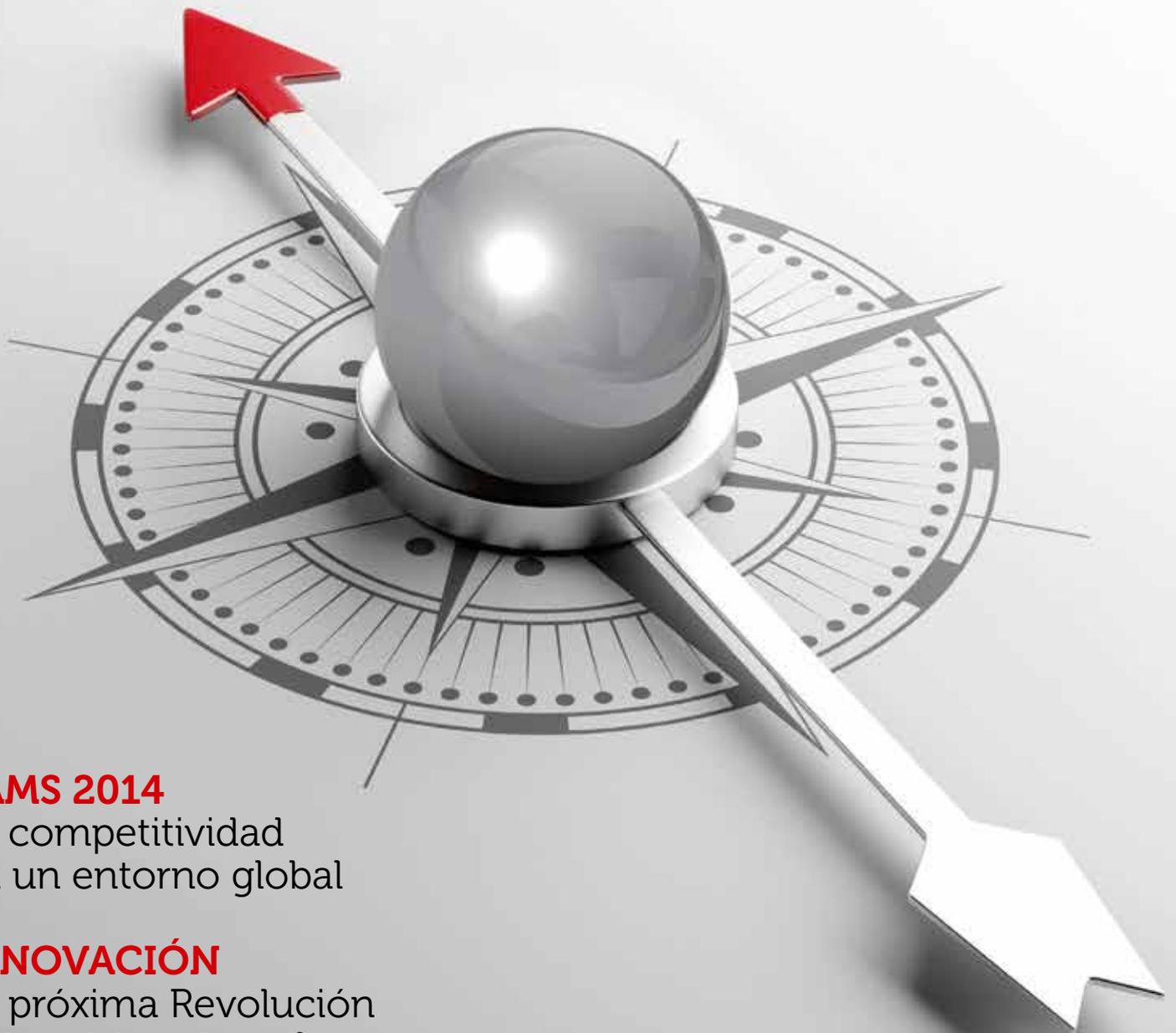


INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 40 • Diciembre de 2014

Las Instituciones: claves para el crecimiento del mundo actual



LAMS 2014

La competitividad
en un entorno global

INNOVACIÓN

La próxima Revolución
Industrial será verde

INALDE

Prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones, capaces de tomar decisiones asertivas en escenarios inciertos, aproximándose al conocimiento desde una aplicación práctica a través del método del caso.



El Arte de Dirigir

EXECUTIVE
MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

EXECUTIVE
EDUCATION

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

Tel: (571) 861 4444
Autopista Norte Km 7, Costado Occidental.
Chía, Colombia
www.inalde.edu.co



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING
Director General de INALDE Business School

Próximos a culminar este año, los balances de las tareas que nos hemos propuesto arrojan resultados positivos y que, a la vez, son un aliciente para esos nuevos retos que desde INALDE Business School queremos plantear. Esas metas que visualicemos deben estar encaminadas hacia el desarrollo constante de la sociedad, a través de ambientes propicios, sostenibles y responsables.

El entorno exige, cada vez más, de Instituciones sólidas, honestas y que garanticen el crecimiento económico, con proyectos que abarquen todos los frentes estratégicos del país y nos ubiquen en la vanguardia del mundo contemporáneo. Un mundo caracterizado por acelerados cambios tecnológicos en el que, además, será necesario el correcto aprovechamiento de los recursos. Necesitamos de Instituciones con una visión amplia que contemple este panorama global.

Surge así la obligación de los directivos de gestionar organizaciones que, con el apoyo y una correcta sinergia con las mencionadas Instituciones, correspondan a nuestra realidad y, ante todo, dignifiquen al ser humano. Por esto, los empresarios deben ser verdaderos líderes del servicio, prestos a dar lo mejor de sí mismos, no solo para sus clientes sino también al interior de sus compañías.

Por lo anterior, y aunque parezca obvio, el buen directivo debe caracterizarse por sus virtudes y valores. La corrupción es uno de los grandes males que azota hoy, no solamente al sector público sino a muchas de nuestras organizaciones. Desde lo más elemental, como la pérdida de artículos de oficina, hasta la manipulación indebida de grandes presupuestos, será deber del empresario correcto trabajar de manera ardua para combatir tantos perjuicios sociales que han dejado los actos corruptos.

Pero debemos recordar que no es suficiente hacer de nuestras organizaciones entes rentables y que aporten al crecimiento económico. Estas también deben ser garantes de una verdadera responsabilidad social que involucre no solo políticas medio ambientales o ayudas filantrópicas sino el verdadero crecimiento humano y personal de quienes conforman el entorno en el que nos desempeñamos.

Deseo felicidad, éxitos y prosperidad en esta Navidad que se avecina. Aprovechemos estas fechas para reflexionar sobre nuestra función en la sociedad y no nos agotemos de ser generosos en una sociedad que necesita, con más frecuencia, del buen directivo.

Comité Editorial

Luis F. Jaramillo C.
Cecilia Duque D.
Peter Montes S.
Pilar Velásquez E.
Héctor Ángel C.
Sandra Idrovo C.
Manuel Márquez
Karen Barrios S.

Colaboradores

John Naranjo Dousdebés
Alejandro Moreno-Salamanca
Gonzalo Gómez Betancourt
Fabio Novoa Rojas
Valeria Marulanda Dávila
Antonio Casanueva Fernández

Junta Directiva Alumni INALDE

Mario Hernández
Luis F. Jaramillo Carling
Peter Montes Swanson
Pilar Velásquez Eraso
María Eugenia Rey
Jaime Peláez
Olivia Díazgranados
Juan Pablo Dávila Velásquez
María Eugenia Villa
Carolina Mejía
Gabriel Barbosa
José Leonardo Rojas
Óscar Calderón

Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Camilo Pulido Medina
Deede Sáenz Suárez
Andrés Segovia Guerrero

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School –
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 40 Diciembre de 2014

Diseño

Sandra Gómez Restrepo

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Escribanos a revista@inalde.edu.co
Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Contenido

EDICIÓN No. 40
Diciembre de 2014



14
LIDERAZGO

4

Las Instituciones y su responsabilidad en el crecimiento económico

La productividad total de los factores resulta esencial para generar los bienes y servicios que la sociedad requiere.

14

El servicio y la espiritualidad son motores del líder

Pocos aspectos del management han sido estudiados de forma exhaustiva, por diversos autores, encontrando resultados tan variados, como es el caso del liderazgo.

20

Diego Molano: su ratificación y logros como Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Ocupó el primer lugar como el mejor de los ministros del actual gobierno. Revista INALDE lo entrevistó.

26

Trampas familiares, sus efectos negativos y cómo afrontarlos

Ser propietario es una responsabilidad que implica una formación académica específica, para lograr crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo.



EGRESADO DESTACADO

20



46
LAMS 2014

40

Transparencia en la comunicación, clave para acceder a mercados en bolsa

La comunicación financiera es uno de los factores que se convierten en una ventaja competitiva.

46

LAMS 2014

Más de 80 presidentes y empresarios de Colombia y otros países latinoamericanos participaron en este seminario, del 2 al 5 de septiembre en Panamá.

60

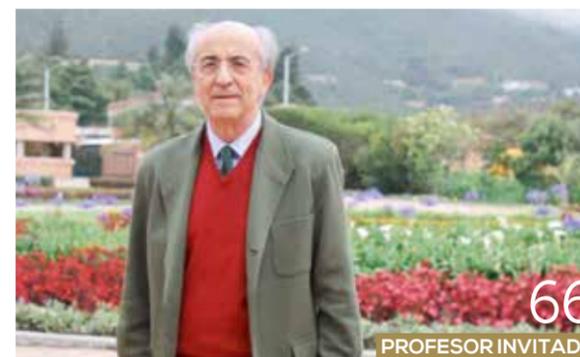
La virtud del líder ante los escándalos y fraudes corporativos

El líder debe tener a la virtud como premisa fundamental en la consolidación de valores en contra de todo tipo de corrupción.

66

“En la economía lo más importante son las personas”

El profesor Miguel Martínez-Echevarría y Ortega, profesor de la Universidad de Navarra, estuvo en INALDE Business School en una visita académica.



66
PROFESOR INVITADO



32
INNOVACIÓN

La próxima Revolución Industrial será verde

Aunque han sido evidentes algunos esfuerzos por parte de los tres sectores para alcanzar un verdadero desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente, aún quedan muchos retos por superar; algunos de ellos surgidos a partir de presunciones discutibles del pasado cercano de la humanidad.

ADEMÁS

64 Congreso

74 Inalde al día

86 Profesores internacionales

90 Nombramientos

94 Ifera

Las Instituciones y su responsabilidad en el crecimiento económico

VARIOS SON LOS FACTORES DETERMINANTES EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PAÍS. LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES RESULTA ESENCIAL PARA GENERAR LOS BIENES Y SERVICIOS QUE LA SOCIEDAD REQUIERE Y LAS INSTITUCIONES DEBERÍAN EJERCER FUNCIONES ENCAMINADAS PARA GARANTIZAR TANTO EL CRECIMIENTO COMO LA SOSTENIBILIDAD DE LA ECONOMÍA.



1. CRECIMIENTO ECONÓMICO

Durante lo corrido de 2014, son numerosas las buenas noticias sobre el desempeño de los indicadores económicos y sociales que nos proporciona el DANE. Una de ellas fue el anuncio del aumento del 5,4% del valor de los bienes y servicios finales que se produjeron en el país (el PIB) durante el primer semestre del año con respecto al mismo período del año pasado, evolución mayor a la que ocurre en otros países emergentes de la región.

Al avance reportado bien vale la pena hacerle algunos comentarios. Para empezar, el primer semestre de 2013, que es la base para el cálculo, tuvo un desempeño que se puede calificar regular: 3,7%. Esto quiere decir que el crecimiento anual promedio de los respectivos semestres fue de 4,5%. Adicionalmente, el segundo trimestre de 2014 muestra una evolución negativa (-0,1%) con relación al primer trimestre del año, es decir, prácticamente un estancamiento. Este comportamiento, aunado a riesgos externos por menor valor y cantidad de nuestras exportaciones, flujos de inversión externa directa, incertidumbre sobre temas de seguridad, licencias, reformas tributarias, entre otros, hace pensar a muchos que el crecimiento del PIB para 2014 y 2015 será similar al del año pasado: 4,5%, en el mejor de los casos.

¿El comportamiento esperado de 4,5% cómo se compara con el histórico? El cuadro 1 resume para diferentes períodos, desde hace 43 años, el progreso anual promedio de nuestro PIB. Como se observa, hay unos lapsos bastante pobres tales como el de la década de los noventa, tristemente recordada por los problemas políticos, económicos y de seguridad que enfrentamos. Pero el resultado es que el crecimiento promedio del PIB colombiano ha sido cercano al 4,5%; y empezó a desacelerarse desde los años setenta.



JOHN NARANJO DOUSDEBÉS
 Director Área de Entorno Económico,
 Político y Social de INALDE
 Business School

Siempre hay una explicación para justificar este mediocre crecimiento si se compara con el avance de países que en esos cuarenta años han pasado de pobres a ricos; algunos dirán que es muy favorable porque lo contrastan con el de los vecinos en crisis. Por lo general, para justificar ese crecimiento se ha acudido al deficiente comportamiento pasado de numerosas variables económicas y sociales (como el accionar de la guerrilla, los paramilitares y otros grupos violentos); sin embargo, cuando esas variables mostraron positivos desarrollos durante los últimos 10 años, el PIB no creció más allá del tradicional 4,0-4,5%

Algunas de estas variables positivas son:

- De inflaciones anuales de 20% o más, se ha pasado a niveles de 2%-4%.
- El déficit fiscal se ha reducido a niveles cercanos al 1% del PIB.
- La deuda pública ya no es 60% del PIB sino 25%.
- Los intereses en términos reales son históricamente bajos.
- La inversión, que no representaba más del 15% PIB, ahora exhibe porcentajes cercanos al 28%.
- La deuda externa es baja, 25% PIB y no tiene los niveles críticos de los países de economías avanzadas, ni de algunos de nuestros vecinos.

CUADRO 1

PERÍODO	CRECIMIENTO % PROMEDIO ANUAL DEL PIB
1970-1979	5,8
1980-1990	3,5
1991-1999	2,7
2000-2013	4,3
Promedio 1970- 2013	4,1

Fuente: DANE



2. LOS DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO

¿Por qué tenemos este promedio histórico? Para aproximarse a la respuesta bien vale la pena recordar que el crecimiento del PIB corresponde a la evolución del ingreso de la sociedad y depende del incremento de los tres factores productivos para la obtención de bienes y servicios:

La mano de obra ocupada (L), es decir, el esfuerzo físico e intelectual del trabajador ya sea como obrero, operario o directivo empresarial, expresado en número de turnos, horas de trabajo, nuevos empleos y similares.

El stock de capital físico privado y público (K), que se traduce en el acervo de infraestructura de todo tipo, edificaciones, obras civiles, maquinarias y equipos con que cuenta el país. Su evolución se manifiesta por el comportamiento de la inversión en un período dado.

La productividad total de los factores (PTF), es la forma como la sociedad integra y mezcla los factores de producción para generar los bienes y servicios que requiere. Esta productividad aumenta cuando con los mismos o menores recursos de capital (K) y mano de obra (L) se puede producir más en el tiempo; los recursos se usan mejor y se vuelven más productivos.

Entonces para crecer el ingreso necesitamos más K, más L y más PTF. Entonces, el crecimiento porcentual del PIB, se obtiene como resultado de la suma del crecimiento porcentual aportado por el stock de capital (K) adicionado del crecimiento porcentual aportado por la mano de obra ocupada (L), y del aumento porcentual aportado por la Productividad Total de Factores (PTF), durante un período dado.

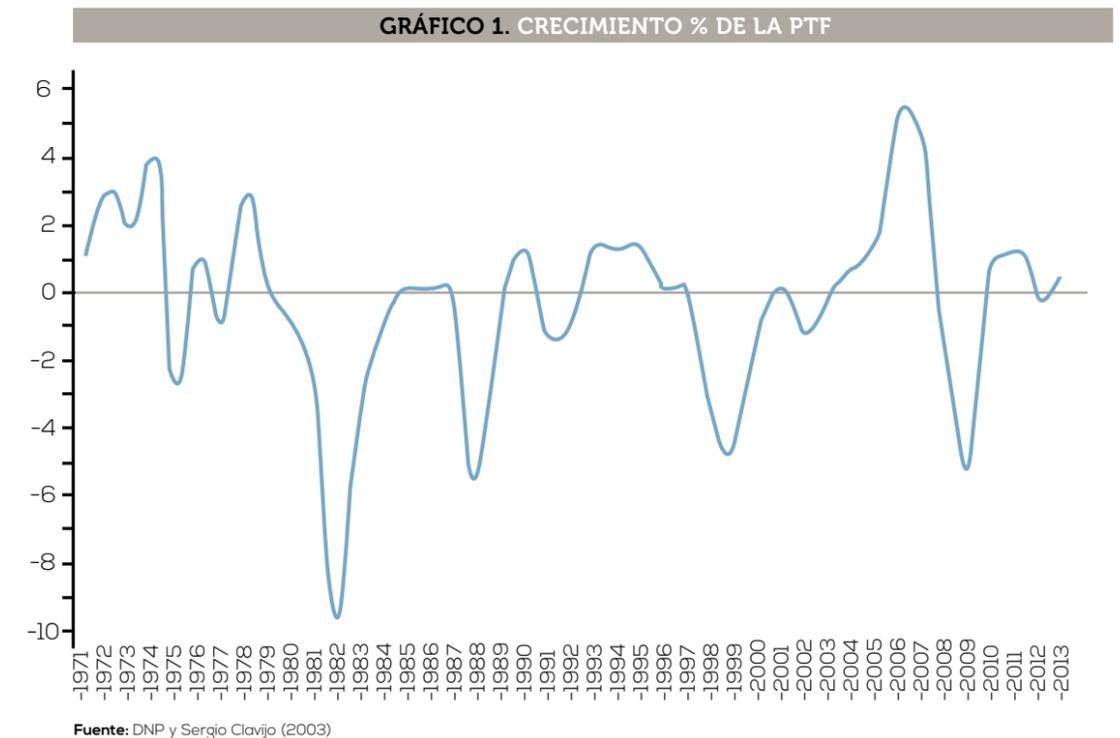
Las economías que tienen crecimientos altos y sostenidos en el tiempo se caracterizan por exhibir aumentos sustanciales en su PTF. El **cuadro 2** muestra, por ejemplo, el caso para Chile y China en diferentes periodos. Como se observa, para Chile su PIB evolucionó en promedio 6,6%, como resultado de los aportes de más K (2,4%), más L (1,0%) y más PTF (3,2%). El buen logro no fue solo por contar con más K, y un poco más de L, sino por la PTF, por un manejo más eficiente del capital físico y de la mano de obra. Esta productividad contribuyó con cerca de la mitad del avance del PIB, 3,19%.

El caso de China muestra el mismo resultado. Sus progresos, 9%-10% del PIB, tienen como soporte más K, poco L (aunque parezca extraño) y muy alta PTF durante dos décadas. También se da un valioso aporte de la productividad en otros países, tales como Singapur, Irlanda y Taiwán, entre otros.

- El desempleo se ha reducido y la clase media crece.
- El sector financiero está mostrando buenos resultados en sus utilidades y solvencia.
- La educación ha mejorado.
- Tenemos índices de lo que se denomina la libertad económica, a nivel mundial, envidiables por muchos países.
- Contamos con más herramientas que en años pasados para enfrentar los shocks externos.

En fin, son todos estos factores los que llevan a los calificadores de riesgo a darle al país el grado de inversión, y ya no nos califican como el estado fallido de principios de la década pasada. Pero seguimos con el crecimiento histórico promedio 4%-4,5% anual, mientras nuestros verdaderos competidores emergentes que son los asiáticos y no los regionales, han crecido al 6% anual o más.

La importancia de este 4,5% anual también reside en que es muy cercano al llamado PIB potencial, es decir, el que indica la capacidad productiva a largo plazo de una economía a través de la cantidad máxima que puede producirse manteniendo los precios estables. Por eso el Banco de la República aplica medidas para desacelerar la economía cuando ve crecimientos del PIB superiores al porcentaje mencionado.



¿Cómo evoluciona la PTF en Colombia? La información sobre esta variable es escasa y de poco análisis, aunque debería comunicarse de forma simultánea con los datos de empleo, pobreza y PIB, dada su importancia; adicionalmente sufre frecuentes correcciones por parte del Departamento Nacional de Planeación, DNP. El **gráfico 1** muestra la tasa anual de aumento de esta productividad desde 1971 hasta 2013, según lo publicó el DNP en su documento "Visión Colombia II

Centenario: 2019". Para el período 2005-2013, el DNP anunció datos que permiten resumir la situación desde 1974 en el **cuadro 3** (página siguiente). Como se muestra, el comportamiento de la productividad promedio colombiana en las últimas cuatro décadas ha sido deplorable (cerca al 0%). Cualquier mejora anual ha sido contrarrestada por reducciones considerables a posteriori (ver gráfico 1). No son los niveles de 4%-3% que posibilitan crecimientos del PIB de 10%-6% antes

CUADRO 2

PAÍSES	CRECIMIENTO % DEL PIB ANUAL	APORTE % DE K	APORTE % DE L	APORTE % DE LA PTF
CHILE 1986-2000	6,64	2,41	1,04	3,19
CHINA				
1988-1993	9,0	4,4	0,7	3,6
1993-1998	10,2	5,4	0,5	4,0
1998-2003	8,7	4,7	0,5	3,2
2003-2008	10,8	6,0	0,4	4,1
SINGAPUR 1985-1995				3,4
IRLANDA 1985-2001				3,0
TAIWÁN 1985-1995				4,5

Fuente: Chile: Gallego y Loayza (2002). China: OECD Economic Surveys; China Desbalanceada de R. Vietor, D Comin, Case N9711010, Harvard Business School.

CUADRO 3

PERÍODO	PTF: CRECIMIENTO % PROMEDIO ANUAL
1971-1980	1,0
1981-1990	-2,1
1991-2000	0,5
2001-2010	0,4
2011-2013	0,4
Promedio 1971-2013	0,05

mencionados. Tampoco se ve que en el período 2004-2013 la PTF muestre una mejoría importante, cercana a 0,6%, lo que quiere decir que los factores que hacen crecer esa productividad están ausentes en nuestra economía. El promedio histórico del 4%-4,5% del PIB anual, bien puede estar explicado por el no crecimiento de la PTF, observado durante muchos años. De hecho, el PIB empezó a desacelerarse cuando la PTF decreció.

