASOCIACIÓN PARA LA ENSEÑANZA