Así mismo, dada la alta correlación que tiene la PTF con la productividad laboral, no es de extrañar que la última, en Colombia, sea muy baja y no evolucione para afrontar una economía global (Ver gráfico 2 y 3); y por ende los salarios sean bajos, la pobreza extendida y difícil de eliminar cuando no se cuenta con subsidios.



Para recordar, tomando como base los datos del DANE, el PIB agropecuario de 2013 por trabajador ocupado fue cercano a los \$13 millones, valor que se distribuye entre la mano de obra, capital e impuestos. ¡Poco valor agregado queda para erradicar la pobreza en el campo!

3. ¿QUÉ HACE CRECER LA PTF?

Teniendo en cuenta la importancia de esta variable en su aporte a altas tasas y sostenidas tasas de crecimiento del ingreso de una sociedad, la literatura económica ha buscado identificar los factores que hacen que la PTF sea mayor en unos países que en otros. (Ver entre otros, *Word Economic Outlook* -WEO-, abril de 2003 y *Building Institutions* septiembre 2005; *WEO Asia Rising: Patterns Of Economic Development and Growth*, septiembre de 2006; *Why Nations Fail* de D. Acemoglu y J. Robinson, 2012; *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* del premio Nobel de Economía Douglass C. North, 1995).

Como en muchos temas económicos, las opiniones están divididas: una escuela dice que el mayor PIB es el que acelera la PTF, otra dice que una mayor PTF es la que acelera el PIB. Esta última está tomando recientemente más seguidores por los convincentes resultados analíticos que la soportan.

Un buen resumen de la última es el del FMI-WEO de septiembre de 2006 que se muestra en el **gráfico 4**. De acuerdo con esta investigación, los países que gozan de significativos crecimientos de la PTF se caracterizan por: tener políticas comerciales que incentivan la apertura al comercio internacional, esto es, que la participación de exportaciones e importaciones en el PIB sea alta; que tengan excelente educación secundaria; sus sectores financieros competitivos, con alta profundidad financiera; clima favorable para los negocios; buena infraestructura; baja participación del empleo en el sector rural; e instituciones fuertes y de alta calidad.

En nuestro caso, la apertura comercial de bienes evidencia un

avance insignificante desde 1990: en bienes pasamos del 28% del PIB a 31% en 2013. En servicios se redujeron de un 8% a un 4%. La profundidad financiera, que mide la relación préstamos/PIB, es solo de 34%, mientras que para Brasil es 63%. La facilidad para hacer negocios no tiene un mal indicador según el índice *Doing Business* del Banco Mundial, pero ostenta una importancia relativa menor que la de otras características. En infraestructura, educación de alta calidad y agricultura queda todo por hacer. Es decir, hasta aquí poco apoyo a la PTF.

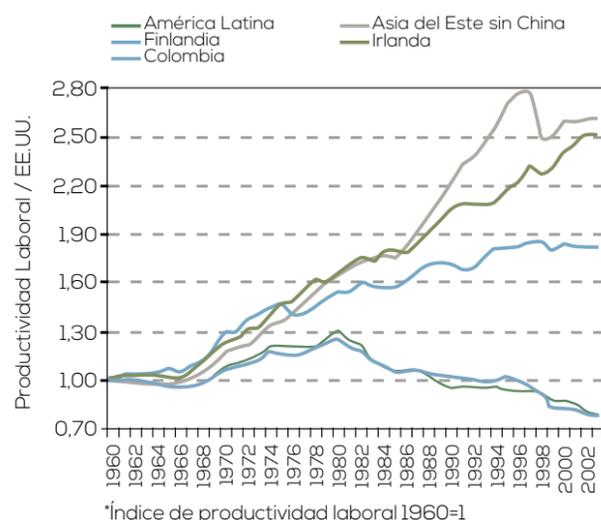
Resta por ver el aporte a la PTF de las Instituciones que son responsables del desarrollo económico y social.

4. LAS INSTITUCIONES

La calidad de las Instituciones afecta la inversión, innovación, seguridad personal, estabilidad política, justicia eficiente, el clima para los negocios, la claridad y predictibilidad de las reglas de juego y la distribución equilibrada del poder. Así mismo, la pobreza, igual que la riqueza de los países, está relacionada con la calidad institucional, donde los pobres tienen baja calificación en calidad.

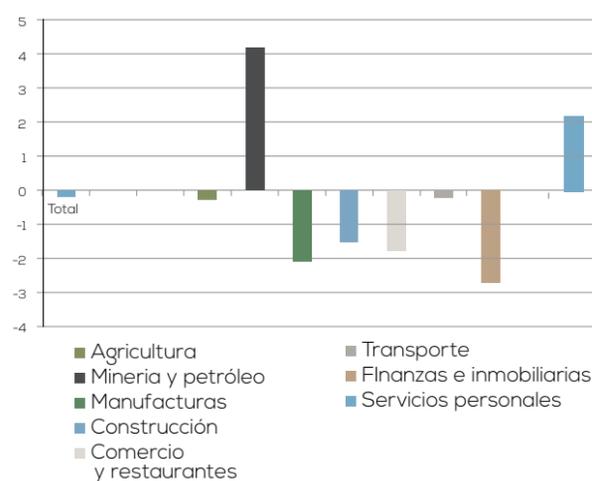
¿De qué Instituciones se trata? Sabemos que el poder público está compuesto por tres ramas: la Rama Ejecutiva, la Rama Legislativa y la Rama Judicial.

GRÁFICO 2. PRODUCTIVIDAD LABORAL CON RESPECTO A EE.UU. (1960-2003)*



*Índice de productividad laboral 1960=1
Fuente: BID, Reporte de Economía y Desarrollo (2006)

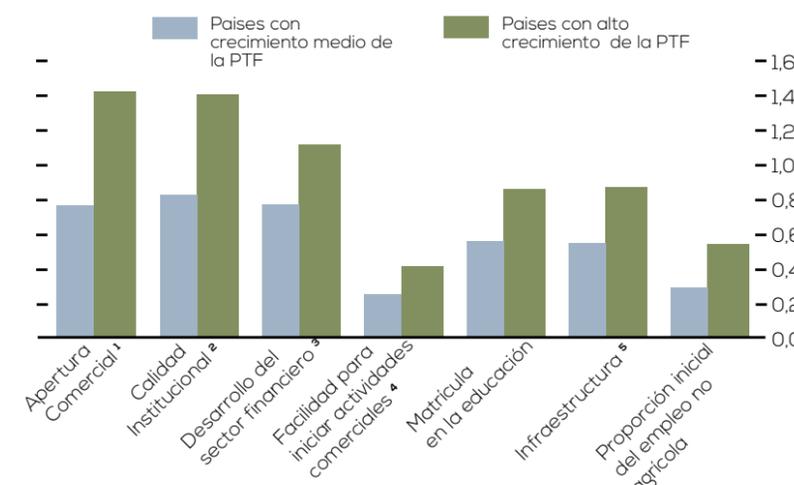
GRÁFICO 3. CRECIMIENTO % PROMEDIO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, 2008-2011



Fuente: OECD "Boosting Productivity and Economic Growth" Economic Surveys Colombia 2013. Enero 31, 2013

GRÁFICO 4. LA PTF Y LAS CAUSAS

Todas las regiones, diferencial en comparación con países con bajo crecimiento de la productividad total de los factores



Fuente: FMI, WEO 2006

La Rama Ejecutiva

Incluye numerosos actores, entre otros, la Presidencia de la República, los ministerios, el DNP, los hospitales públicos, las empresas de servicios públicos domiciliarios, el Banco de la República, las Corporaciones Autónomas Regionales, los entes universitarios autónomos, la DIAN, la Dirección Nacional de Presupuesto, y la Dirección de Crédito Público.

La Rama Legislativa

Está conformada por el Congreso de la República, facultado para hacer reformas a la Constitución, crear, modificar y derogar leyes, ejercer control político sobre el Ejecutivo, incluida la moción de censura que da lugar a la separación del cargo del funcionario público. Adicionalmente, puede juzgar a altos funcionarios del Estado incluido el Presidente de la República, los Magistrados de las Altas Cortes y el Fiscal General de la Nación.

La Rama Judicial

Encargada de administrar la justicia en Colombia. Está compuesta por seis organismos: la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, la Corte Constitucional, el Consejo Superior de la Judicatura, las Jurisdicciones Especiales y la Fiscalía General de la Nación.

Dadas las funciones de las Ramas, la medición de su calidad institucional no es sencilla, por la cantidad de aspectos que la determina (políticos, económicos y sociales) y no facilita conclusiones simples. Pero se hacen esfuerzos por varios centros de investigación desde tiempo atrás para tener una aproximación al problema. La Revista INALDE Alumni de octubre 2012, páginas 6 a 15, hace referencia a ellos.

Uno de esos índices, que puede ser un aceptable resumen, es el Índice de Calidad Institucional de la Fundación Libertad y Progreso. Desafortunadamente, los resultados para 2014, aunque algo mejoran con relación al 2011, siguen siendo muy pobres para nuestro país al compararlos con algunos de nues-



tros socios en la Alianza del Pacífico: Chile y Perú. De calificación 0, la más baja, a 1 la mejor, Colombia recibe 0,54, mientras que Chile 0,84 y Perú 0,61. Los deficientes resultados para la competitividad, la prominencia de la Ley *The Rule of Law*, percepción de la corrupción y rendición de cuentas son resumidos en el **cuadro 4**.

La llamada rendición de cuentas de las Ramas se parece, por lo general, más en nuestro caso, a la defensa de la gestión y publicidad de la institución. El aumento de la productividad de la institución no hace parte de esa rendición, pues informar sobre la ineficiente administración de los recursos y la reducida capacidad en ejecutar las obras e inversiones programadas es contraproducente para institución. De ahí los problemas de salud, de obras de infraestructura, educación y falta de investigación e innovación para mencionar solo algunos.

CUADRO 4

Año 2014	COMPETITIVIDAD	PROMINENCIA DE LA LEY	PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN	RENDICIÓN DE CUENTAS	CALIDAD INSTITUCIONAL
Colombia	0,54	0,44	0,47	0,46	0,54
Chile	0,78	0,88	0,88	0,80	0,84

Fuente: Fundación Libertad y Progreso

Nuestras Instituciones tampoco aparecen bien calificadas en el reporte del *Global Competitiveness Report 2014-2015*. Mientras que a Chile le dan una calificación de 4,8 en un rango de 1 a 7, la nuestra es de 3,3; bajo nivel que obedece básicamente a las evaluaciones recibidas por los aspectos señalados en el **cuadro 5** (siguiente página), que vale la pena tenerlas en cuenta.

Las calificaciones traducen la deficiente calidad de nuestras Instituciones; además, evidencian una creciente corrupción, como se señala en **cuadro 4** y reafirmada por Transparencia Internacional, el Banco Mundial y el sector privado. En opinión de los empresarios, la corrupción es el mayor obstáculo a la productividad y su índice se sigue deteriorando (ver **gráfico 5**, a menor calificación más problema).

Sobresale, como excepción, la buena apreciación que tiene el manejo de los aspectos macroeconómicos, resultado de la alta calidad reconocida a la institución responsable de los mismos, como es el Banco de la República.

La Rama Judicial, por su eficiencia, según el *World Justice Project*, es una de las más desprestigiadas,

conjuntamente con el Congreso y los partidos políticos. Las altas Cortes, la Fiscalía, la Contraloría y Procuraduría tienen una imagen muy desfavorable, poca credibilidad y respeto por fenómenos como “choques de trenes”, pésima administración de la justicia por la impunidad, corrupción, magistrados cuestionados, lentitud de procesos, sentencias politizadas, absurdos fallos, inseguridad jurídica y otros, los cuales están presentes en la realidad que enfrenta el ciudadano común. Sin Justicia no habrá ni democracia ni prosperidad para todos.

Resumiendo: Si bien es cierto que el crecimiento del ingreso de los colombianos es más elevado que el



CUADRO 5

	CALIFICACIÓN*	PUESTO/144**
Derechos de propiedad intelectual	3,2	96
Desvió de fondos públicos	2,2	128
Confianza del público en los políticos	2,0	125
Pagos irregulares y sobornos	3,3	105
Independencia del sistema judicial	2,8	112
Favoritismo en las decisiones de los empleados del gobierno	2,6	107
Desperdicio en los gastos del gobierno	2,6	101
Carga de las regulaciones del gobierno	2,8	122
Eficiencia del sistema legal en la resolución de disputas y desacuerdos con las regulaciones del gobierno	3,1	91
Costo del crimen, terrorismo, y violencia para los negocios	2,7	134
Manejo macroeconómico	5,6	29

*La calificación es 1,0 para los peor evaluados, y 7,0 para los mejores.
 ** El puesto 144 es el del peor país calificado

Fuente: GCR 2014-2015

de muchos países de la región o de emergentes africanos, dista mucho del que un mundo global y muy competitivo demanda. Un insuficiente 4%-4,5% promedio histórico ha estado acompañado de un proceso productivo de bienes y servicios donde la eficiente utilización del capital físico y humano ha estado ausente. La evolución histórica promedio de la PTF es prácticamente cero durante las últimas cuatro décadas.

El PIB ha crecido porque se invierte más y se trabaja más, pero no por más eficiencia en la forma como trabaja la sociedad. La norma debería ser que cada vez que se publica el PIB se debería informar el comportamiento de la PTF que lo acompaña.

Este resultado es preocupante, pues la productividad conjunta del capital y del trabajo (PTF) es cercana a cero, y se dice, para efectos de negociación de salarios, mínimos, sanciones, multas etc. que la productividad laboral siempre aumenta. Un lego en la materia se preguntaría, entonces que le está pasando a la del capital, pues la productividad total del trabajo y el capital es muy reducida o negativa. Sobre esto prácticamente no hay debate o claridad. Vale profundizar en la respuesta, pues es relevante para aspectos fiscales y de distribución del ingreso, recordando que el capital no es solamente el valor de las acciones transadas en Bolsas.

De otra parte, las numerosas y repetidas propuestas y Planes de Desarrollo de los Gobiernos para incenti-

var el desarrollo rural, la mejor educación, la infraestructura, la salud y darle a la Rama Judicial el prestigio y respeto que tuvo años atrás, han sido fallidos, no por falta de recursos, sino por las deficiencias de las instituciones que deben ejecutar esos planes. Esas deficiencias no son ajenas a la falta de voluntad política para afrontar los problemas que agobian esas instituciones. El afrentarlos gasta mucho capital político, y los gobernantes, congresistas y jueces no han mostrado interés en perderlo.

De poco valdrán los planes del Gobierno para los próximos años, pues si se sigue contando con la deficiente calidad institucional actual, son promesas de campaña no sostenibles en el futuro.

Un aumento considerable del gasto público, acompañado de más tributos, será más aceptado por los ciudadanos de Chile y otros países de la OECD que por los colombianos, pues sus ciudadanos confían en la calidad de sus instituciones que ejecutan el gasto y acopian los impuestos. ¿Cómo pueden ser estas respetadas y creíbles cuando en Chile y Perú el Estatuto tributario tiene cerca de 125 artículos relacionados con el impuesto de renta y el nuestro llega a 400, según Horacio Ayala V. (ver Elementos para una Reforma Tributaria Estructural (2014-208), convirtiéndolo en uno de los más confusos del mundo, y desincentivando al contribuyente a pagar el impuesto. Tal vez por eso,



La calidad de las instituciones es la que influye en el desarrollo de los países

dice la ANDI, solamente 3.500 empresas (de 800.000) pagan el 76% de los impuestos y son a las que la DIAN investiga, les hace seguimientos y le pone los nuevos impuestos. De otra parte, en un país de 48 millones de personas solamente 1 millón de personas naturales declaran impuestos, de acuerdo con Juan Ricardo Ortega, en enero 25 de 2014.

Nuestras Instituciones brillan por la falta de aplicación de los principios básicos de dirección y gerencia

administrativa y sobresalen por la improvisación y contenido politiquero en el manejo eficiente que llevaría a la prosperidad a esa empresa que se llama Colombia. Sin reformas institucionales de fondo, no habrá progreso ni PIB creciendo al 7%. Son instituciones creadas para un Estado regido por las políticas económicas de los años sesenta y no para un país que pretende enfrentar la competencia que genera la globalización y la apertura al mundo. ①

ABSTRACT

Even if income growth of Colombians is more elevated than in other countries in the region, it is far from the one demanded by the competitive and global world. GDP has grown because of higher investment and work not due to the efficiency in the way society works. Numerous and repetitive proposals and development plans of governments to encourage rural development, better education,

infrastructure, health, and give back prestige and respect to the judicial branch, have failed not because of lack of resources but because of institutional deficiencies to execute those plans. Without profound institutional reforms, as a result of the lack of application of basic principles of direction and administrative management in our institutions, progress is halted and GDP will not grow at 7%.

El servicio y la espiritualidad son motores del líder

POCOS ASPECTOS DEL MANAGEMENT HAN SIDO ESTUDIADOS DE FORMA EXHAUSTIVA, POR DIVERSOS AUTORES, CON DIFERENTES METODOLOGÍAS Y RESULTADOS TAN VARIADOS, COMO ES EL CASO DEL LIDERAZGO. DE HECHO AÚN ESTÁ VIGENTE EL GRAN DEBATE ACERCA DE SI EL LÍDER NACE O SE HACE.

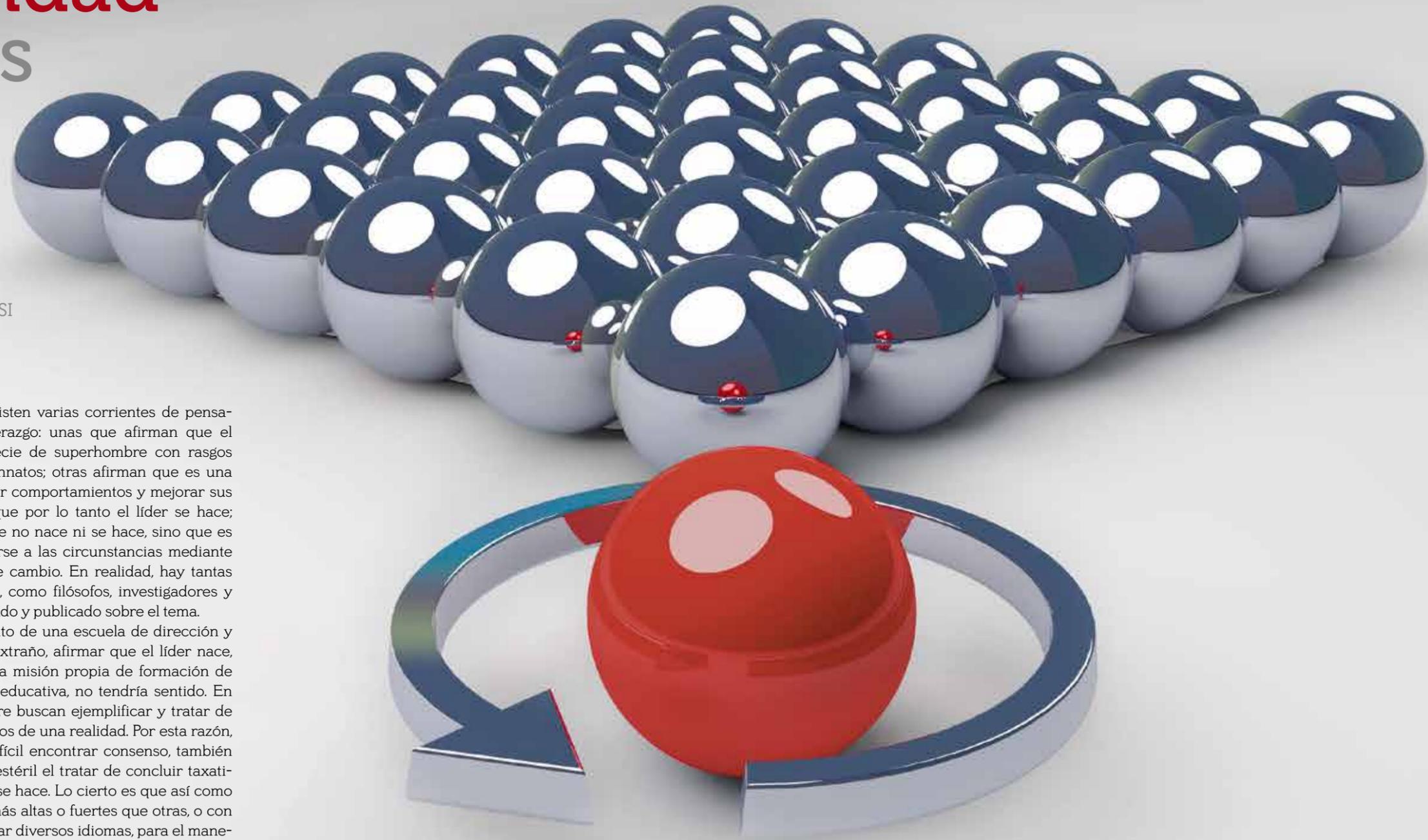


ALEJANDRO MORENO-SALAMANCA

Profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE Business School

En este sentido, existen varias corrientes de pensamiento sobre liderazgo: unas que afirman que el líder es una especie de superhombre con rasgos de personalidad innatos; otras afirman que es una persona capaz de aprender comportamientos y mejorar sus habilidades directivas, y que por lo tanto el líder se hace; un tercer grupo afirma que no nace ni se hace, sino que es quien es capaz de adaptarse a las circunstancias mediante una especial capacidad de cambio. En realidad, hay tantas corrientes sobre liderazgo, como filósofos, investigadores y profesores que han estudiado y publicado sobre el tema.

Por supuesto, en el ámbito de una escuela de dirección y negocios, sería al menos extraño, afirmar que el líder nace, pues esto implicaría que la misión propia de formación de líderes de una institución educativa, no tendría sentido. En realidad, las teorías siempre buscan ejemplificar y tratar de explicar aspectos específicos de una realidad. Por esta razón, además de que es muy difícil encontrar consenso, también pasa a ser una discusión estéril el tratar de concluir taxativamente si el líder nace o se hace. Lo cierto es que así como hay personas que nacen más altas o fuertes que otras, o con mejor capacidad para hablar diversos idiomas, para el manejo de las matemáticas o del arte que otras, también hay personas con mejor capacidad, por ejemplo, para expresarse en público, para dar órdenes y hacer que se cumplan o para detectar las motivaciones y preocupaciones de los demás. Todo



esto hace parte del liderazgo, pero no es lo único y, por supuesto, como tantos otros talentos del ser humano, pueden desarrollarse y potencializarse.

Si se entiende el liderazgo como una capacidad de influencia positiva sobre los demás, habría que advertir que existen algunas corrientes que si bien pueden ser efectivas en el corto plazo, no necesariamente son sostenibles o pueden, incluso, llegar a ser inmorales. Es así como en el campo de las teorías que afirman que el líder básicamente se adapta, hay una línea muy delgada entre lo que aquí denominamos liderazgo y la franca manipulación. Opuesto a lo anteriormente descrito, existe un estilo de liderazgo que es simple, sostenible, aplicable, desarrollable, valorado por los colaboradores y moralmente válido: el liderazgo del servicio. Este, cada día cobra más adeptos como un estilo ético e incrementalmente popular.

El liderazgo del servicio no es nada nuevo. De hecho, Robert Greenleaf, en los años setenta acuñó este término, que muchos pensadores habían ya esbozado. El líder del servicio es aquella persona que antes que liderar, desea servir a los demás. Para este tipo de persona, su objetivo es el servicio y el liderazgo es una consecuencia de servir.

En contraste con las teorías de liderazgo que basan la capacidad de influencia en el poder, el servicio se basa en la autoridad que el directivo logra ganar, principalmente a través del ejemplo de servicio que ofrece a sus colaboradores. Es un estilo de liderazgo en el que las motivaciones e intenciones para la acción del directivo importan. De hecho, es difícil pensar en ganarse la autoridad de los colaboradores si estos no tienen confianza en las intenciones de sus líderes.

El motor del liderazgo en este enfoque es la capacidad de servicio. El líder del servicio no tiene en mente personas a las que dirige sino personas a las que sirve. El gran test del líder del servicio consiste en preguntarse si aquellas personas a las que sirve crecen como personas.

Algunos afirman que el liderazgo del servicio, aunque fue acuñado por Greenleaf, tiene sus orígenes en el Cristianismo. El propio Evangelio de Marcos afirma: “el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor. Y el que de vosotros quiera ser el primero deberá ser esclavo de todos”. Greenleaf inspiró su propuesta en la lectura de la novela de Herman Hesse, “A Journey to East”, en la que Leo, el protagonista de la novela, quien era sirviente de un grupo de expedicionarios que viajaban hacia oriente, acaba liderando la expedición a través del servicio.

Si bien, conceptualmente, hace sentido pensar que aquel directivo que logra que sus colaboradores confíen en sus intenciones y que procura servir a los demás antes que liderar, es un directivo mejor valorado, la pregunta que surge entonces es: ¿cuáles pueden ser los factores que hacen posible el liderazgo del servicio? Es decir, ¿qué hace que una persona sea percibida como líder del servicio? ¿Habrán diferencias entre hombres y mujeres? ¿Influirá la experiencia y la edad del líder? ¿Será un antecedente del liderazgo del servicio diversas características del puesto de trabajo como por ejemplo el presupuesto a cargo, nivel jerárquico o número de colaboradores? ¿Tendrá la espiritualidad alguna influencia en el posible liderazgo de servicio de un directivo?

Un estudio empírico al respecto

En un reciente estudio empírico de INALDE Business School se invitó a 360 directivos de empresas en Colombia con el objetivo de responder estos interrogantes. En el estudio, el 51% de las personas encuestadas proviene de organizaciones con activos superiores a los nueve mil quinientos millones de dólares, cada líder tiene en promedio cinco reportes directos y las áreas de mayor experiencia directiva se concentraron en: administración (14,03%), ventas (11,61%) y finanzas (10,65%).

El nivel de espiritualidad de una persona puede ser medido a través de más de 125 escalas validadas económicamente, especialmente en el campo de la psicología. El nivel de religiosidad o espiritualidad de una persona tiene tres componentes básicos: el cognitivo, el afectivo y el conductual. En el

estudio se optó por emplear la escala *Faith at Work Scale* (FWS), que está diseñada específicamente para la tradición judeo-cristiana y explícitamente para medirla en los entornos de trabajo.

Con relación al liderazgo del servicio, este fue medido por medio de la escala *Executive Servant Leadership Scale* (ESLS) pues fue diseñada explícitamente para altos directivos y toma en consideración desarrollos previos. Sus cinco factores de medición de las capacidades del directivo son: soporte interpersonal, construcción de comunidad, altruismo, equidad e integridad moral son relevantes, prácticos e informativos.

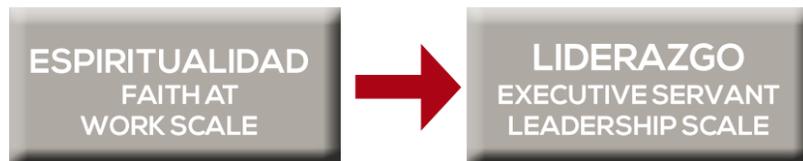
Todos los ítems que componen tanto la escala FWS como la escala ESLS fueron valorados por los directivos que participaron en el estudio mediante una escala de Likert de 1 a 5. El método de análisis de los datos utilizado fue modelación de ecuaciones estructurales y regresiones lineales simples.

La principal hipótesis que el estudio pretendía testear era hasta



qué punto el nivel de espiritualidad o religiosidad de un directivo podría ser considerado como un antecedente de su estilo de dirección. Es decir, ¿un directivo que conoce, siente y vive su fe de manera más intensa, está más cerca de ser un líder del servicio?

Las técnicas econométricas utilizadas en el estudio permitieron concluir que, en efecto, la espiritualidad del directivo es muy importante en la definición de su estilo directivo, incluso por encima de otras variables personales analizadas como por ejemplo su edad, sexo o incluso atributos del puesto de trabajo como por ejemplo el número de reportes directos, el nivel jerárquico del directivo dentro de su organización o incluso el presupuesto de ventas/gastos a cargo.



En esta muestra, los cinco factores del liderazgo del servicio (soporte interpersonal, construcción de comunidad, altruismo, equidad e integridad moral) están positivamente correlacionados con el nivel de religiosidad del directivo. Es decir, en promedio, un directivo que vive, siente o conoce mejor su fe, tiene mayor probabilidad de ser considerado como un líder del servicio.

Si bien, hoy en día, la religiosidad y espiritualidad son consideradas variables muy personales, este estudio ayuda a comprender la influencia de la religiosidad en la forma en que el liderazgo es ejercido por los ejecutivos. Los resultados invitan a quienes tienen personal a cargo a plantearse permitir espacios laborales en los que la trascendencia y la mirada hacia un ser creador estén presentes o al menos no sean reprimidos, pues muy probablemente así consigan ambientes de trabajo más humanos y agradables.

De las cinco variables que mide la escala ESLS, la capacidad que más directamente se vio influenciada de manera positiva por el nivel de religiosidad fue la capacidad de construcción de comunidad en los ejecutivos seguido por la capacidad de soporte interpersonal y la de integridad moral.

El 96% de los directivos encuestados se declararon Cristianos y específicamente el 92% Católicos, lo cual nos permite concluir que una religiosidad Cristiana/Católica, aparentemente, ayuda a dar forma a un estilo de liderazgo más humano. El resultado responde, de manera coherente, a las herramientas usadas en este estudio, incluida la escala FWS.

Si bien esta investigación tiene limitaciones, los resultados sugieren la necesidad de estudiar otros posibles antecedentes del liderazgo del servicio, así como posibles causas y manifestaciones de la fe en el trabajo.

Algunas Conclusiones

- Aunque el liderazgo es un tema muy amplio dentro del management y hay quienes incluso afirman que liderazgo y dirección son sinónimos, queda claro que los estudios empíricos ayudan a aproximarse a la cuestión.
- Dado que la mayoría de los estudios sobre liderazgo se han concentrado en estudiar sus consecuencias (i.e: desempeño, clima, motivación, etc.), aquí, siguiendo tendencias ac-

“SI BIEN, HOY EN DÍA, LA RELIGIOSIDAD Y ESPIRITUALIDAD SON CONSIDERADAS VARIABLES MUY PERSONALES, ESTE ESTUDIO AYUDA A COMPRENDER LA INFLUENCIA DE LA RELIGIOSIDAD EN LA FORMA EN QUE EL LIDERAZGO ES EJERCIDO POR LOS EJECUTIVOS.



tuales, nos hemos concentrado en investigar antecedentes de liderazgo (i.e: edad, nivel de educación, género, etc.).

- Como se dijo al comienzo de este artículo, si bien hay tres enfoques acerca del líder (nace, se hace, se adapta), en realidad la mayoría de teorías afirman que el líder tiene alguna posibilidad de hacerse. De otra manera sería determinismo y en estricto sentido sería inútil la formación de directivos.
- Aunque la definición de lo que es el liderazgo es muy amplia, es bueno saber que existen teorías más completas y de mejor perfil ético que otras.
- El liderazgo del servicio es una teoría completa y moralmente sólida que afirma que la capacidad de influencia positiva sobre los demás se logra cuando el deseo del directivo es servir antes que liderar.
- Entre los antecedentes del liderazgo del servicio, el grado de espiritualidad y/o religiosidad, según el estudio empírico realizado, es un antecedente más poderoso que otros atributos personales e incluso del puesto de trabajo.
- El motor del liderazgo es pues, en éste sentido, la capacidad de servicio y está determinado por el nivel de espiritualidad o religiosidad. Dos preguntas que vale la pena formularse si se tiene el deseo de mejorar como líder son: ¿Cómo están mis actitudes de servicio? ¿Cómo está mi nivel de espiritualidad y de trascendencia? ❶

ABSTRACT

Servant Leadership is a style characterized by the importance given to the authority of the leader rather than its power. Authority depends on example from the leader to the team, which he serves before directing. In the same manner, the spirituality of the manager is key to the definition of his managerial style. It is even more important than other personal variables such as age, sex, position in the company and number of subordinates. A study by Dr. Alejandro MORENO-SALAMANCA, PhD helps see the influence of religiousness in the way leadership is exercised by executives. It is important to highlight that 51% of people surveyed come from organizations with assets higher than 9,500million dollars, and each leader has, in average, 5 or more direct reports.

REFERENCIAS

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4): 555-570.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. 2012. Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1): p54.
- Spears, L. C. 2004. Practicing servant leadership. *Leader to leader*, 2004(34): 7-11.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (2002nd ed.). New York: Paulist Press.
- Akuchie, N. 1993. The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of matthew 20: 20-28. *Christian Education Journal*, 16(1): 39-47.

- Evangelio de San Marcos, 10:44-45. The holy bible. 1996. (Catholic ed.). Princeton, NJ: Scepter
- Moreno-Salamanca, A. Forthcoming. *The Religious Executive Servant Leader*.
- Hill, P. C., & Hood, R. W. 1999. *Measures of religiosity*. Religious Education Pr.
- Cornwall, M., Albrecht, S. L., Cunningham, P. H., & Pitcher, B. L. 1986. The dimensions of religiosity: A conceptual model with an empirical test. *Review of Religious Research*, 27(3): pp. 226-244.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. 2008. Ethics and religion: An empirical test of a multidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 80(2): pp. 387-398.
- Lynn, M., Naughton, M., & VanderVeen, S. 2009. Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of judaeo-christian religion in the workplace Springer Science & Business Media B.V.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. 2011. A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3): 415-434.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. 2012. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*: 1-17.

Diego Molano: su ratificación y logros como Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones



Fotos: Cortesía Ministerio de las TIC.

A propósito de la más reciente encuesta, realizada por la firma Cifras y Conceptos a través del VI Panel de Opinión 2014, en la cual Diego Molano ocupó el primer lugar como el mejor de los ministros del actual gobierno, Revista INALDE lo entrevistó para conocer los avances y logros en esta cartera, que le han permitido no solo alcanzar este tipo de reconocimientos sino que además, fueron motivo para su ratificación como Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia el 11 de agosto de este año, luego de su primer nombramiento en agosto de 2010 por el Presidente Juan Manuel Santos.

¿CUÁLES HAN SIDO LOS AVANCES MÁS IMPORTANTES EN CUANTO A TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN COLOMBIA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Hace cuatro años, cuando empezó el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, formulamos el Plan Vive Digital cuyo objetivo principal es masificar Internet para reducir la pobreza y crear empleo. Entre los principales logros que hoy compartimos con orgullo son:

- **En este Gobierno pasamos de 2,2 millones de conexiones de Internet a más de 9,3 millones.** Ya superamos la meta del cuatrienio.
- **Somos el primer país con cobertura total de Internet de alta velocidad:** en 2010 sólo 200 municipios estaban conectados con Internet de alta velocidad. Hoy 1.078 municipios ya tienen fibra óptica (nuestra meta de 2010 era 700 municipios). Los restantes contarán con banda ancha de alta velocidad a través de otras tecnologías.
- **Fomentamos la competencia en telefonía celular:** pasamos de tres operadores en 3G a seis operadores en 4G. Y de tres a diez operadores gracias a la asignación de espectro y a la implementación de medidas regulatorias como: portabilidad, prohibición bloqueo de bandas, regulación de dominancia, roaming obligatorio, compartición de infraestructura, regulación operadores móviles virtuales y eliminación de cláusulas de permanencia.
- **La prioridad son los más pobres:** 2 millones de familias de estratos 1 y 2 reciben subsidios de Internet de banda ancha y tienen 291 Puntos Vive Digital para capacitarse y/o usar Internet. En el 2014 instalaremos 608 nuevos Puntos, para un total de 899.

- **Realizamos la mayor entrega de computadores y tabletas a colegios y escuelas públicas:** cerca de 2 millones de terminales, desde el 2010.
- **Más de 60.6% de Mipymes conectadas a Internet:** en 2013 el 60,6 % de las Mipymes están conectadas a Internet (había 7% en 2010) un incremento de 757%. A través de Mipyme Vive Digital, más de 17.000 empresas se benefician con innovación a través de aplicaciones desarrolladas por el sector privado y 118 mil microempresarios capacitados en competencias TIC.
- **90% de crecimiento en conexión a los hogares:** en 2014 la mitad de los hogares colombianos estarán conectados a Internet. Eran apenas 17% al comienzo del Gobierno.
- **Tecnología para conectar y desarrollar el campo:** hemos realizado la mayor inversión en la historia del país para llevar Internet al campo y a los lugares más apartados: 1 billón de pesos para 7.621 Kioscos Vive Digital en centros rurales poblados de más de 100 habitantes.
- **La mayor red de emprendedores de Latinoamérica:** más oportunidades para los jóvenes que ahora conforman la mayor red de emprendedores de América Latina: 67.000 colombianos que aportan iniciativas y riqueza. Colombia el único país del mundo con 17 ViveLab, laboratorios para la producción de contenidos digitales.



- **Colombia líder de Gobierno en línea:** cada vez mejores en gobierno digital. Colombia es líder en gobierno electrónico en América Latina y el sexto país del mundo en participación electrónica. Colombia tendrá directores de tecnología en las entidades públicas para organizar la información del Estado.

- **Vive Digital en todos los departamentos del país:** a través de alianzas con gobernadores y alcaldes, el Plan Vive Digital fue adoptado y funciona en los 32 departamentos y en la mayoría de las ciudades del país.

- **Los mejores días de la televisión pública:** durante este Gobierno hemos desarrollado iniciativas para fortalecer la televisión pública, orientadas a desarrollar contenidos en alianza con las casas productoras más grandes del mundo, acompañamiento y generación de infraestructura y contenidos, con una inversión superior a los 161 mil millones de pesos. Gracias a estos esfuerzos, la TV pública colombiana ha obtenido 42 premios nacionales e internacionales.

¿CUÁLES HAN SIDO LOS MAYORES RETOS QUE MINTIC HA AFRONTADO EN EL CAMINO QUE HA EMPRENDIDO COLOMBIA HACIA UNA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA?

El primer reto que afrontamos cuando iniciamos esta revolución tecnológica fue el despliegue de infraestructura. En 2010, apenas 200 municipios tenían fibra óptica. Para masificar Internet implementamos el plan nacional de fibra óptica y venciendo las dificultades de la geografía nacional y los diferentes tipos de climas y ambientes desplegamos la red, con logros como atravesar el cañón del Chicamocha o tender la red de fibra a través del río Magdalena. Cumplimos el reto y desplegamos más de 19.000 KM de fibra en el país. Esto es igual a dos veces la distancia entre Bogotá y Berlín (Alemania). En total ya conectamos 1.078 municipios del país.

¿CÓMO SE HA PREPARADO EL MINTIC PARA FENÓMENOS COMO EL ACELERADO CRECIMIENTO DE MERCADOS COMO LOS DE INTERNET MÓVIL Y TELEFONÍA CELULAR CON DATOS?

Nos enfocamos en promover la competencia. En estos cuatro años, pasamos de 3 a 10 operadores de 3g y 4G. Esto ha permitido mejorar los servicios móviles, reducir los precios y sobretodo aumentar la penetración de Internet móvil. Hoy somos el país líder en América Latina en servicios de 4G.

“EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS REALIZAMOS LA MAYOR DONACIÓN DE EQUIPOS A ESCUELAS Y COLEGIOS OFICIALES DEL PAÍS: DOS MILLONES ENTRE COMPUTADORES Y TABLETAS”.



Fotos: Cortesía Ministerio de las TIC.

¿CUÁL HA SIDO LA RUTA MÁS EXITOSA QUE HA SEGUIDO EL MINTIC EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE EDUCACIÓN EN COLEGIOS Y UNIVERSIDADES?

En los últimos cuatro años realizamos la mayor donación de equipos a escuelas y colegios oficiales del país: dos millones entre computadores y tabletas. La masificación de las tecnologías digitales ha abierto posibilidades impensables hace tan solo 20 años en nuestro sistema educativo y está impulsando una gran revolución en las formas de enseñar; en las rutas para aprender; en las estrategias para estimular las mentes de los estudiantes que están a escasos clicks de tener acceso a un mundo de información de unas dimensiones inconmensurables y cuyo recorrido pide guías. El reto ahora es dar proyección a ese proceso, fortalecer la habilidades de los docentes y estimular la creación de aplicaciones y contenidos que mejoren el nivel de nuestra educación.

¿ACTUALMENTE, TIENEN LOS EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, INTERESADOS EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN, OPORTUNIDAD DE INCURSIONAR EN ESTE TERRENO Y TENER ÉXITO EN SUS PROYECTOS?

A través de nuestra iniciativa Apps.co 67.000 empresarios han convertido sus ideas en planes de negocio en los últimos dos años y 2.000 ideas se convirtieron en aplicaciones que ya están a disposición de la gente. Estos emprendedores están creando aplicaciones para todos los sectores: agro, salud, educación, entretenimiento, transporte, seguridad, comercio, etc. Uno de los objetivos principales del Plan Vive Digital 2014-2018 es convertir a Colombia en líder en el desarrollo de aplicaciones con utilidad social para que los colombianos superen la pobreza y exportarlas a los 4.000 millones de personas que hoy están en la base de la pirámide en el mundo.

Fotos: Cortesía Ministerio de las TIC.



¿CUÁLES HAN SIDO LAS PRINCIPALES ACCIONES DE MINTIC FRENTE A FENÓMENOS QUE GENERAN PROBLEMÁTICAS SOCIALES, TALES COMO LOS FRAUDES ELECTRÓNICOS, EL CIBERACOSO, ENTRE OTROS?

La revolución digital que vivimos supone oportunidades pero también riesgos asociados a esta nueva cultura digital. Por eso, en este Gobierno tenemos el compromiso con el uso adecuado, productivo y seguro de la tecnología:

- Un uso masivo de servicios electrónicos (transacciones en línea, teletrabajo, Big- data, virtualización de empresas y servicios en la nube), incorpora también riesgos asociados a ciberdelitos.
- La creciente adopción de dispositivos móviles, genera nuevas exigencias y establece un nuevo ámbito de riesgos.
- Crecen las transacciones en línea y el flujo de dinero en mercados virtuales.
- A través del CONPES 3701/2011 nuestro país definió



Fotos: Cortesía Ministerio de las TIC.



instancias para prevenir, coordinar, atender, controlar y generar recomendaciones, para:

- Elevar la capacidad de la Nación de defenderse de amenazas y riesgos cibernéticos, en especial, sus infraestructuras críticas nacionales.
- Fortalecer las entidades del Estado en lo relacionado con la protección de la información como un activo de la Nación, la seguridad de las tecnologías de información que soportan su continua y normal operación, así como la gestión y respuesta oportuna a incidentes informáticos.

“LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y LA ESPECIALIZACIÓN EN EL INALDE FUERON FUNDAMENTALES PARA MI VIDA PROFESIONAL Y SE REFORZARON CON BASE EN LA EXPERIENCIA”.

- Minimizar el nivel de riesgo al que están expuestos los ciudadanos ante amenazas y riesgos cibernéticos.

Igualmente, Colombia fue uno de los primeros países en la región en contar con una política nacional de Ciberseguridad y Ciberdefensa y cuenta con uno de los más completos marcos normativos en ciberdelito, sin embargo es necesario fortalecer nuestras capacidades.

De otra parte, estamos trabajando en educar a los internautas para prevenir los ciberdelitos. Tenemos muchas recomendaciones sobre el uso responsable y seguro de la red en www.enticconfio.gov.co <<http://www.enticconfio.gov.co>>

En TIC Confío es la estrategia del Ministerio TIC que promueve el aprovechamiento y uso responsable de las tecnologías en Colombia. El sitio web (www.enticconfio.gov.co) cuenta con contenido propio (más de 1.000 contenidos) en texto, video y gráfico, dirigido a jóvenes (entre los 7 y 17 años) y formadores, incluyendo aquí a padres, docentes y adultos formadores.

Para el público juvenil se ha desarrollado también contenido especializado, por medio del cual se resaltan experiencias novedosas y se fomenta el ciber ciudadanía para así evitar riesgos en el uso de las TIC.

Durante los casi dos años que lleva la implementación de En TIC Confío, se ha trabajado en el empoderamiento de padres, docentes y formadores TIC en general, para que hagan un acompañamiento efectivo de la actividad digital de los niños, niñas y jóvenes que tienen a su cargo, la estrategia ha llegado a más 1.000.000 personas.

DESDE SUS DIFERENTES FUNCIONES EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, ¿CUÁLES FUERON LOS APORTES MÁS RELEVANTES QUE RECIBIÓ EN INALDE BUSINESS SCHOOL? ¿DE QUÉ MANERA LOS APLICA EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO?

Hace 15 años me gradué de INALDE. El mundo al que salía no era el más promisorio, la economía no ofrecía el panorama más alentador. Me había hecho expectativas bastante altas de conseguir desafíos y recompensas laborales que estuvieran a la altura de un egresado del INALDE. 15 años después de graduarme, soy Ministro de las TIC en uno de los países con mayor crecimiento y el que ofrece el panorama más alentador de la región.

La formación académica y la especialización en el INALDE fueron fundamentales para mi vida profesional y se reforzaron con base en la experiencia. En mi caso he podido trabajar con éxito tanto en el sector privado como en el público y entender las dinámicas que existen entre esos sectores. El sector privado no puede ser exitoso sin tener en cuenta al sector público por su rol de regulador y por su rol en el mercado. Y el sector privado también tiene un gran potencial para el progreso social y el desarrollo.

Estoy convencido que el Estado no es por naturaleza una maraña burocrática e ineficiente. Es un actor con un potencial gigante para sacar de la pobreza a pueblos enteros, para abrir oportunidades a niños y comunidades de todos los rincones y para garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo. Desde mi propia historia considero fundamental para un profesional tener la experiencia de lo público. ①





**GONZALO GÓMEZ
BETANCOURT**

Director de Executive Education, del Área de Empresa Familiar y del Área de Política de Empresa.

Trampas familiares, sus efectos negativos y cómo afrontarlos

SER PROPIETARIO NO ES SUFICIENTE PARA DIRIGIR CON ÉXITO UNA ORGANIZACIÓN. ES UNA RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA UNA FORMACIÓN ACADÉMICA ESPECÍFICA, PARA LOGRAR CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL LARGO PLAZO.

Desde hace algunos años, las más importantes escuelas de negocios del mundo hacen énfasis en un nuevo estilo de liderazgo denominado “innovar en la cúpula”, que consiste en adaptar a los nuevos tiempos la manera de dirigir de los ejecutivos. Para lograr este objetivo es fundamental renovar primero el concepto de propietario, cuya tradición ha sido, por lo general, la de controlar sus negocios siendo jueces y partes de todas las decisiones, tendencia que puede poner en riesgo la supervivencia de la empresa en el largo plazo porque impide generar dinámicas concertadas con la junta directiva y el resto de los directivos de la organización.

Esta tendencia es más frecuente en las empresas familiares y resulta preocupante si se tiene en cuenta que más del 70 por ciento de las compañías en Colombia son de carácter familiar. Por lo general, los propietarios son, a la vez, los presidentes de sus compañías, gerentes o miembros de junta directiva, cuando esta existe, pues muchas veces se prescinde de ella cuando la ley no lo exige, como pasa en las sociedades simplificadas SAS. Tampoco es usual que se realicen asambleas de accionistas formales porque cuando inició el negocio, sus únicos socios eran la esposa y los hijos, por ejemplo, y por tanto no le dan mayor importancia a este tipo de encuentros. Como consecuencia de lo anterior, la idea de preparar académicamente a los hijos para manejar la propiedad se confunde con la de darles una formación profesional como directivos.

Las empresas familiares, con el traspaso generacional, no siempre logran sobrevivir debido entre otras causas a la trampa denominada “Confundir la propiedad con la dirección”. Como resultado, la segunda generación de propietarios, no tiene claro qué significa ser dueño de empresa, desconoce el manejo de los órganos de gobierno por considerar esas estructuras burocráticas e innecesarias y justifican que sus

padres no las necesitaron para lograr el éxito empresarial. Esto trae como consecuencia la pérdida del buen ánimo societario porque, con frecuencia, algún hijo termina por concentrar el poder en la toma de decisiones.

Conflictos de interés

Uno de los problemas más graves de los propietarios, para mantener el ánimo societario, son los conflictos de intereses entre las distintas partes.

Según el Código del Comercio de Colombia, un conflicto de intereses es una situación en la que un administrador o un socio no pueden satisfacer, de forma simultánea, el interés de la compañía y el interés propio o de un tercero que se relacione con él. Si los conflictos no se manejan de manera adecuada pueden conducir, no solo a la ruptura de la sociedad, sino a la división de una familia.

Con base en la investigación realizada por el Grupo de investigación de INALDE Family Business Center y Dinero.com en 2013 sobre Trampas Familiares, es claro que los conflictos de intereses están presentes en un importante porcentaje de las empresas en general,



y de manera más frecuente en las de carácter familiar. En la investigación se encontró que el 50 por ciento de las compañías tienen negocios vinculados, sin claridad en los flujos económicos; el 56 por ciento da un trato privilegiado a los proveedores y clientes miembros de la familia y el 49 por ciento de los accionistas usa recursos de la empresa de manera personal.

A continuación presentaré algunas prácticas que he podido ver a lo largo de mi trayectoria como profesor, consultor y miembro de junta en empresas familiares y no familiares. Estas suelen ser consideradas como aspectos normales en el mundo empresarial, pero llevan una carga de ruptura latente o de división potencial.

Socios que crean empresas para apoyar su negocio central

Como ejemplo de esta situación, conocí el caso de una compañía en la Costa Atlántica, en la cual varias personas se juntaron para crear una sociedad que distribuyera productos agroindustriales. Encontré que la empresa no registraba utilidades porque los mismos socios, al conocer los costos de la compañía, pretendían que se les facturara a precio de costo, haciendo que la organización no tuviera un margen de contribución positivo, por tanto dependían de terceros clientes para su sostenimiento. Sin embargo, los socios ocupaban prácticamente el 80 por ciento de la capacidad de la compañía.

Suena muy interesante facilitar los negocios centrales pero se cae en la trampa de no exigirle rentabilidad a este tipo de negocios, con lo cual ineludiblemente se va a llegar a la quiebra.

Mi recomendación es que sea la junta directiva quien establezca los

precios, sin embargo, usted como propietario o socio, debe participar en las asambleas y consejo de socios para mantenerse informado de cómo va el negocio, pero no influya en él: este aspecto es extractado del gobierno alemán.

Socios que crean empresas como proveedores y/o clientes

Esta trampa ha sido tradicional en las familias empresarias. Hace algunos años tuve la oportunidad de trabajar con una familia del sector floricultor en la cual el fundador, a sus 75 años, les informó a los hijos que vendería su empresa a un tercero para poder disfrutar de los recursos, él y su mujer. Por tanto, les solicitó que fueran viendo la manera de buscar negocios y convertirse en empresarios como él, en un plazo de dos años, que sería el tiempo que les daría para apoyarlos. La mayoría de los hijos entraron en una discusión abierta con su padre, menos el mayor que era el líder de la familia y sin discutir creó una compañía de cascarilla de arroz, proveedora de la compañía del padre, donde él mismo era el gerente

de compras. En el proceso invitó a sus subalternos a ser socios de la compañía y así se crearon todo tipo de distorsiones en la compra de la materia prima, lo que subió los costos en todo el proceso productivo de la empresa principal. Un tiempo después el hijo menor, respaldado por su mamá, creó una distribuidora de flores en Miami, a la cual se le despachaba, pero nunca pagaba las facturas. Sin embargo, su madre justificaba el hecho al argumentar que se le debería dar una oportunidad para crear la empresa, generando sobrecostos.

Un primo, siguiendo a sus familiares, solicitó ser el proveedor de uno de los productos necesarios para la infraestructura de las flores. La calidad de su trabajo ocasionó pérdidas de producto a la compañía. Para no hacer más larga la historia, empezó la desconfianza entre todos los primos. El hermano mayor se volvió muy rico, los demás no tuvieron suerte en los negocios, la compañía central se vino abajo ocasionando unas pérdidas muy fuertes y por todo esto el padre no pudo vender la empresa. Lo más grave: hoy en día ni se reconocen como familia.

Si tiene vocación de empresa familiar haga que los emprendimientos sean para la empresa y no para las personas individua-

“MI RECOMENDACIÓN

ES QUE SEA LA JUNTA DIRECTIVA QUIEN ESTABLEZCA LOS PRECIOS, SIN EMBARGO, USTED COMO PROPIETARIO O SOCIO, DEBE PARTICIPAR EN LAS ASAMBLEAS Y CONSEJO DE SOCIOS PARA MANTENERSE INFORMADO DE CÓMO VA EL NEGOCIO”.

les. Puede crear un holding empresarial y de esta manera, si un negocio sale mal, los otros pueden ir bien. Además, así no se castigarán a las personas que hacen emprendimientos porque se es socio de una compañía diversificada.

Socios que reclaman privilegios dentro de la empresa

Muchos empresarios consideran que por el hecho de ser socios tienen derecho a ciertos cargos, préstamos en la compañía, a utilizar los activos, los productos o a altos descuentos, así como a más días de vacaciones u horarios muy flexibles.

Como ejemplo de esta situación, hace un par de años asesoré a dos hermanos con una empresa en el sector comercio. Sin embargo, surgió una situación de división entre ellos, debido a lo que pensaban acerca del significado de ser socio. Para ellos era ser dueños de los activos de la empresa en partes iguales, pues era una sociedad de 50 por ciento para cada uno. Tenían la firme convicción de que si alguno utilizaba un activo, el otro tenía derecho a uno igual. Uno de ellos solicitó un crédito a la compañía e inmediatamente se les giró ese valor a la persona que lo pidió y al socio. Uno solicitó compra de carro y el otro también; así llegó lo peor: uno colocó dos miembros de su rama familiar dentro de la empresa y el otro solicitó dos puestos para allegados suyos. Hay que entender que se es socio por las acciones de la empresa y no por los activos; por lo tanto no hay derecho a hacer estas malas prácticas.

Para arreglar este tipo de problemas, lo que más ayuda a establecer las soluciones a posibles conflictos de intereses es solicitarle a la junta directiva la posibilidad de contar con miembros independientes y con unas políticas que eviten o regulen dichos conflictos. Es así como se podrá constituir que para el ingreso de un familiar se deben seguir todos los canales regulares del área de recursos humanos. Además, se logrará establecer que no hay posibilidad de préstamos a socios y que no se pueden utilizar los activos de la empresa, que los descuentos serán iguales a los de los empleados para la adquisición de productos y finalmente que cualquier socio directivo no tendrá derecho a más prebendas que las que tiene cualquier trabajador de la compañía.

Votaciones en la asamblea e información privilegiada

Ser socio directivo no me permite votar por la aprobación de balances y estados de resultados de mi sociedad; la ley colombiana lo prohíbe.

Se ha hablado mucho sobre los socios directivos que tienen información de primera mano que les permitiría la compra y venta de acciones y que, de esta manera, podrían aprovecharse de esa información para su propio beneficio. En el Código de Comercio esta falta está estipulada como grave.

Si bien el Código de Comercio de Colombia establece que para resolver conflictos de intereses en una empresa, el órgano de gobierno es la asamblea general de accionistas, en mi criterio, este debe pasar primero por los miembros independientes de la junta. Es importante tener en cuenta que, según nuestra investigación, el 89 por ciento de las compañías en Colombia no realizan dichas asambleas, por lo tanto, no estarían recibiendo la información referente a los conflictos de intereses, por parte de la administración.

Por las razones expuestas, mi recomendación es ir más allá de la ley: primero conózcala y después haga todo lo posible para que no existan los conflictos de intereses sino la “armonía de intereses”. Para ello se necesita un propósito común y no las individualidades que nos alejan.

Propietarios de ayer y hoy

La tradición del empresario colombiano de querer hacer las cosas por sí solo, sin contar con socios ni con juntas directivas, era el modelo imperante en las décadas de los años 70, 80 y principios de los 90. Durante este periodo existía un esquema económico cerrado y las estrategias de las organizaciones eran bastante específicas; trataban de monopolizar el mercado al mantener una alta producción y un importante conocimiento técnico. En síntesis, mucho volumen



y bajo precio para alcanzar objetivos monopolísticos u oligopolísticos. Por lo tanto, no se puede criticar esta época; debemos, por el contrario, entenderla como el management del momento, la forma de dirigir de entonces.

Recuerdo que en esa época se evidenciaban grandes conflictos entre los socios y sus familias porque las sociedades se creaban a medida que las empresas iban creciendo y lo usual era que amigos con habilidades y competencias complementarias, iniciaran la sociedad. Pero con el pasar del tiempo, los sucesores probablemente no tenían los mismos intereses de sus antecesores.

Tras muchos años de escuchar desavenencias y pujas de poder entre socios, considero que la raíz de estos conflictos es de orden cultural. Sin embargo, 20 años después, encuentro un grupo de empresarios jóvenes, talentosos, con muchas competencias, casi todos hablan tres idiomas, les encanta el emprendimiento, ven las sociedades como necesarias, muchos de ellos quieren llegar a la bolsa de valores, buscar financiación e inversionistas. Colombia e incluso Latinoamérica se les quedan pequeñas; son ciudadanos del mundo.

Me da gran satisfacción ver esta nueva generación de propietarios que ya no tienen solo el interés de enriquecerse. Son empresarios sociales, comprometidos con el medio ambiente que quieren alcanzar el número de organizaciones que el país necesita, no solo para ser una nación desarrollada en lo económico sino en el respeto a los demás. Una generación que quiere la paz porque cree que con ella llegaremos más lejos.

Para finalizar este artículo, deseo resumir los 10 puntos fundamentales que debe tener en cuenta todo empresario para convertirse en un propietario activo y promisorio.



DIEZ PUNTOS CLAVES PARA CONVERTIRSE EN PROPIETARIO ACTIVO

1. Entender cuál es su responsabilidad como propietario, antes de conocer sus derechos: "¿qué puedo hacer yo por la empresa?" y no "¿qué puede hacer la empresa por mí?"

2. Tener la capacidad de leer un balance, un estado de resultados y un flujo de caja. Contar con unos conocimientos mínimos financieros que le permitan comprender cómo fue la gestión de la administración en un periodo determinado.

3. Ser capaz de visualizar cuándo hay un buen proyecto de inversión, qué significa una buena rentabilidad, cómo se valora un proyecto.

4. Adquirir conocimientos jurídicos, como por ejemplo aspectos societarios para así no pasar por encima de los estatutos, de las leyes y de sus derechos.

5. Entender qué significa Gobierno Corporativo, cómo evaluar una junta directiva y cómo pagarla.

6. Tener la capacidad de establecer sistemas de control de la propiedad que le permitan monitorear indicadores que, si arrojan resultados negativos, se tenga el tiempo de reaccionar y poder contactar al órgano de gobierno necesario para corregir el curso de la acción.

7. Contar con unos mínimos conocimientos de toma de decisio-

nes, es decir, la identificación de problemas, el establecer una prioridad con criterios de decisión claros, la capacidad de generar alternativas y finalmente, la capacidad de hacer seguimiento a la decisión tomada.

8. Conocer las diferentes opciones que existen hoy para blindar la propiedad, teniendo en cuenta que las familias empresarias lidiarán siempre con las implicaciones económicas y emocionales cuando surgen separaciones matrimoniales, de hijos o familiares accionistas. Además de las capitulaciones, existen el fideicomiso patrimonial, una estructura internacional más conocida como el "trust", o las fundaciones de interés privado.

9. Mantener un buen ánimo societario. He tenido la experiencia de asesorar empresas familiares y no familiares, con confianza y con desconfianza, y las consecuencias que esta última genera son incalculables. Más que el tamaño de su organización, evaluar cuál es el nivel de confianza existente entre los socios, es la mejor herramienta para definir los órganos de gobierno que su empresa necesita.

10. Conocer los indicadores de gestión claves para el seguimiento de la propiedad. En la medida en que usted conozca y entienda cuáles son los indicadores de gestión, no solo se ayuda usted, sino que ayuda a la administración a no cometer errores, pues un crecimiento desbordado no tiene sentido. El crecimiento que debe analizarse es el sectorial. ❶

ABSTRACT

Family businesses, around 70% of Colombian companies, have managed to survive because of family traps. This article mentions several traps by using examples and cases to explain prejudice and the negative effects it has on organizations. Also, it presents 10 fundamental points businesses need to take into consideration to become an active and promising owner.

La próxima Revolución Industrial será verde

AUNQUE HAN SIDO EVIDENTES ALGUNOS ESFUERZOS POR PARTE DE LOS TRES SECTORES PARA ALCANZAR UN VERDADERO DESARROLLO SOSTENIBLE Y AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE, AÚN QUEDAN MUCHOS RETOS POR SUPERAR; ALGUNOS DE ELLOS SURGIDOS A PARTIR DE PRESUNCIONES DISCUTIBLES DEL PASADO CERCAÑO DE LA HUMANIDAD.



FABIO NOVOA R.
Director Área de Dirección de Producción Operaciones y Tecnología de INALDE



La gran Revolución Industrial de la segunda mitad del siglo XVIII, diezmó el gremio de los artesanos y dio origen a las grandes fábricas de producción; a partir de ese momento el mundo comenzó su proceso de urbanización, debido a las concentraciones de gente que generan las plantas manufactureras. Esta es la que llamaremos la primera Revolución Industrial, la que se fundamenta en las invenciones como el motor a vapor y un poco más tarde el florecimiento del ferrocarril.

Subsiguientemente se dieron otras revoluciones, como la de la productividad, misma que a comienzos del siglo XX, engendró los métodos científicos de trabajo que mejoraron en forma notable los rendimientos. Es el periodo de Taylor y de la línea de ensamble de Henry Ford.

La tercera revolución es la digital, la que vivimos en este momento y la que nos llevó de los átomos a los bytes. La del internet, las redes sociales y la "e-economy", que tanto cambiaron nuestra forma de relacionarnos y de hacer negocios.

Estas tres revoluciones transformaron la vida, aumentaron el ingreso per cápita de las gentes, elevaron la esperanza de vida al nacer y dieron inicio al mundo del capitalismo y del consumismo, como efecto de la gran cantidad de bienes y servicios que se ofrecieron en los diferentes mercados. Y si nos lo propusiéramos, todavía existiría un buen potencial

de crecimiento aplicando estos modelos de desarrollo económico.

Hasta aquí todo bien. El gran problema es que el proceso de crecimiento basado en las preceptos de la Revolución Industrial, genera enormes costos, que en el pasado pasaron ocultos, pero hoy, como consecuencia del torrencial desenvolvimiento los tiempos, se han vuelto cada vez más visibles y en pocos años, serán insostenibles. Estos son los costos ecológicos.

LA TERCERA REVOLUCIÓN ES LA DIGITAL, LA QUE VIVIMOS EN ESTE MOMENTO: LOS BYTES, LA DEL INTERNET, LAS REDES SOCIALES Y LA "E-ECONOMY", QUE TANTO CAMBIARON NUESTRA FORMA DE RELACIONARNOS Y DE HACER NEGOCIOS.

Con el paso del tiempo, la humanidad comprendió que la Era Industrial, funcionó sobre unas presunciones falsas o por lo menos discutibles. Analicemos algunas:

1. Los seres humanos son la especie primordial sobre la tierra: Si, pero necesita de otras especies para crecer, convivir y sobrevivir.

2. El crecimiento económico es la clave para reducir las desigualdades: postulado obsoleto. Hoy manejamos la noción de costo integral, que entre otros, considera el costo ambiental, que normalmente afecta en mayor escala a

las clases más pobres, incrementando los costos sociales

3. La energía es infinita y barata: probablemente lo fue hace poco más de un siglo, cuando sobraban petróleo y otros recursos energéticos. Ahora sabemos que la energía es cara, escasa y a veces, peligrosa de producir, como es el caso de la nuclear.

4. Los humanos no son capaces de alterar el Medio Ambiente: Por eso se permitió el funcionamiento de las fábricas chimenea, la tala de bosques, los trabajos contaminantes en aguas marinas o en los polos. Al presente tenemos una infinidad de pruebas inequívocas, que señalan al hombre como el principal agente depredador de la naturaleza

5. Los recursos básicos como el agua y el aire son ilimitados: a principio del siglo pasado se podría pensar de esa forma. En la segunda década del siglo XXI, es patente la gran escasez de agua que se presenta en muchas zonas del mundo y la inaguantable contaminación del aire que existe en casi todas sus grandes ciudades. Es cierto que tres cuartas partes de la superficie terrestre está cubierta de agua, pero menos del 1% es apta para sostener la vida humana

6. Siempre habrá espacio para los desperdicios: claro, es que los desechos eran tan mal medidos y tan pequeños que ni se tenían en cuenta. Hoy los estudios científicos señalan que muchos de las basuras que se emiten a diario no pueden ser transformadas por la naturaleza. Por ejemplo:

un simple chiche requiere de cinco años para descomponerse, una lata de cerveza de 10 a 100 años, unos zapatos deportivos 200 años, y una botella de vidrio 400 años. Y ni hablemos de otros productos como el poliestileno expandido, mejor conocido como icopor o los escombros nucleares que nunca se descomponen.

Estos supuestos industriales generaron consecuencias funestas en el mundo atestado de gente del siglo XXI. Veamos algunas, que hemos tomado de informes del banco Mundial:

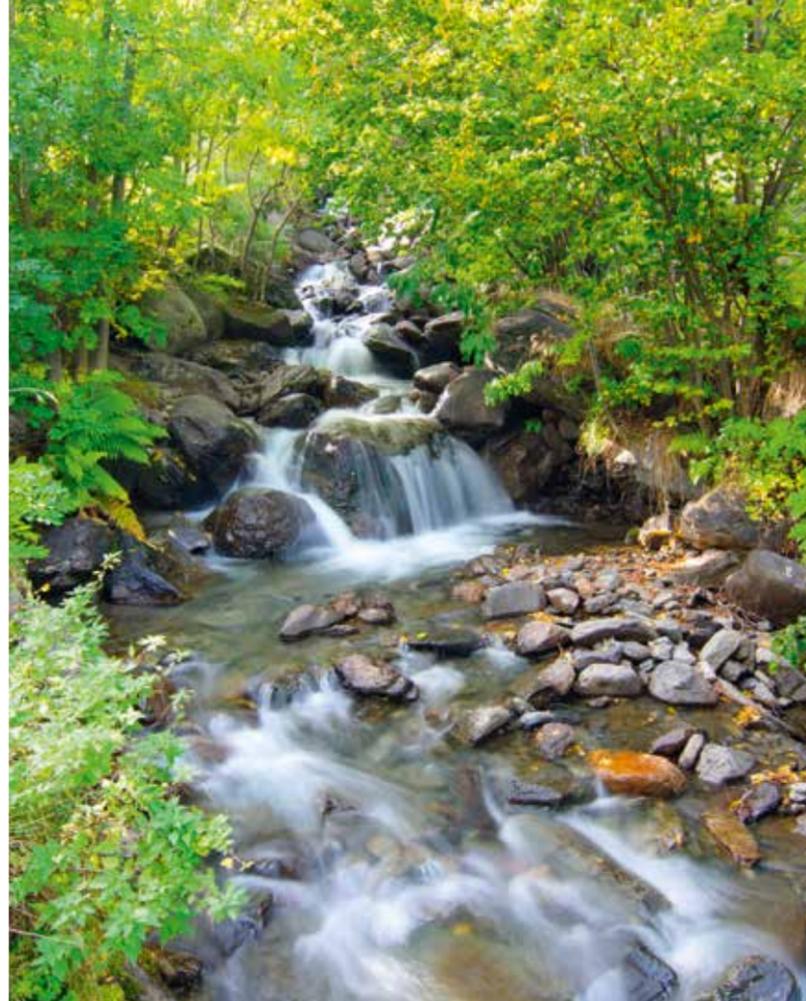
- En un solo año la humanidad consume la energía que la naturaleza tarda 1 millón de años en producir y para completar, este derroche es inequitativo pues un reducido 20% de la población se devora el 80% de la energía.

- Solo Estados Unidos gasta 100.000 millones de toneladas de materias primas/año. Más del 90%, es desperdicio, lo que equivale a una tonelada por persona al día.

- El 70% del sobrante industrial del mundo desarrollado se tira al suelo o al agua, en el mundo emergente esta cifra debe ser todavía mayor.

- Si las cinco naciones llamadas BRICS alcanzaran un estándar de vida similar al de países desarrollados, el consumo mundial de energía se multiplicaría por 11.

Y esta situación seguirá empeorando, pues según la ONU, para 2050 la población mundial será mucho mayor que la actual, llegando a 9.000 millones, con el agravante que este incremento será mayor en las ciudades, lo que presionará el ensanchamiento de la clase media nada menos que en 2.500 millones de personas adicionales, que demandarán más bienes y servicios. Y como el planeta es



Los servicios que prestan la tierra y la biosfera como el calor del sol, el agua, el aire de la atmósfera y la luz del día son esencialmente gratis.

solo uno, el problema del suministro será mayúsculo, tanto que los cálculos más optimistas señalan que se requerirán alrededor de 25 globos terrestres para compensar el consumo de aquí al año 2050.

En conclusión, el sistema de crecimiento basado en los principios de la Revolución Industrial ya no es sostenible y la humanidad debe construir nuevos modelos de desarrollo que ofrezcan soluciones contundentes al daño que estamos infringiéndole a la naturaleza y a la biosfera.

¿Por qué el modelo industrial hoy parece tan ineficiente?

La respuesta está en que nuestros antepasados configuraron un sistema incompleto, pues consideraban que se tomaban materias primas, se transformaban y se fabricaban productos finales.

Un modelo elemental del estilo *input* → *output*. Pero los hechos han demostrado que el proceso es sustancialmente más complejo, porque no solo se toman recursos cosechados o extraídos, sino se utiliza también aire limpio, clima estable, suelo fértil y agua potable. Y se expulsa aire contaminado y se tiran desechos a la tierra o al agua. Y para completar, el transporte de abastecimiento y distribución se apropia de vientos en el cielo y aguas en el mar para cumplir su trabajo logístico.

Los servicios que prestan la tierra y la biosfera como el calor del sol, el agua de los océanos, el aire de la atmósfera y la luz del día son esencialmente gratis. ¿O a alguno de ustedes, algún mes le ha llegado a su casa o empresa la cuenta del sol? Por eso el costo de su utilización no aparece en los balances de las empresas y el mun-

do es inconsciente cuando los está utilizando o malgastando.

De que otra forma nos explicamos que se dilapiden hasta 2.900 litros de agua para producir una camiseta tipo *T-shirt*. O que un kilo de carne gaste 16 metros cúbicos del preciado líquido en toda su cadena de abastecimiento. Continuamos manufacturando vehículos automotores contaminantes y las fábricas siguen viciando el aire con sus chimeneas incandescentes. La gestión logística también participa en esta feria del agotamiento y la contaminación: la globalización de la producción ha hecho que un computador portátil se ensamble con componentes fabricados en China, Costa Rica, Australia, Estados Unidos, se termine en Irlanda, España o Canadá y se venda en todo el mundo. Una estimación muy corta dice que las partes de un computador han recorrido más de 20.000 kilómetros antes de que llegue a su casa. Claro como en el mar no hay peajes, ni se cobra por la utilización de los vientos, los gerentes han aprovechado.

Lo lamentable es que asumimos que somos ajenos al problema. Parece que viviéramos dentro de una burbuja, inconscientes de lo que está sucediendo allá afuera. Pero lo cierto es que si esta situación perdura, la burbuja se va a reventar, como consecuencia del calentamiento global, el aumento de los desechos, los gases efecto invernadero, el agotamiento de los recursos naturales y los mismos desastres naturales. No hay duda, tenemos que resolver cuanto antes las tensiones e inconsistencias entre la vida en la burbuja y la realidad externa, si es que queremos conservar el hogar en donde vivimos.

Medir para mejorar: las huellas de agua y de carbono

Los gobiernos y empresarios han empezado a trabajar en el asunto y una de sus primeras tareas fue tratar de medir los efectos de la contaminación. En el presente manejamos algunos indicadores como el conjunto de huellas, entre las cuales, sobresalen dos: agua y carbono.

La huella del agua es un indicador multidimensional empírico, que indica "dónde", "cuándo" y "cuánto" volumen de agua consume y contamina la producción de un bien o servicio, medido en toda su cadena de suministro. Como efecto de estas medidas, conocemos que (ver recuadro):

Y cuando este consumo se examina a nivel país, los datos se ven más sombríos. Estados Unidos demanda cerca de 2.500 metros cúbicos per cápita al año, España 2.325 y China apenas 700. ¿Qué pasará cuando el gigante asiático alcance el mismo consumo del país americano o de los europeos?

La otra huella es la del carbono, definida como la cantidad de gases de efecto invernadero arrojados a la atmósfera como consecuencia de la producción o consumo de bienes y servicios. Para establecer esta huella, se toma el ciclo de vida completo del producto o servicio, incluyendo la elaboración de materias primas y el destino final del producto y sus embalajes. Habitualmente, se definen dos tipos de huella de carbono: corporativa y de producto.

Recordemos que los gases de efecto invernadero, o GEI, son los que atrapan el calor en la atmósfera y contribuyen a mantener la temperatura de la Tierra. Si esos gases aumentan más de lo deseado



do, presionan el calentamiento global del planeta. Como ya se conoce, la era industrial ha rebasado infinitamente la emisión de este tipo de gases. Más del 90% de los GEI que se generan en la tierra están conformados por dióxido de carbono (82%), producido por la quema de combustible y algunos procesos químicos y el gas metano (9%), generado por la descomposición de la basura y los procesos agrarios como la ganadería.

Existen varios problemas en la medición y la generación de los GEI, pero es necesario destacar dos primordiales:

Las técnicas de medición aún son muy imprecisas. Un ejemplo: hace unos meses un directivo de una empresa de bebidas carbonatadas me contó la discusión entre unos fabricantes de botellas de 330 cc. El de la botella Pet, afirmaba que su botella solo emitía 93,3 gramos, mientras el vidrio era responsable de 166,8 gramos. Por su parte el fabricante de vidrio señalaba que su botella apenas arrojaba 110 gramos de carbono, mientras que la de Pet producía 152 gramos en toda la cadena. Existen algunas entidades neutrales haciendo este trabajo, pero todavía hay camino por recorrer.

El otro problema es la contaminación dispar que existe entre los diferentes países. El Banco Mundial estima que las emisiones per cápita del planeta alcanzan cinco toneladas métricas año. Pero mientras Estados Unidos registra 17,6 China, que viene subiendo vertiginosamente, ya se sitúa en 6,2. Bueno, no es necesario cavilar demasiado, para entender lo que se nos puede venir en el futuro.

Países y empresarios han tratado de buscar soluciones y para ello han tomado medidas, pero aún son

insuficientes y el notorio deterioro de las condiciones ambientales nos está tomando mucha ventaja.

La respuesta empresarial

Seríamos injustos al no reconocer las actividades ambientales que muchas compañías han desarrollado en el siglo XXI. Varias empresas trabajan con proveedores, distribuidores y en general con

toda la cadena de suministro, para ser más sostenibles.

Sería extenso describir los esfuerzos más significativos que realizan las empresas, pero a manera de ilustración, vamos a referirnos principalmente a la gestión de tres organizaciones, que se destacan a nivel universal y que son casos de estudio en las mejores Escuelas de Negocios:

MCDONALD'S

En los años 80's era el blanco preferido de los grupos ambientalistas, por su política de "usar y tirar" que la convirtió en uno de los mayores productores de basura del mundo. Hoy se ha trasfigurado en una empresa líder en creación de valor ambiental. A finales del siglo pasado, McDonald's entendió tres principios substanciales:

1. El negocio ya no es sostenible
2. La ecología es rentable
3. La sostenibilidad es una valiosa herramienta para dirigir la empresa.

En la actualidad, las iniciativas ambientales de McDonald's son de diversa índole y van desde la mejora de sus menús, disminuyendo platos de "comida chatarra" y reemplazándolos por frutas y verduras hasta la compra de carne sustentable, proceso mediante el cual certifican que sus productos vacunos provienen de proveedores que respetan las leyes ecológicas y que evitan el sobrepastoreo, que tanto daño causa al medio ambiente por sus emisiones de metano. Además son muy reconocidos sus programas de reciclaje de papel, plástico y cartón y la apertura masiva de sus restaurantes ecológicos.



McDonald's calculó en 2013 el impacto ecológico de sus acciones empresariales y concluyó que más del 70% de su huella de carbono y de agua provenía de sus cadenas de suministro y desde entonces, incluyó una evaluación clave a sus proveedores y distribuidores, que son cuatro variables ambientales: consumo de energía, emisiones de aire, uso de agua y producción de desechos sólidos, utilizando un verdadero "ecology scorecard" que es ejemplo en muchas industrias.

WAL-MART

Este gigante del "retail" es una empresa intensiva en sistemas logísticos, medios de transporte y utilización de empaques. Maneja cientos, tal vez miles de cadenas de suministro en los más diversos sectores: alimentos, textiles, joyas, electrónica, químicos, madera, papel, metales, etc. Su gestión ambiental se enfoca en los siguientes campos: eficiencia energética, reducción de consumo de agua, eliminación de las emisiones de CO2, venta de productos amigables con la tierra y reciclaje de desperdicios.



Todos sabemos que ser abastecedor de esta compañía no es cosa fácil, pero cada vez más las dificultades se deben a los controles ambientales que Wal-Mart aplica periódicamente. A cada uno de sus proveedores les ofrece asesoría constante en temas ecológicos, pero los mide con regularidad. A continuación, un pequeño extracto del cuestionario que deben responder cada año:

¿Cuánto marcan sus emisiones de GEI según el reporte más reciente? ¿Cuáles son los objetivos en la emisión de estos gases para el final de año? ¿Su compañía ofrece una logística de retorno a sus clientes, para que puedan devolver los productos ya usados? ¿Cómo usted los recicla o reutiliza? ¿Qué porcentaje de componentes reciclados incorpora su producto? ¿Todos los componentes de su productos están claramente marcados, para facilitar el desensamble? ¿Qué porcentaje de materias primas recicladas contiene el empaque? ¿Cuál es el porcentaje de energía consumida por su compañía proveniente de estas fuentes no convencionales como la solar o la eólica? Y sus proveedores?

Unas preguntas interesantes y complejas, que no sé cuantas de nuestras empresas puedan contestar positivamente, pero en lo que es necesario estar de acuerdo es que deberíamos incorporarlas en nuestros procesos de selección, desarrollo y evaluación de proveedores.

Y COMO ESTAS TRES ORGANIZACIONES, EXISTEN COMPAÑÍAS COMO: NESTLÉ, DOW, GE, DUPONT, IKEA, NIKE, HERMAN MILLER Y MUCHAS MÁS, QUE TRABAJAN CON ÉXITO Y RENTABILIDAD EN ESTOS ASUNTOS AMBIENTALES. SU SECRETO, UTILIZAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN PARA HACER QUE LAS CIRCUNSTANCIAS SE DEN A FAVOR DE SU GESTIÓN.

COCA COLA

Es uno de los grandes consumidores de agua del universo. Para la producción de un litro del popular líquido, se requieren más de 400 litros de agua en toda su cadena de suministro. En el año 2004, la compañía se propuso reducir su consumo de agua en 20%. El proceso arrojó valiosos resultados, no solo en reducción del uso sino en el aumento de las utilidades. Convencida que la sustentabilidad es rentable, ahora Coca Cola Co tiene una nueva meta a cumplir en 2020: Lograr una huella hídrica neutra. Esto significa devolver al planeta toda el agua que consume en su producción. El proceso central para alcanzar su objetivo es conservar y mejorar la salud de las cuencas hídricas y en consecuencia diseñó planes de protección de los manantiales, que identifican y abordan los problemas y riesgos locales del agua en cada una de sus plantas. Hoy desarrolla por sí misma, o en conjunto con socios externos, unos 400 proyectos en casi 90 países de los cinco continentes.

Su estrategia de: reducir, reciclar y reabastecer, ha sido una de las más exitosas en toda la historia de la organización, que ha repuesto miles de millones de litros de agua a la naturaleza y unos cuantos paquetes de dólares a sus accionistas.

La revolución verde

La Revolución Industrial diseñó un sistema de operación basado en las condiciones que existían en el mundo en las postrimerías del siglo XVIII: mucha tierra, abundancia de recursos ambientales y naturales y poca mano de obra. Entonces sus modelos económicos y tributarios se estructuraron para gravar el uso del recurso escaso, la mano de obra, y poca tributación por el uso de la tierra y ninguna a la utilización de los recursos ambientales. Hoy las insuficiencias se presentan en la naturaleza y en el medio ambiente. Entonces, es necesario cambiar los modelos económicos y tributarios para ser consecuente con las nuevas condiciones. ¿Un precio por la utilización de los recursos ambientales? ¿Penalizaciones por la contaminación del aire, tierra o agua? No solo reportes económicos para gravar a las empresas, sino declaraciones ambientales, como la obligación de informar sobre las huella de agua y de carbono? Bueno, por lo menos en principio podríamos trabajar de esta forma con nuestras juntas y consejos directivos, antes de que los gobiernos tomen el asunto en sus manos y nos obliguen a hacer cosas que estén en contraposición con la buena gestión empresarial.

Todas las eras y épocas históricas tienen su ocaso: el paleolítico, el neolítico, la edad de los metales, el renacimiento. Ya la edad industrial está llegando a su fin, para dar paso a la era verde, que debe tener como fin primordial conservar el progreso integral de las organizaciones. No solo debe contar lo económico, sino también lo ambiental y lo social. A los gerentes no solo se les va a premiar por las utilidades producidas sino por su desenvolvimien-



to integral. Y probablemente, así se diseñarán las políticas industriales y económicas de los países.

No es preciso oponerse a esta nueva forma de establecer y desarrollar los negocios, muchos ejemplos corporativos junto con la

gestión descrita de nuestras tres empresas, demuestran que es rentable asumir los compromisos ambientales y que cuando la innovación y la responsabilidad se unen, los empresarios hacen verdaderas maravillas. 1

ABSTRACT

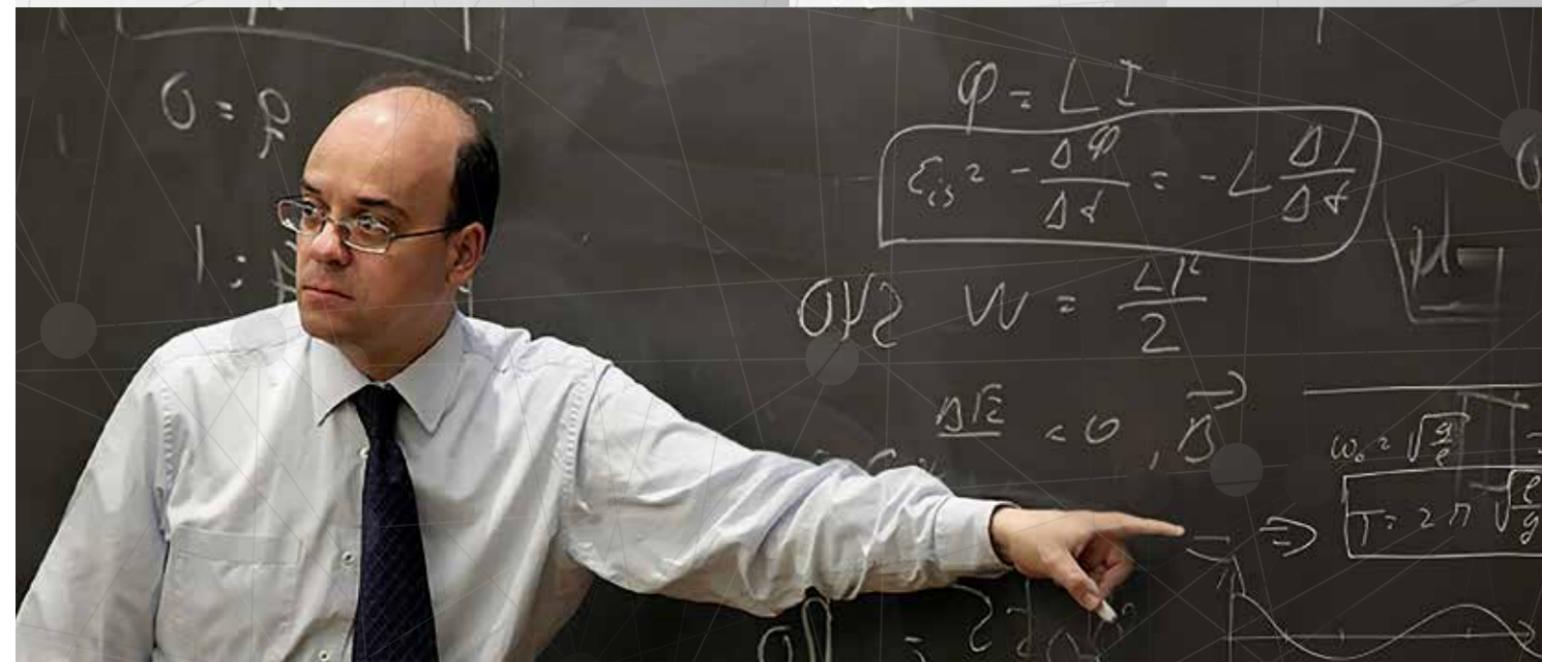
Growth based on historical moments, such as the Industrial Revolution, has generated great costs which were hidden for a long time. Nowadays, because of evolution itself, it has been made evident that those costs can be unsustainable in a few years. Even though governments and businesses have begun to work on it, and one of the first tasks have been to establish measurements of the damage to the environment, there is still a long road to travel. Profitability by environmental commitments is possible if businesses find a great opportunity through synergy between innovation and social responsibility.

EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias que permiten enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

Formato Intensivo | 19 de octubre de 2015

Formato Fin de semana | 15 de julio de 2015



mba@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co/mba





Transparencia en la comunicación, clave para acceder a mercados en bolsa

LA COMUNICACIÓN FINANCIERA ES UNO DE LOS FACTORES QUE SE CONVIERTEN EN UNA VENTAJA COMPETITIVA. ESTA CONTRIBUYE A LA REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS Y POR ENDE AYUDA A CONSERVAR Y AUMENTAR EL VALOR DE LAS COMPAÑÍAS, ASÍ COMO A PERMITIR LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS EN MEJORES CONDICIONES, DEBIDO A LA REDUCCIÓN EN LA PERCEPCIÓN DE RIESGO SOBRE LAS MISMAS.



VALERIA MARULANDA DÁVILA

Partner Comunicaciones Financieras
Kreab Gavin Anderson
vmarulanda@kreab.com
MBA del Inalde

Los emisores de comunicación son más de los que el imaginario colectivo contempla, pero son pocos los que lo hacen de manera estratégica: compañías listadas en bolsa o las emisoras de deuda, empresas con necesidades de financiación, empresas familiares cuando se comunican con sus accionistas o cuando buscan recursos externos, entidades financieras o aseguradoras para vender sus productos o servicios, calificadoras de riesgo y gobiernos.

Así mismo está presente durante procesos como las fusiones y adquisiciones, emisiones de bonos y de acciones, presentación de resultados, asambleas, juntas directivas, inversiones de fondos de capital de riesgo, reestructuraciones financieras, situaciones de lavado de activos, refinanciamientos, etc.

Por lo anterior, esta es una actividad que no se puede delegar solo en el área financiera y tampoco en la de comunicaciones, sino que debe corresponder a la estrategia de los máximos ejecutivos de las compañías. Sin embargo, es importante el conocimiento que los colaboradores de la organización tengan acerca de su importancia racional y funcionamiento.

Aunque existe una amplia variedad de temas relacionados con la comunicación financiera, en esta oportunidad me enfocaré en el que compete a las empresas públicas o privadas con intenciones de acceder a los mercados en bolsas de valores y, de esta manera, convertirse en públicas. Para ello, presentaré un breve contexto de la importancia que tienen las comunicaciones para el mercado de valores, para luego analizar cómo, desde un enfoque estratégico de las comunicaciones, se deben manejar las salidas a bolsa. Finalmente, podremos evaluar cómo son las etapas posteriores, en las que las relaciones con los inversionistas son un componente fundamental.

La importancia de la comunicación en el mercado de capitales

Se calcula que en Colombia casi el 70 por ciento de las empresas son familiares. Tradicionalmente, estas han tenido como única alternativa financiar su crecimiento con recursos propios o apalancarse en préstamos bancarios. Sin embargo, es un hecho que por el creciente desarrollo de Colombia y la reciente internacionalización de varias de las empresas familiares, estas se ven obligadas a buscar alternativas de financiación en mercados de capitales, a través del mercado de valores, o por medio de socios inversionistas como por ejemplo fondos de capital privado.

El mercado de valores en Colombia tiene un enorme potencial, lo cual sin duda dará un impulso al crecimiento y desarrollo del país. La Bolsa de Valores de Colombia en su labor de internacionalización y profundización del mercado a través de gestiones como la firma del MILA (Mercado Integral Latinoamericano), y el Gobierno nacional, por medio de la expedición de varios decretos que sientan las bases para desarrollar el mercado de capitales, son aspectos que, sin duda, están dando y darán resultado, aunque aún haya un camino por recorrer. Uno de estos retos es promover la inclusión de un mayor número de oferentes de acciones o bonos, para lo cual hay que trabajar en derrotar varios mitos y convencer a las empresas familiares de las bondades del mercado. Se requiere superar barreras culturales en las empresas familiares, resistencia a admitir accionistas externos, los costos asociados a convertirse y ser una empresa pública, la aversión a someterse a regulación y vigilancia adicional, y la adopción de una cultura de transparencia en la información, entre otros.

Las salidas a bolsa

Si bien emitir acciones es una opción de financiación para impulsar el crecimiento de las empresas sin “endeudarse” y aumentando su patrimonio, es un proceso que requiere de una cuidadosa planeación: es un paso trascendental.

Convertirse en compañía pública es un proceso costoso en recursos. Implica estar sometido a un mayor número de regulaciones y requisitos de divulgación de información. Se pierde privacidad y también gobernabilidad pues hay más actores a quienes rendir cuentas y se está sujeto a una mayor presión por resultados en el corto plazo. Es por esto que la evaluación de esta alternativa debe ir más allá de la conveniencia financiera o de los réditos en el mercadeo. Se requiere de un profundo análisis desde el punto de vista estratégico y una revisión de las capacidades operativas para poder determinar si es una opción viable.

Es necesario revisar la visión y la propuesta de valor de la empresa porque transitar con éxito en la vida como compañía pública requiere mantener el apoyo de los inversionistas en el largo plazo. No es suficiente salir el día de la emisión con una historia persuasiva y complementarla con publicidad sobre la empresa. Se debe poder soportar la historia con estrategias bien formuladas, un sólido gobierno corporativo y un equipo directivo con habilidades y resultados probados.

Así mismo, convertirse en compañía pública implica asumir comportamientos, procesos, protocolos y cumplimiento de reportes. Se amplía el número de audiencias a las cuales se dirige la empresa cuando es una compañía privada. Existe, además, un factor adicional complejo y es el entrecruce de audiencias pues los clientes, colaboradores y proveedores muchas veces se convierten en inversionistas. Entonces, la manera de evaluar a la empresa va más allá del servicio al cliente, del trato y los beneficios para los colaboradores, de la forma de pago y el relacionamiento con los proveedores. En este punto cobran importancia otros aspectos como la propuesta de valor, la administración y los resultados financieros.

La transición a compañía listada en bolsa provee nuevas oportunidades a los colaboradores, y es una herramienta de retención o atracción de talento, a través de planes de compra de acciones, pero requiere un cambio cultural que no se puede desatender. Los colaboradores de compañías públicas deben entender sus nuevos deberes, ser conscientes de las nuevas responsabilidades de la empresa y adoptar comporta-



LAS COMUNICACIONES INTERNAS DEBEN ESTAR REGIDAS BAJO EL PRINCIPIO DE QUE TODO COMUNICA, TANTO LO QUE SE DICE COMO LO QUE SE HACE. Y DEBEN ESTAR LIGADAS A TEMAS ESENCIALES.

mientos acordes a la nueva situación. Es deber de los directivos involucrar a los colaboradores en el proceso e iniciar una transformación cultural antes de listarse. En este aspecto, las comunicaciones internas, que son quizá las más complejas, son fundamentales. Estas deben ser regidas por el principio de que todo comunica, tanto lo que se dice como lo que se hace. Por lo tanto, las comunicaciones internas deben estar ligadas a temas esenciales como los sistemas de compensación, esquemas de ascenso y por ende, la motivación de los trabajadores.

Saber comunicar no es solo hablar para que todos entiendan, o tener mensajes bien contruidos; además, presupone sinceridad, consistencia y sobre todo coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, así como una alineación en los incentivos de los colaboradores con los objetivos de la empresa. Solo en la medida en que esto se cumpla se tendrá la confianza de los trabajadores y por ende, una organización que marcha en una sola dirección, lo cual redundará en mejores resultados y en mayor bienestar emocional y económico para todos.

Finalmente, aparte de una adecuada planeación, una vez la compañía esté listada en bolsa, es deseable establecer un sistema de evaluaciones periódicas sobre la base de inversionistas, analistas y colaboradores, con el fin de medir la confianza en la empresa y sus indicadores de valor, así como identificar cualquier error en la percepción de lo que se está comunicando.

Listarse en bolsa es una decisión estratégica que requiere de una cuidadosa planeación, una ejecución que involucre aspectos operacionales, legales, organizacionales, la adopción y puesta en marcha de una política de comunicación basada en transparencia y consistencia. Solo así se construye confianza; por lo tanto se genera valor. Ser público es estar bajo el escrutinio de un mercado implacable y se debe estar a la altura para conservar el valor de la empresa.

Las relaciones con los inversionistas

Luego de superada la fase de preparación y salida a bolsa, las compañías públicas deben afrontar un escenario para el que pocas están preparadas: el adecuado relacionamiento con sus inversionistas: es necesario la

estructuración de un programa de relaciones con inversionistas (RI).

El programa de RI permite a las compañías públicas definir y comunicar sus fortalezas corporativas, precisar su proposición de inversión, su estrategia de negocio, resultados financieros y planes futuros con la comunidad de inversionistas, así como con los medios de comunicación y otros grupos de interés estratégicos, con el fin de obtener una valoración de mercado justa de su acción.

Los programas de RI deben incluir un estructurado programa de comunicación que involucre el relacionamiento con diferentes stakeholders. De esta manera se impacta la valoración y satisfacción que los accionistas tienen sobre la compañía.

Adicionalmente, la comunicación del Programa de RI debe integrar no solo una sólida proposición de inversión, sino la divulgación de las fortalezas de la compañía y sus marcas, su solidez financiera y buen desempeño, metas alcanzadas, su posición de mercado, como el profesionalismo y conocimiento del equipo directivo.

Esto impone retos para las compañías que ahora

tienen que aprender a vivir como compañías públicas. Requiere que sus presidentes dediquen tiempo y cuidado en lo que dicen a sus accionistas actuales o potenciales, así como a los analistas de los mercados. Sobre todo, teniendo en cuenta que los accionistas, cada vez más, son personas naturales, que no necesariamente son expertas en entender movimientos de precios, ni balances.

Por lo tanto, el programa de RI no se puede limitar a una comunicación directa con los inversionistas sino que debe contemplar la comunicación a los medios masivos, influenciadores, gremios, clientes, distribuidores, proveedores y colaboradores con el fin de reforzar los mensajes claves de la compañía, mantener una comunicación constante y consistente, y refinar la tesis de inversión basada en retroalimentación de los inversionistas, analistas de los mercados y otros actores claves. Es así como, por lo que se distinguen algunas compañías, ahora públicas: las comunicaciones pasan de ser un diferenciador a un requisito para sobrevivir en el mundo bursátil. Las comunicaciones adquieren relevancia en la compañía y también para su presidente, quien debe esforzarse por comunicar claramente la estrategia, enviar un mensaje de por qué los inversionistas deben creer en la empresa, en su orientación y en las perspectivas

futuras, así como en el manejo de las expectativas. Bajo este escenario, es imprescindible que la compañía y su presidente estén abiertos a enfrentar potenciales preocupaciones de manera abierta y honesta, y contar con un gobierno corporativo explícito y creíble.

Estar listado en bolsa requiere de un esfuerzo constante y consistente de comunicación de la estrategia. La "luna de miel" dura poco tras una emisión de acciones y las comunicaciones se vuelven preponderantes, al mismo nivel de tener una estrategia sólida y una capacidad robusta de operación. Los presidentes de las compañías públicas no pueden desconocer esta dimensión tan relevante si quieren preservar el valor de su empresa.



La licencia social

Hoy, los inversionistas no solo revisan las cifras de las compañías, su estrategia de negocio, calidades y cualidades del CEO, o sus políticas de gobierno corporativo, sino que cada vez más las políticas y los programas ambientales y sociales, junto con los comportamientos que asumen las compañías en estas áreas, se han convertido en un tema fundamental para la toma de decisiones de los accionistas.

No es difícil entender que para un accionista de una compañía, cuyos ingresos dependen de su capacidad de extraer recursos naturales, de construir un proyecto inmobiliario, de la construcción de una planta entre otros, sean importantes las políticas ambientales o sociales, pues más allá de una actitud de conciencia por el planeta o social, este es un asunto de sostenibilidad de la operación de la empresa y por ende, del valor de la acción. Es un hecho que las comunidades y las ONG cada vez toman más fuerza y son capaces de frenar o parar del todo un proyecto. Esta situación está siendo aprovechada por activistas ambientalistas y sociales, quienes ya no solo están enfocando sus estrategias en tratar de convencer a los gobiernos nacionales o locales, ni en persuadir a las comunidades de la inconveniencia de uno u otro proyecto, sino que dirigen a los accionistas para que sean estos quienes exijan a las administraciones de las organizaciones, diseñar e implementar determinados programas sociales y ambientales, o en detener la ejecución de un proyecto en particular. En esta nueva etapa de batalla de activistas, es más común ver en las asambleas de accionistas en el mundo, exigencias de incorporar recursos para programas ambientales y sociales de la empresa, cuando antes las discusiones giraban en torno a las proyecciones de crecimiento, la repartición de dividendos entre otros temas más financieros. De hecho, se observa en el mundo cómo las compañías han empezado a hacer públicos sus reportes de Responsabilidad So-



EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA, ES QUIEN DEBE ESFORZARSE POR COMUNICAR CLARAMENTE LA ESTRATEGIA Y ENVIAR UN MENSAJE DE POR QUÉ LOS INVERSIONISTAS DEBEN CREER EN LA EMPRESA.

cial Empresarial al mercado e incluso algunos países lo han vuelto una obligación impuesta por la regulación del mercado de valores.

No cabe duda de que el mercado de capitales es una excelente opción para financiar el crecimiento de las empresas, pero las compañías públicas deben ser conscientes que ese estatus las expone al escrutinio público y a que muchas decisiones se tomen de acuerdo con lo que para los accionistas se torna importante. Ser una compañía pública supone, además de transparencia en su manejo financiero, comunicación de la fortaleza de la estrategia de negocio, reputación de la administración. Una estrategia de comunicación para sus accionistas enfocada en divulgar de forma detallada las políticas ambientales y sociales de la empresa. Y por último, comportarse social y ambientalmente de manera adecuada, pues la sanción además de afectar su reputación, terminará perjudicando el precio de la acción. ❶

ABSTRACT

Transparency in financial communication is a fundamental factor for the development of company strategies. It also becomes a competitive advantage. In the same manner, financial communication contributes to good organizational reputation which contributes to the improvement of conditions and the increase in the value of companies. Furthermore, it

is essential to all those organizations that have a firm intention to list on the stock exchange. Since listing on the stock Exchange is an expensive process and implies a great investment of resources, it must be a decision that leads to the analysis beyond financial convenience. Being listed implies for the company total transparency and responsibility both inside and before society.



LAMS 2014

MÁS DE 80 PRESIDENTES Y EMPRESARIOS DE COLOMBIA Y OTROS PAÍSES LATINOAMERICANOS PARTICIPARON, DEL 2 AL 5 DE SEPTIEMBRE, EN EL LATIN AMERICAN MANAGEMENT SEMINAR – LAMS 2014, QUE ESTE AÑO SE LLEVÓ A CABO EN PANAMÁ, PAÍS QUE VIVE UN MOMENTO ÚNICO EN SU HISTORIA.

Panamá, destino idóneo para LAMS 2014

Este año se cumplieron 100 años de la construcción del Canal de Panamá y la apertura de las nuevas esclusas del mismo impactará de manera positiva el comercio en toda la región. Estos dos factores fueron aliciente para el desarrollo de LAMS en este país y los participantes presenciaron de manera directa tanto el desarrollo de esta obra ingenieril como los beneficios económicos que surgen y hacen de Panamá, hoy en día, un destino único para el management.

De esta manera, los participantes de LAMS 2014, además de asistir a las sesiones propias de este seminario, con reconocidos profesores de Harvard Business School, IAE Business School e IPADE Business School, tuvieron la oportunidad de asistir al desarrollo de la obra de construcción de las nuevas esclusas del Canal de Panamá y también a Panamá Pacífico, complejo económico, comercial y mercantil que reúne a varias multinacionales en un solo espacio de vivienda, negocios y entretenimiento.

Las sesiones académicas, así como los encuentros estratégicos y sociales entre los participantes asistentes a LAMS 2014 se realizaron en el *Trump Ocean Club International Hotel and Tower Panama*, edificio que es en la actualidad el segundo más alto de Latinoamérica

con 70 pisos, 284 metros de altura y cerca de 270.000 metros cuadrados. Situado en el distrito de Panamá, su ubicación frente a la playa permite tener una vista completa de la Bahía de Panamá y el Océano Pacífico

Cabe resaltar que la proyección y construcción de esta torre contó con la participación de una reconocida firma de arquitectos colombianos: Arias Serna Saravia S.A., asociada para el desarrollo de este edificio con Carlos Alberto Saravia, egresado del programa PADE de INALDE Business School, quien participó de manera directa en la gerencia de este gran proyecto.

Panorama mundial para el desarrollo de LAMS

“La competitividad de las empresas en un entorno global” en esta séptima versión fue el eje central del seminario internacional y alrededor de esta premisa giraron las temáticas propuestas por los profesores que abrieron los espacios para el análisis. De esta manera, a través de las conferencias y casos, los participantes abordaron estrategias para hacer de sus organizaciones entes dinámicos y competitivos.

El contexto mundial actual fue el principal referente para que los empresarios y directivos de organizaciones encontraran un espacio de

análisis pertinente y oportuno que los acercó a reflexionar sobre el rol y los aportes que desde sus organizaciones deben efectuar en pro de un ambiente más competitivo en Latinoamérica.

Desde el ámbito político, el profesor Agustín Llamas de IPADE Business School abordó en sus sesiones el panorama latinoamericano para así plantear un análisis del entorno en nuestros países. De esta manera se abrió un espacio de reflexión entre los empresarios que permitió concluir cuál debe ser el rol de las organizaciones como protagonistas frente a las instituciones gubernamentales.

Por su parte, el profesor Lorenzo Prevé de IAE Business School, analizó con los participantes los riesgos más grandes que deben afrontar las organizaciones en el mundo contemporáneo. Los empresarios hacen parte de un entorno global, en el que los periodos turbulentos pueden llegar a afectar la competitividad de maneras impredecibles y a gran escala.

Las marcas son los referentes más importantes para las organizaciones. A través de ellas se alcanza el prestigio. El profesor Rohit Deshpande de Harvard Business School, a través de sus más recientes estudios e investigaciones, compartió con los participantes un análisis para entender cómo los consumidores y usuarios asumen las propuestas de las empresas, así como su rol como

clientes en un mundo cada vez más exigente. La competitividad y reputación también hace parte de los países de donde provienen las organizaciones. De esta manera, una de las conclusiones más relevantes fue la relevancia que dan los consumidores a la etiqueta Made in...

El mundo no fue el mismo desde los acelerados cambios tecnológicos que el ser humano ha planteado en las últimas tres décadas. Esta evolución ha impactado de manera directa, tanto a las organizaciones como a los clientes y consumidores. El análisis de estas inagotables innovaciones fue abordado por el profesor Guillermo D'Andrea de IAE Business School, presentó a los participantes los retos que las empresas y directivos de hoy tienen para lograr sobrevivir en un entorno cambiante y caracterizado por hacer mejor en el futuro inmediato lo que en el presente parecía perfecto.

El panorama económico, político y social del mundo fue desarrollado por el profesor Richard Vietor de Harvard Business School. A través de un recorrido por diversas economías, posturas políticas de varios países, crecimiento en algunos casos y desaceleración en otros, el profesor Vietor expuso la dinámica mundial y cómo los empresarios deben impulsar la competitividad, con el apoyo Institucional, desde sus organizaciones, teniendo en cuenta el entorno actual.



Visita de los participantes a la obra de construcción de las nuevas esclusas del canal y el complejo económico, comercial y mercantil Panamá Pacífico





Lorenzo Prevé

IAE Business School

Actual director del área de Dirección Financiera y del Centro de investigación *Risk and Uncertainty Management* de IAE Business School. Se dedica al estudio de las finanzas corporativas en mercados emergentes y el efecto de las crisis financieras en las empresas. Sus temas de investigación están centrados en *Corporate Finance*, más concretamente en *Risk Management*. También ha presentado sus trabajos e investigaciones en conferencias internacionales y seminarios de distintas universidades. Sus papers han sido publicados recientemente en el *Journal of Financial Economics* y el *Financial Management*. Su libro "Gestión de Riesgo: Un Enfoque Estratégico" – 2009. Ph.D. in Finance por la University of Texas, Máster en Administración de Empresas en el IAE (EMBA).

¿Cómo las organizaciones deben sacar provecho de la innovación cuando la competencia la está aprovechando de mejor manera?

Ahí es fundamental para el directivo anticipar lo que haría un competidor o un no competidor que se convierta en competidor, así como anticipar lo que haría alguien que viene de afuera y se quiere meter en el negocio. Así mismo es esencial entender cuál es mi negocio hoy, por qué gano plata, por qué hay alguien que decide pagarme algo, por qué mi cliente opta por la competencia. Y muchas veces para eso es necesario romper todo el negocio, hacerlo distinto, no tener más el negocio que se tenía y es a lo que debemos estar dispuestos.

¿Qué hacen las organizaciones de hoy en día para no incurrir en faltas de responsabilidad social cuando deben asumir retos encaminados hacia la innovación?

Por un lado está la ética del dirigente de la empresa, es decir la ética del cuerpo directivo y de los gerentes, pero por otro lado creo hay un factor externo que son las redes sociales y las nuevas formas de comunicación y la presión que se ejerce a través de estos medios: las nuevas generaciones no están dispuestas a aceptar determinados condicionamientos y determinadas cuestiones no éticas.

¿Cómo se están asumiendo estas ayudas tecnológicas en las organizaciones? ¿Estas se están convirtiendo en dependientes de la tecnología?

Me gusta más ver la tecnología como una ayuda al ser humano y lo que sí creo es que vamos a tener que cambiar la manera de hacer negocios, la manera de generar rentabilidad. Tenemos que cambiar incluso lo que vamos a estudiar porque si antes nos ganábamos la vida golpeando una piedra para convertirla en un instrumento y hoy vemos que hay máquinas que moldean las piedras y las convierten en instrumentos, ahora tenemos que empezar a pensar en otras cosas, tendremos que diseñar el software para alimentar esas máquinas e innovar.



En Latinoamérica o por lo menos en el caso argentino que usted conoce bien, ¿cuáles son los principales riesgos internos que afrontan las organizaciones de hoy en día?

Yo creo que hoy existe un gran riesgo político que tiene un determinante cultural muy fuerte en la región. El populismo es un fenómeno muy fuerte y a través de él se ganan elecciones muy fácilmente pero esto destruye países. Entonces, nuestro desafío es de qué manera hacemos como empresa para vivir en un mundo donde las reglas de juego son esas; tenemos que ser capaces de sobrevivir y de generar valor en este entorno.

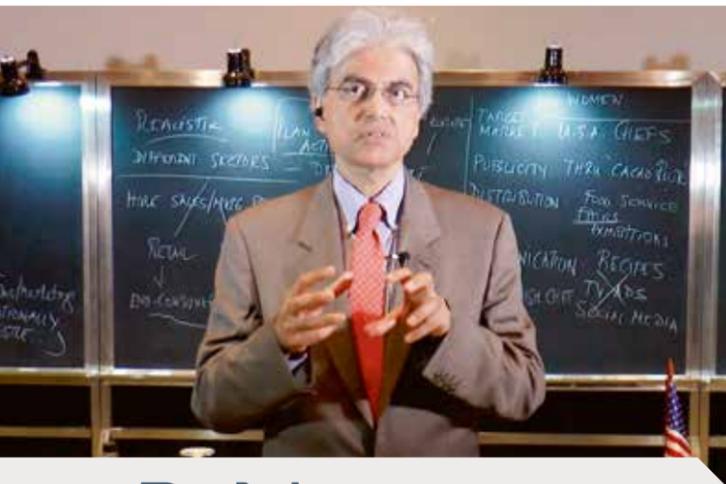
En el mundo actual ¿qué posibilidades de recuperación tienen las empresas que en algún momento fueron líderes del mercado (Nokia, Kodak, entre otras) pero que cayeron, en parte por falta de innovación?

Podrían empezar de vuelta como un *start up* en la peor hipótesis, pues ya tiene mucho camino recorrido. Lo que pasa es que es muy importante lograr un cambio de mentalidad desde el nivel más alto de la organización. Muchas veces los mayores impedimentos en este resurgir son las anclas internas de los paradigmas.

¿Las empresas latinoamericanas hacen con regularidad análisis de riesgos? Si es así, ¿qué tan responsables y acertadas han sido sus decisiones?

Hay empresas latinoamericanas que hacen un excelente trabajo de *Risk Management* en todos los países. Yo conozco algunos casos y hacen un muy buen trabajo. Nosotros desde el centro de *Risk Management* del IAE tenemos la misión de aumentar el *awareness* respecto de la importancia del *Risk Management* en las empresas de la región.

"ME GUSTA MÁS VER LA TECNOLOGÍA COMO UNA AYUDA AL SER HUMANO Y LO QUE SÍ CREO ES QUE VAMOS A TENER QUE CAMBIAR LA MANERA DE HACER NEGOCIOS, LA MANERA DE GENERAR RENTABILIDAD".



Rohit Deshpande

Harvard Business School

Profesor 'Sebastian S. Kresge' del Área de Marketing de Harvard Business School. Es director del *Global Colloquium for Participant-Centered Learning* en la misma Escuela. Considerado por la *American Marketing Association* como uno de los profesores más publicados e influyentes a nivel mundial en el área de marketing. Autor de numerosos casos de estudio, libros, investigaciones y artículos en revistas. Sus más recientes investigaciones y conferencias son "*Cross-cultural Marketing Strategy*" y "*Global Branding and the Provenance Paradox*". Ph.D. de la Universidad de Pittsburgh, MBA de Northwestern University, B.Sc. (Hons. Dist.) y M.M.S de la Universidad de Bombay.

¿En qué consisten sus más recientes estudios e investigaciones relacionadas con el cliente – producto?

El gran interrogante que estamos tratando de responder es cómo enfocarnos en el cliente en lugar de enfocarnos primero en el producto. La mayoría de empresas se enfocan primero en su producto porque creen que eso es lo que saben cómo hacer, son buenos haciéndolo, entonces guían o lideran con los atributos del producto en lugar de pensar quién va a comprarlo. Así que la forma de competir es comenzar entendiendo quién lo comprará, y si uno quiere construir una marca por fuera de su propio país, el cliente no va a ser el mismo cliente a quien uno está acostumbrado a venderle en su país natal; tienen diferentes características, diferentes estilos de vida, diferentes necesidades, así que hay que comenzar pensando o viendo cuáles son las características, el estilo de vida, las necesidades del cliente, del consumidor y luego de ahí hacia atrás hasta llegar al producto. Esta es una estrategia que en mi investigación yo llamo pensar desde el exterior hacia adentro, de afuera hacia adentro, no de adentro hacia afuera.

¿Considera que hace parte de la responsabilidad social de las organizaciones el hecho de crear una marca que promueva valores y sea coherente con respecto al producto o servicio que el consumidor quiere?

El tema de responsabilidad social es muy, muy importante. Es vital para el futuro de las marcas en la mayoría de empresas. Algunas no consideran a la responsabilidad social corporativa como parte de la estrategia general sino algo que se hace como un residuo y esto se aleja de las empresas que verdaderamente tienen éxito o quieren alcanzarlo. Son las organizaciones que integran la responsabilidad social con su estrategia corporativa general las que se hacen más sostenibles en el tiempo; son más auténticas y se hacen más exitosas a largo plazo.

¿Las materias primas deberían hacer parte de la estrategia de marca de un país en vía de desarrollo o de las organizaciones de estos países para buscar el éxito?

Hacer que la materia prima sea parte de la estrategia de marca sí tiene sentido mientras

que esto sea algo a lo que el consumidor le preste interés, es decir, que el consumidor de verdad lo quiera, porque si el consumidor no valora la materia prima, entonces se convierte en un *commodity* y se vende al menor precio posible porque el consumidor no entiende el valor de la materia prima y asume que puede comprar algo a un menor precio. Entonces de nuevo, el secreto aquí es entender qué es lo que el consumidor quiere.

¿Cuáles son las principales estrategias para una organización bien posicionada en Latinoamérica que quiera incursionar en otras regiones donde la cultura es completamente diferente, Asia por ejemplo o el Oriente Medio? ¿Es una buena estrategia de competitividad entrar a estos mercados?

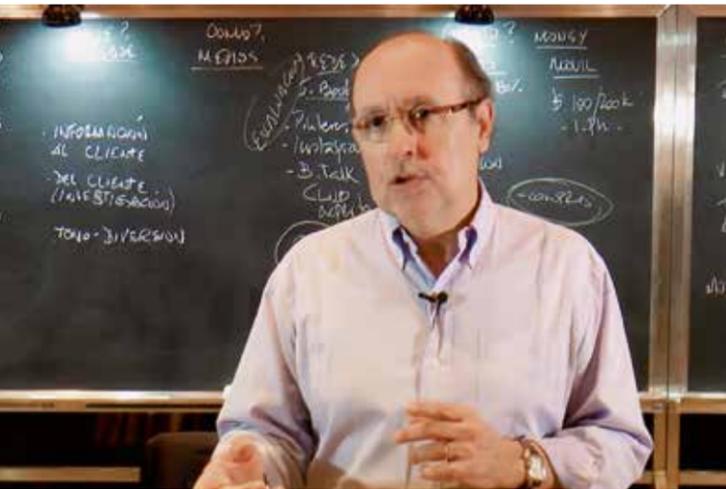
Hay organizaciones que han explorado mercados internacionales, sobre todo mercados

asiáticos donde la cultura es muy diferente. Las empresas exitosas haciendo esto han tenido un entendimiento de las diferencias locales en esos mercados pero tienen que seguir siendo auténticos, no olvidar quiénes son.

A veces esto significa educar a los clientes en ese mercado local acerca de sus propios valores. Hablemos de China, como un ejemplo específico: China es un mercado muy grande, el mercado asiático más grande. Ahora tomemos una categoría de producto; el vino. Los chinos normalmente no aprecian o no tienen un historial de apreciación del vino, entonces ahí se debe educar al consumidor chino para que su paladar pueda saborear y diferenciar entre un buen vino y un vino no tan bueno. Es un proceso educativo, se puede hacer y muchas empresas lo están haciendo de forma exitosa pero todo se enfoca en el entendimiento del cliente local asiático: qué buscan para luego iniciar esa labor educativa.

"SON LAS ORGANIZACIONES QUE INTEGRAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CON SU ESTRATEGIA CORPORATIVA GENERAL LAS QUE SE HACEN MÁS SOSTENIBLES EN EL TIEMPO; SON MÁS AUTÉNTICAS Y SE HACEN MÁS EXITOSAS A LARGO PLAZO".





Guillermo D'Andrea

IAE Business School

Profesor de Marketing de IAE Business School y Doctor por el IESE de la Universidad de Navarra en Barcelona, España. Es Profesor del Programa *Strategic Management in Retailing* de Babson College en el Centro de Comercio Minorista del Instituto Tecnológico de Monterrey, Mexico, y del Global CEO del IESE. Ha sido profesor visitante en las escuelas de negocios de Harvard y Darden en Estados Unidos, el Instituto Politécnico de Milán y en distintas escuelas de Europa y América Latina. Entre 2002 y 2012 fue Director de Investigaciones del *Coca-Cola Retailing Research Council - América Latina*. Ha escrito más de cincuenta casos y notas técnicas, algunos muy difundidos y publicados en varios libros. Asimismo, desde GDA Consulting ha asesorado para la solución de problemas relacionados con estrategia de negocios y marketing, con fuerte influencia en retail, en varios países de Europa y América.

¿Cómo deben afrontar las organizaciones de hoy en día los avances tecnológicos y de comunicación que se manifiestan en el mundo actual?

El manejo de las redes sociales para nuestras compañías en nuestra región plantea retos debido a las distintas opciones que van surgiendo. Son los mismos mercados los que van indicando cuáles son las redes y los medios más exitosos. Depende de muchos factores el éxito o impacto de una organización en redes sociales: de qué es lo que la empresa hace, si se está en el consumo masivo, del segmento de cliente, etc. Lo que si hay que tener claro es que esto no se puede dejar al azar, pues este es todo un ecosistema que viene creciendo con mucha firmeza; eso no se puede dejar de lado. Es clave, en este punto, saber elegir cuáles son las herramientas que son más adecuadas dependiendo de qué organización se trata.

¿Conoce algún caso de una organización que haya surgido de manera digital pero que para mejorar su estrategia ahora tenga una presencia real?

El caso de Amazon. Ha empezado a poner tiendas propias, reales, con lo cual parece que lo que vamos a terminar viendo es una interacción entre el mundo real y un mundo digital, donde las fronteras se van diluyendo. No nos preguntaremos si el origen de la empresa fue real o digital, sino que hay una combinación que es la más adecuada para el negocio.

¿Cómo deben afrontar los directivos, sobre todo en Latinoamérica, esos retos digitales que hoy en día se plantean de manera tan acelerada?

Esto es una materia en evolución, no es algo acabado, el conocimiento no está completo y, además, no hay un manual de uso. Lo digital es algo que se construye de manera constante y lo único que hay que decir es: esto no se puede dejar de lado. Los directivos no pueden ignorar el fenómeno de lo digital, pero eso no implica que tengan que dominar incluso el detalle más operativo. Se deben contar con equipos y lineamientos dentro de las compañías y entender cómo este fenómeno afecta la estrategia y el modelo de negocio.

¿Debe existir algún cargo en la alta dirección dedicado a la parte digital de la organización o, por lo menos, debería ser un tema frecuente en las agendas de juntas directivas?



“LO DIGITAL ES ALGO QUE SE CONSTRUYE DE MANERA CONSTANTE Y LO ÚNICO QUE HAY QUE DECIR ES: ESTO NO SE PUEDE DEJAR DE LADO. LOS DIRECTIVOS NO PUEDEN IGNORAR EL FENÓMENO DE LO DIGITAL, PERO ESO NO IMPLICA QUE TENGAN QUE DOMINAR INCLUSO EL DETALLE MÁS OPERATIVO”.

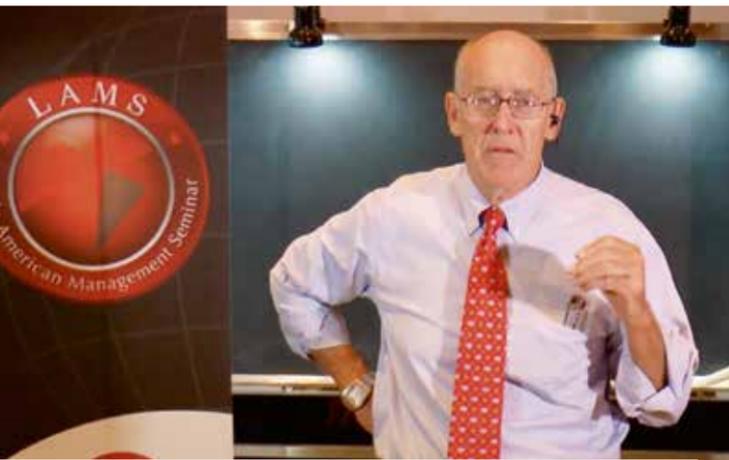
Es un tema que tiene que estar en la agenda de la dirección y, en la medida que cobre fuerza, naturalmente irá teniendo una posición y una responsabilidad más concreta y más relevante. Lo importante es que esté en la agenda.

¿Por qué es importante abordar este tipo de temáticas en espacios como LAMS? ¿Alguna vez, los profesores de escuelas de negocios pensaron que los avances tecnológicos tendrían este nivel de relevancia?

A partir de los años ochenta las tecnologías se aceleraron y empezamos a entender que la tecnología no era sólo un accesorio del negocio sino que tenía impactos estratégicos. Vimos, además, cómo las tecnologías iban cambiando los modelos de negocio y hoy estamos en esto pero es claro que con la incorporación de la tecnología en el mundo actual, incluso ha cambiado la forma de hacer y concretar negocios hoy en día.

¿Cuál debe ser el rol del empresario y su organización frente a la responsabilidad social, desde el ámbito de las nuevas tecnologías?

Para mí, si nos dedicamos al capítulo de responsabilidad social, creo que lo más interesante que está trayendo esta revolución digital es que es absolutamente democrática, permite un acceso totalmente ilimitado y brinda acceso a mucha más población de la que antes podía entrar, no sólo en términos de acceso, sino que además impulsa la mejora de la sociedad. Yo he visto por ejemplo en África la gente querer salir del analfabetismo para poder mandar un mensaje de texto, para poder estar en redes, etc. Es decir, la tecnología es un impulsor y me parece que las posibilidades que abre el fenómeno digital son de una riqueza que nunca hemos visto, en términos sociales.



Richard Vietor

Harvard Business School

Profesor 'Paul Whiton Cherington' de Administración de Empresas de Harvard Business School y Senior Associate Dean para la iniciativa asiática. Reconocido mundialmente por su gran trayectoria como experto en economía política internacional. Autor de numerosas publicaciones. Por sus cursos en las relaciones empresa-gobierno y la gestión ambiental, ha publicado más de ochenta estudios de caso sobre la política energética, regulación del gas natural, energía nuclear y desechos peligrosos, entre otros. Ha asesorado las estrategias nacionales de desarrollo de más de doce países. Ph.D. en Historia, de la Universidad de Pittsburgh; M.A. en historia de Hofstra University; y B.A. en Economía del Union College. Desde hace varios años es miembro del International Advisory Comitee de INALDE Business School.

La inversión en la productividad total de los factores es la clave para el crecimiento de los países subdesarrollados. ¿Solo con esto bastaría para un mejoramiento significativo de las sociedades alrededor del mundo?

No, no es suficiente, aunque es muy importante. Para poder crecer hay que poner trabajo y capital, y luego la productividad necesita del factor total. En el caso colombiano, no hay suficiente capital, la tasa de ahorro es únicamente solo el 21%, la tasa de inversión es del 23%, entonces se necesita ahorrar más e invertir más, las dos.

El capital extranjero está bien, si se trata de inversión extranjera directa, pero se necesita invertir más. La productividad total de los factores es muy importante y demuestra qué tan bien se utiliza la mano de obra y los recursos capitales. Estamos trabajando en un nuevo caso en Colombia donde miramos los problemas con base en el crecimiento de productividad del factor total: educación, problemas estructurales, problemas institucionales, problemas de infraestructura, falta de investigación en desarrollo. Queremos analizar todos los aspectos en que Colombia necesita mejorar para subir el factor de productividad total.

De nuevo, si en Colombia se mejora la mano de obra, la inversión en capital y la productividad de capital total, se puede lograr que el crecimiento llegue a 4, 4.5, incluso a 6.5 por ciento.

Entonces, si Colombia puede crecer al 6,5 por ciento al año, va a ganarles a todos los demás países latinoamericanos.

¿Puede la corrupción llegar a ser una problemática transnacional?

Sí, sí puede llegar a ser. La corrupción es un gran problema en muchos países. Hay dos peligros que yo veo en la corrupción: uno, es que desestabiliza políticamente. La gente pobre ve la gente rica que es corrupta y eso los molesta. El segundo es que los recursos no van donde deben ir, se desorientan y esto detiene el crecimiento económico.

¿La creciente inestabilidad política de Brasil, puede afectar su crecimiento económico que ha sido constante durante estos años?

Sí, esto puede afectar su crecimiento económico. De hecho, el crecimiento de Brasil se ha

reducido significativamente en los últimos años. Dilma Rousseff ha tenido muchísimas dificultades tratando de arreglar los problemas de su país; no se ha enfocado en esos problemas porque políticamente son muy difíciles de solucionar. En lugar de explorar la solución real, ha dado subsidios, ha diseñado políticas proteccionistas para textiles, automóviles, y no se enfoca lo suficiente en los problemas reales que Brasil tiene. Esto, obviamente tendrá efectos en las elecciones y en los próximos años de gobierno.

¿Cómo afectará a los países latinoamericanos los recientes cambios políticos en México relacionados con la apertura del petróleo para inversión extranjera?

Creo que estas políticas ayudarán a México a ser más competitivo y si Peña Nieto puede lograr las otras reformas que le siguen al petróleo, México puede crecer a un 3.5 o 4.9 por ciento al año, de nuevo. Debemos recordar que este país es, en este momento, el tercero más rico en Latinoamérica, después de Argentina y Chile en términos de per cápita ajustado al poder adquisitivo. Pero México podría convertirse en el número uno si desarrolla esa política petrolera y las otras reformas que lo acompañan.

Basados en otros casos históricos similares, si se concreta un eventual proceso de paz en Colombia, ¿En qué se deberían invertir los recursos económicos que antes estaban directamente destinados a la guerra y a este proceso?

Bueno yo diría fácilmente: en la educación y en la infraestructura. La estructura colombiana hace que los problemas de infraestructura sean evidentes, pero si se destina suficiente dinero en infraestructura, esto puede hacer que Colombia sea un país mucho más eficiente, con mucho mayor alcance económico. Si se logra este proceso de paz, esto llevará a una inversión extranjera directa mayor. Una razón por la que la inversión extranjera directa no llega a Colombia o a India es debido a la inestabilidad política. La inversión extranjera directa no solamente ayuda a la inversión total sino que también trae tecnología y mercados extranjeros.

Entonces, si el dinero se utiliza en infraes-

tructura, la inversión extranjera directa aumenta, y se puede mejorar también la educación en este país.

¿Por qué es importante promover y enseñar temas de competitividad en estos seminarios como LAMS para ejecutivos latinoamericanos?

En Harvard Business School yo enseñé programas de gerencia avanzada donde tenemos 170 ejecutivos durante 8 semanas. Lo que yo enseñé es competitividad internacional y es importante porque los ejecutivos de las empresas son los líderes del país y si ellos no entienden la competitividad, si ellos no entienden conceptos como los pagos balanceados o la productividad, la política económica de los países no van a ser tan buenas como deberían ser. Cuando terminé este programa después de 8 semanas les digo: es su responsabilidad volver a su país y hacer de este un mejor lugar para vivir.

"EL CRECIMIENTO DE BRASIL SE HA REDUCIDO SIGNIFICATIVAMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. DILMA ROUSSEFF HA TENIDO MUCHÍSIMAS DIFICULTADES TRATANDO DE ARREGLAR LOS PROBLEMAS DE SU PAÍS; NO SE HA ENFOCADO EN ESOS PROBLEMAS PORQUE POLÍTICAMENTE SON MUY DIFÍCILES DE SOLUCIONAR".





Agustín Llamas

IPADE Business School

Reconocido conferencista internacional y asesor de empresas en temas relacionados con responsabilidad social corporativa, desarrollo de las organizaciones y gobierno. El profesor Llamas es el actual director de Programas Internacionales para Centro América y Caribe del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE y profesor de área de Entorno Político y Social de la misma institución. Durante su experiencia directiva se ha desempeñado como Director de Programas de Perfeccionamiento Directivo y miembro del Consejo Directivo de IPADE y Presidente del Consejo del Centro de Investigaciones de la Mujer en la Alta Dirección, CIMAD.

¿Cuál debe ser la responsabilidad del empresario frente a su contexto y realidad social?

La empresa antes que otra cosa es una comunidad de personas con finalidades económicas. Por lo tanto, algo fundamental que deben tener en cuenta los directivos y quienes conformen la empresa es que existe una realidad social y existe un impacto que tiene cada actividad de la empresa, por más económica que sea, en la vida social de los miembros de la misma y de su entorno. Por eso es importante siempre considerar que la contribución del empresario al entorno sociopolítico es, precisamente, a través del buen trato a los miembros de sus respectivas organizaciones.

¿Por qué para un profesor de escuela de negocios es importante y debe ser una responsabilidad tratar estos temas desde el punto de vista público, gubernamental, estatal, teniendo en cuenta que la mayoría de los participantes provienen del sector privado?

Por varias razones. Si uno considera la democracia como un sistema abierto donde el hombre, el ser humano, se desarrolla en plenitud gracias al respeto, la libertad y la responsabilidad de cada uno de los miembros de esa democracia, es muy importante que la empresa misma y el empresario sepan que su contribución es fundamental en un esquema de apertura y de corresponsabilidad. En una democracia, como lo mencionábamos, nadie tiene el monopolio de la responsabilidad; todos somos corresponsables. Por tanto, es muy importante que desde los sectores económico, político, social, estén involucrados en la toma de decisiones de lo público para el buen desarrollo de cualquier país.

¿Cómo está el empresario latinoamericano frente a esta realidad?

Yo creo que los empresarios latinoamericanos, cada vez más, se mueven en el sentido de esa corresponsabilidad, la competitividad, la productividad pero, precisamente tomando en cuenta el sentido social de la toma de decisiones, no solamente, insisto, con los miembros de su organización, sino con su comunidad más cercana. Algo fundamental es que, yo creo que cada vez más, tenemos un empresario más moderno y más socialmente responsable en Latinoamérica. ①

“ES IMPORTANTE SIEMPRE CONSIDERAR QUE LA CONTRIBUCIÓN DEL EMPRESARIO AL ENTORNO SOCIOPOLÍTICO ES, PRECISAMENTE, A TRAVÉS DEL BUEN TRATO A LOS MIEMBROS DE SUS RESPECTIVAS ORGANIZACIONES”.



La virtud del líder ante los escándalos y fraudes corporativos

LOS FRAUDES CORPORATIVOS Y LA RECIENTE CRISIS FINANCIERA MUNDIAL HAN OBLIGADO A EMPRESARIOS, INTELLECTUALES Y ACADÉMICOS A CUESTIONAR LOS SUPUESTOS ECONÓMICOS Y LAS TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESA. ADEMÁS DE LOS CUESTIONAMIENTOS, EL LÍDER DEBE TENER A LA VIRTUD COMO PREMISA FUNDAMENTAL EN LA CONSOLIDACIÓN DE VALORES EN CONTRA DE TODO TIPO DE CORRUPCIÓN.



Recientemente, en el programa de Continuidad de INALDE, analizamos una serie de casos de fraudes en empresas de distintos tamaños. En la mayoría de los casos, quienes planearon y ejecutaron estas estafas, eran personas carismáticas, sumamente inteligentes, algunos egresados de las mejores universidades del mundo y de prestigiadas escuelas de negocio. Los defraudadores podrían representar el paradigma del líder de la sociedad contemporánea. Por ejemplo, Paul A. Allaire, presidente y director general de Xerox de 1991 al 2001, fue considerado uno de los ejecutivos más admirados y exitosos a finales del siglo XX. Incluso, al retirarse de Xerox —y a pesar de las sospechas que había sobre sus manejos financieros— su prestigio era tal que GlaxoSmithKline lo nombró presidente de su comité de remuneraciones. Un par de años después, la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) lo destituyó de su cargo y le prohibió volver a trabajar en cualquier compañía pública, además lo multó con 8.6 millones de dólares por haber participado en un esquema que operó como un fraude y un engaño a los accionistas de Xerox y a los inversionistas de los mercados norteamericanos.

Anécdotas como la de Allaire nos obligan a cuestionar: ¿quiénes deben encabezar las organizaciones? ¿Quiénes son los líderes que merecen ser seguidos?

En la historia del pensamiento humano hay autores que, después de cientos de años, permanecen vigentes. Aristóteles es, sin duda, uno de ellos. Adentrarse en textos como la *Ética Nicomaquea* o la *Política* es una experiencia sorprendente, porque parece que el filósofo hace referencia explícita a debates contemporáneos de la agenda política, social y económica. Aunque el estagirita haya vivido hace casi 2.500 años, la riqueza de su pensamiento es tal que, hoy más que nunca, es necesario que la práctica empresarial retome sus enseñanzas.

En la *Política*, Aristóteles asevera que es noble seguir y justo obedecer a quien sea superior en virtud y tenga la capacidad para realizar mejores acciones que los otros miembros del grupo. El filósofo griego agrega que el líder debe poseer no sólo virtud sino prudencia, es decir, tener capacidad de acción. Aristóteles toma una postura muy clara respecto a las características del deber ser del líder. El primer aspecto importante es que excluye la cantidad de poder o de bienes materiales que una persona pueda poseer. Y es que el poder y los bienes “en cantidad” se pueden obtener por medios ilegales o inmorales, como el fraude, mas no a través de la virtud.

En los últimos años se han perpetrado algunas de las estafas más escandalosas de la historia. En la **Tabla 1** presentamos los diez casos más grandes de bancarrota. De ellos, se recuerda el mítico caso de Enron en el que las cabezas de la empresa, a través de una muy compleja red de transacciones contables y financieras, lograron engañar a los inversionistas, al simular rendimientos que no existían. En Colombia, KPMG estima que 6.5 de cada 10 empresas padecieron cuando menos un fraude en el 2013. El costo estimado por fraudes en

el 2013 en Colombia fue de \$3,600 millones de dólares y el 70% de dichos fraudes lo realizaron los empleados de la propia compañía.

No es coincidencia que estos engaños se hayan fraguado en nuestra época, porque el capitalismo moderno compele a las empresas a alcanzar y sostener el éxito de corto plazo en un contexto de competencia global, y los directores empresariales se ven presionados a informar cuentas positivas a los accionistas. Los buenos resultados cuantitativos son primordiales para el bienestar de las empresas. Pero esta dinámica puede “incentivar” prácticas directivas inmorales que aceleren —o en el peor de los casos simulen— la generación de ganancias financieras y éxito de las empresas.

Por lo tanto se requiere replantear la naturaleza y misión del líder empresarial desde una perspectiva aristotélica. En otras palabras, es necesario volver a situar la virtud como el centro de la práctica directoral.



ANTONIO CASANUEVA
Máster en Dirección de Empresas -
MBA, IPADE Business School

TABLA 1
LOS 10 CASOS MÁS GRANDES DE BANCARROTA EN LOS ESTADOS UNIDOS

EMPRESA	ACTIVOS TOTALES PREVIO A LA BANCARROTA	FECHA DE LA BANCARROTA
Lehman Brothers Holdings	\$691,000,000,000	15 septiembre de 2008
Washington Mutual	\$327,900,000,000	26 septiembre de 2008
WorldCom, Inc.	\$103,914,000,000	21 julio de 2002
General Motors	\$91,000,000,000	1 Junio de 2009
Enron Corp.	\$63,392,000,000	2 diciembre de 2001
Conseco, Inc.	\$61,392,000,000	18 diciembre de 2002
Chrysler	\$39,000,000,000	30 abril de 2009
Thornburg Mortgage	\$36,500,000,000	1 enero de 2009
Pacific Gas and Electric	\$36,000,000,000	6 abril de 2001
Texaco, Inc.	\$35,892,000,000	12 abril de 1987

(actualizado a junio 2009)

Fuente: <http://www.bankruptcyfirms.com/Largest-Bankruptcies.cfm> consultado 8 de diciembre 2013.

La virtud consiste en actuar de acuerdo al término medio o la moderación. Pero, en primera instancia, la norma “término medio” es demasiado problemática como para utilizarla en el mundo de los negocios. En primer lugar, en el ámbito empresarial constantemente se enfatiza el hecho de que el éxito se alcanza asumiendo riesgos, que el mundo evoluciona día a día y que las personas deben mantenerse a la par de esta evolución para incursionar en los negocios. Entonces, ¿tiene sentido actuar con moderación en un mundo que requiere una alta capacidad de innovación, adaptación y creatividad? Y la segunda dificultad es que la moderación parece ser una norma bastante relativista. Para ilustrar un poco más esta dificultad, podemos hacer la siguiente comparación: en los diez mandamientos de Moisés encontramos límites muy concretos de acción como “no matarás”. Este enunciado hace referencia a una acción muy clara y específica que debe ser evitada. Pero “actuar con moderación” parece ser un enunciado que no hace referencia a nada en concreto, y por eso puede percibirse como relativista. ¿Quién determina el punto medio? ¿A partir de qué parámetro se alcanza la moderación?

Aristóteles explica que los vicios se encuentran en pares opuestos. Por ejemplo, si hablamos de miedo y confianza, puede haber vicio por temeridad o por cobardía. Justo en medio de estos dos vicios —

por exceso y por defecto— se encuentra la virtud. Para seguir con el ejemplo, la virtud de la valentía se encuentra justo en medio de la temeridad (exceso) y la cobardía (defecto). Pero la valentía, que constituye el término medio en nuestro caso, no debe ser practicada “con moderación”, sino que una persona debe ser tan valiente como le sea posible. Es decir, la regla del término medio sólo sirve para encontrar la virtud en medio de los vicios, pero una vez que la encontramos, debemos practicarla sin límites ni moderación. Tienen razón quienes dicen que para tener éxito en los negocios necesitamos asumir riesgos e innovar: los negocios requieren toda la valentía que sea posible, el cobarde casi nunca encontrará el éxito, pero tampoco el temerario que se arriesga innecesariamente.

Aristóteles plantea una noción formal de la virtud, no una noción con contenido. Únicamente nos dice la forma que debe tener el acto virtuoso; pero es ahí donde está la fortaleza de su criterio, porque la virtud no se alcanza a través de recetas preestablecidas. El buen director no es aquel que sigue una serie de instrucciones, sino aquel que actúa mejor de acuerdo a la circunstancia específica que se le presenta; aunque a veces eso signifique actuar en contra de las “recetas” establecidas. En la **Tabla 2** se ilustran el punto medio de virtudes morales aristotélicas.

Es interesante de Lynn Magnum, gerente de una división *Automatic*

TABLA 2
VIRTUDES MORALES
ARISTOTÉLICAS

ÁREA DE ACCIÓN	VICIO POR DEFECTO	VIRTUD –PUNTO MEDIO–	VICIO POR EXCESO
Miedo y confianza	Cobardía	Valentía	Temeridad o imprudencia
Placer y dolor	Insensibilidad	Autocontrol o dominio de sí mismo	Auto indulgencia
Bienes materiales	Tacañería	Generosidad	Despilfarro
Gastos	Mezquindad	Magnificencia	Vulgaridad
Merecimiento	Pequeñez	Magnanimidad	Vanidad
Enojo	Apatía	Docilidad	Mal genio
Interrelaciones	Mal humor	Amabilidad	Servilismo
Honestidad	Auto desprecio	Veracidad	Ostentación
Vergüenza	Desvergüenza	Modestia	Timidez

Adaptado de Mintz, S. M. 1996. Aristotelian virtue and business ethics education. *Journal of Business Ethics*

Data Processing (ADP), que decide recomendar a la Alta Gerencia del corporativo vender la unidad de negocio Servicios Electrónicos Financieros Inc. (SFE) que ella mismo dirigía. A pesar de que SFE estaba posicionada como una de las mejores compañías de servicios de transacciones electrónicas en Estados Unidos y mantenía una posición financiera rentable, Magnum percibió que, en el futuro cercano, las alianzas entre los bancos, las redes de supermercados regionales y el crecimiento de la competencia pondrían en riesgo la rentabilidad del negocio. Además, anticipó que SFE no cumpliría con algunos puntos específicos que ADP marcaba como claves en la estrategia de sus unidades de negocio. Recomendó vender SFE a pasar de estar consciente que ponía en riesgo no sólo sus propios incentivos económicos, sino el futuro de su carrera profesional. Magnum actuó con moderación y prudencia para percibir el contexto en el que se encontraba su negocio, para ser realista y darse cuenta de que el futuro presentaba

riesgos y condiciones contrarias a la estrategia de ADP y que, por lo tanto, lo mejor era deshacerse de la empresa en ese momento en que presentaba una atractiva salud financiera. Imprudente hubiera sido quedarse en un negocio que generara ganancias en el corto plazo, pero que en el futuro se alejaría de los parámetros establecidos por ADP. También actuó con valentía porque se atrevió a poner en riesgo su beneficio personal —el bono— y profesional, anteponiendo lo que era mejor para la organización. Es decir, su valentía lo llevó a no usar los beneficios económicos personales como criterio de decisión. Aristóteles diría de Lynn Magnum que “es noble seguirle y justo obedecerle”.

Por el contrario, en los mencionados escándalos corporativos podemos encontrar muchos ejemplos en los que los altos directivos no actuaron de acuerdo con la definición aristotélica de virtud. El primer aspecto deplorable: dejarse llevar por

elementos meramente cuantitativos. Los directores de estas organizaciones también desvirtuaron la valentía necesaria para la práctica de los negocios y la convirtieron en la más insensata temeridad.

A pesar de que Aristóteles vivió hace milenios, sus enseñanzas adquieren vigencia en el contexto actual; un contexto en el que la pujanza y la potencia del mundo empresarial hacen que cada vez sea más fácil perder de vista las verdaderas virtudes que un director debe

desarrollar. Los bienes económicos en cantidad son fundamentales para mantener la sanidad de las empresas, los conceptos de Aristóteles y su aplicación en los casos que acabamos de mencionar muestran que la virtud debe anteceder a los beneficios financieros. El éxito económico y la cantidad de bienes deben ser consecuencia de la virtud, pero bajo ninguna circunstancia la virtud debe medirse en términos cuantitativos o financieros. El buen director es el que posee la virtud. ①



ABSTRACT

Many times, when analyzing some of the cases of fraud most remembered in history, it is made evident that leaders involved are charismatic and intelligent, and some are alumni of some of the best universities of the world and the most prestigious business schools. It is then our responsibility to ask ourselves: who should lead an organization? Who are the leaders that deserve to be followed? It is required to redefine the nature and mission of the business leader and place virtue at the center of the managerial practice.

REFERENCIAS

- 1 Aristóteles. Política. Gredos. Madrid; 2008. p.408. 1325b 6-7.
- 2 Encuesta de Fraude en Colombia 2013 de KPMG, publicada por KPMG Advisory Services Ltda en <https://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf>.
- 3 Simons, R. "Automatic Data Processing: The EFS Decision". HBS Case No. 190-059.

LOS BIENES ECONÓMICOS EN CANTIDAD SON FUNDAMENTALES PARA MANTENER LA SANIDAD DE LAS EMPRESAS, LOS CONCEPTOS DE ARISTÓTELES Y SU APLICACIÓN EN LOS CASOS QUE ACABAMOS DE MENCIONAR MUESTRAN QUE LA VIRTUD DEBE ANTECEDER A LOS BENEFICIOS FINANCIEROS.

Congreso internacional "Desarrollo y Sostenibilidad: EL CUIDADO DE LA VIDA COTIDIANA"

LOS SERES HUMANOS TIENEN POR EXCELENCIA DOS RELACIONES VITALES EN SU VIDA: EN UNA MANO LA ESFERA FAMILIAR, LOS CUIDADOS Y ATENCIONES QUE EXIGE; Y EN LA OTRA MANO, EL MUNDO LABORAL, QUE SE HA CONVERTIDO EN MUCHAS OCASIONES EN UNA FUENTE DE TENSIONES PARA LAS PERSONAS.

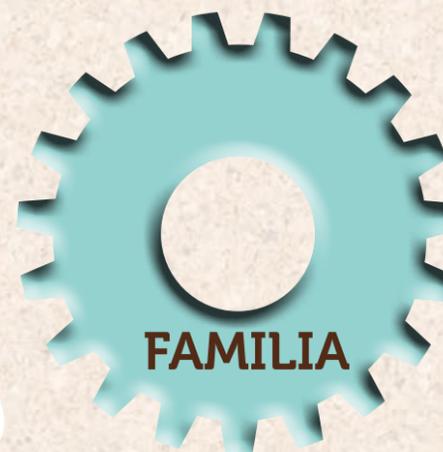
DESARROLLO ARMÓNICO SOSTENIBLE



DESARROLLO



UNA MIRADA INTEGRADORA DE LA SOSTENIBILIDAD



FAMILIA



EMPRESA

UN ENFOQUE INTEGRADO PERMITE QUE SE ARTICULEN POLÍTICAS PÚBLICAS QUE HAGAN COMPATIBLE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL PARA TODAS LAS PERSONAS Y QUE LAS ORGANIZACIONES POTENCIEN AL SER HUMANO COMO CENTRO DE LAS MISMAS PARA CONSEGUIR UN DESARROLLO SOSTENIBLE.



RESULTADOS ECONÓMICOS SOCIALES AMBIENTALES SOSTENIBLES



► SOSTENIBILIDAD

“En la economía lo más importante son las personas”



EL PROFESOR MIGUEL MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA Y ORTEGA, PROFESOR ORDINARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA, ESTUVO EN INALDE BUSINESS SCHOOL EN UNA VISITA ACADÉMICA.

Allí se llevó a cabo el Curso Anual de Formación Antropológica y, además, la lección magistral “La dimensión donal del trabajo”, durante la ceremonia de graduación de los participantes del MBA, promoción 2012 – 2014.

Durante su visita, el profesor Martínez-Echevarría compartió sus puntos de vista acerca de diversas temáticas relevantes en el mundo de hoy y cómo la economía es un factor determinante en cada una de ellas.

1. FACTORES ANTROPOLÓGICOS EN LA ECONOMÍA

En la economía lo más importante son las personas y desde el presidente de la compañía, hasta quien ocupe el último cargo de la organización, todos forman una unidad y se debe contar con ellos.

Un gravísimo error es perder de vista que lo que realmente debe funcionar en una economía son las personas. Y estas, por definición, son relaciones. Crear una buena economía o una buena empresa es crear vínculos que potencien mucho las capacidades de la gente a cargo. El gran directivo es el que es capaz de sacar lo mejor de lo mejor de las personas que tiene, en todos los niveles.

¿Qué pasa? A veces nos falla nuestra competencia como directivos y somos, en algunos casos, responsables de que las personas no puedan llegar a dar todo lo que deberían. He citado con frecuencia en varias sesiones a John Henry Newman: “el que no crece da señal de que no tiene vida.” Si hay alguien que no crece en una empresa, quiere decir que no tiene vida y que no tiene vida la empresa. Es muy importante cuidar todos estos aspectos porque, entre otras cosas, el directivo que más crece es el que hace crecer a los demás.



2. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Para que haya un buen tratado, debe existir cierto equilibrio. Negociar un tratado comercial entre dos países es una tarea ardua y difícil que requiere de mucho tiempo. En principio, fomentar el libre comercio es positivo, pero la libertad implica responsabilidad y, a su vez, la responsabilidad implica una cierta igualdad. La Unión Europea, por ejemplo, firma acuerdos y comercia con otros países lo cual da lugar a muchas tensiones porque no se han atendido aspectos importantes como la política agraria o acuerdos internacionales. Tal país es débil en estas cuestiones, otro es fuerte en otros aspectos y se deben contemplar todas estas dimensiones.

Para que haya libertad, insisto, debe existir una cierta igualdad y esta tiene que ser contemplada en el tratado; eso los empresarios no deben de olvidarlo. Ellos, los empresarios, deben ayudar a los políticos, que son los que llevan adelante normalmente las negociaciones comerciales, a reflexionar sobre la pertinencia de ciertos acuerdos y tratados. Existen tratados buenos y malos pero, en general, es mejor un tratado que ninguno.

3. TEORÍAS ECONÓMICAS CONTEMPORÁNEAS EN LATINOAMÉRICA

Oreste Popescu fue un teórico, rumano de nacimiento, pero que emigró a Argentina, país donde se desarrolló académicamente. Formuló un tratado muy interesante sobre el pensamiento económico, que él mismo ha llamado "indiano" porque pertenece a la época previa a la independencia. Cabe resaltar que tanto en América Latina como en España ha habido tratadistas muy importantes, por ejemplo en la escuela de Salamanca en el siglo XVII. Quizás los anglosajones han tenido más relevancia en el tema y la importancia cultural e histórica de unos pueblos va unida también a sus fases históricas. Recordemos que tanto Inglaterra como Holanda desarrollan su poderío en los siglos XVIII y XIX, época que corresponde al periodo de desarrollo industrial.

Los pensadores hispanos de peso corresponden más a los siglos XVI y XVII, pero también hay contemporáneos muy relevantes, por supuesto.

4. ECONOMÍA Y PAZ

El terrorismo es una forma moderna de guerra, guerra civil larvada. España, por su parte, ha tenido experiencia de una guerra civil pública. Una guerra afecta muchísimo la economía de un país y, viceversa, la economía también afecta y puede crear dificultad.

Lógicamente, resolver estos temas resulta muy importante porque en el fondo hay problemas que son muy complejos. Por ejemplo, hay que transformar a la gente que dedica su vida a la violencia; hay que transformarlos en ciudadanos pacíficos, reconvertirlos, asimilarlos a la sociedad.

Antes mencioné que un buen empresario es el que sabe sacar lo mejor de la gente. Asimismo, un buen político es el que tiene que dar cabida a la gente que se queda ahí fuera y toma las armas. Hay que convencerlos de alguna manera y también presionarlos, dentro de la ley, para que acepten lo mejor para la sociedad. Cuando se logra un proceso de paz se deben transformar a las personas que se están ganando la vida de forma violenta y enseñarles a vivir como buenos ciudadanos.

Anteriormente mencioné los tratados internacionales. En realidad esto es un tratado, que no es internacional, pero es un tratado nacional. En España, por ejemplo, con la ETA, con problemas muy difíciles, se debía convencer a la gente que por el camino de la violencia no se iba a ningún lado: eso genera pobreza, tristeza y amargura. Para producir y crear riqueza hace falta paz, hace falta incorporar gente y contar con todos ellos. Estoy convencido que los directivos de Colombia, de todas las tendencias, en principio lo que quieren es paz; lograrlo es otro asunto. Yo deseo lo mejor y que lo antes posible se alcance.

"EL PROBLEMA CON LA TECNOLOGÍA ES QUE OBLIGA A UNA CONTINUA READAPTACIÓN Y EXIGE UNA SOCIEDAD MÁS FLEXIBLE".

5. LA TECNOLOGÍA

La tecnología es un aspecto muy importante de la producción de la innovación. Los teléfonos móviles, que hace 20 años eran casi una rareza, y veíamos a una persona por la calle con un aparato bastante grande, hoy día es un instrumento que facilita muchísimas cosas.

El problema con la tecnología es que obliga a una continua readaptación y exige una sociedad más flexible. También crea otro tipo de contratiempos: una frase muy famosa dice "la tecnología es destrucción creadora" porque crea pero de pronto destruye. Alrededor de este tema debemos tener prudencia y sensatez. La tecnología podría ser vista también como un problema prudencial pues muchas veces saber acertar con la tecnología adecuada en cada momento no es un asunto sencillo.

Es importante que la gente utilice la tecnología, que la pueda seguir. Es bueno que la tecnología no sea una cosa absolutamente extraña para las personas. Muchas veces se produce para la sociedad una tecnología que no se entiende y esto redundará en gente que solo aprieta botones pero no sabe cómo funciona lo que está usando.



6. EL ESTADO EN LA ECONOMÍA

Como decían los clásicos, la virtud, que es la excelencia, está en el término medio. No es bueno tener gente hiper-liberal en un extremo que dice “el estado lo mínimo y lo máximo la iniciativa” y en el otro extremo los que dicen “todo es del estado”.

Hoy no se puede prescindir del estado. Hay que buscar una fórmula de convivencia. El estado es un instrumento al servicio de las metas de los ciudadanos y no al contrario: nosotros no somos servidores del estado. Somos ciudadanos que queremos que el estado sea integrador y que permita a la gente llevar al frente sus iniciativas y sus capacidades. La tentación, que es también el camino más fácil, muchas veces es el populismo: un uso abusivo del estado. Entonces se sobrecarga, se hace ineficiente y no se logra nada; los ciudadanos se convierten en agentes pasivos y pierden su fuerza anímica. Cada país tiene su manera de visualizar el estado pero yo creo que hay que buscar el punto medio.



7. UNIÓN EUROPEA

Una cosa es la unión económica, otra cosa es la unión monetaria y otra la unión política. Son escalones sucesivos y hay mucha gente que dice que Europa es una unión de mercaderes; esto no es ningún insulto. Hay gente que dice que eso es un insulto pero, en principio, los mercaderes no son gente despreciable: ellos han creado civilización. Muchas veces el comienzo de una civilización tiene que ver con el comercio. En Europa lo ideal sería avanzar hacia una integración monetaria, proceso en el que estamos ahora, aunque tiene sus dificultades porque crear una moneda como el Euro, sin una unión política fuerte detrás, es un poco extraño; la moneda siempre es símbolo de soberanía. Un país que renuncia a su moneda, renuncia a su soberanía. Inglaterra todavía no quiere perder su Libra Esterlina y, en parte, es explicable. Pero tiene que haber un proceso de integración política que implica abrirse al otro.

El nacionalismo es muy fuerte y estamos en un momento, en la propia España, de tensiones disgregadoras, que en parte fueron reacción a los ‘supraestados’. La política, geopolítica y los grandes planteamientos que requieren buscar fórmulas de equilibrios, en todos estos asuntos no se debe perder la singularidad de regiones o de zonas pero, al mismo tiempo, debe haber una comunicación universal, una integración. Yo creo que, por ejemplo, para América sería muy importante que comenzaran a funcionar estas diversas fórmulas de uniones comerciales andinas o del cono sur.

La misma tecnología hace que, cada vez, nuestras relaciones sean más universales. Ahora mismo me quedo asombrado cuando vengo a América y veo que la gente aquí sigue la liga de fútbol española como si estuvieran en España, esto se traduce en una integración muy grande. Es bueno, por un lado, que cada uno mantenga su singularidad, carácter, forma de ser, el amor a su propia patria, pero de la misma manera eso no es un impedimento para la integración.

El gran reto de la Unión Europea es que siga existiendo la cultura española, francesa, alemana, pero a la vez que estén integradas en una cultura que es la europea. ¿Qué es para mí la cultura europea? Es saber abrirnos y entendernos, a pesar de las diferencias, de las diferentes lenguas, culturas y tradiciones. Y yo creo que eso va a ser un fenómeno cada vez más general. Entre otras cosas, por el impacto de las tecnologías, la televisión, el Internet... Antes, llamar por teléfono de Bogotá a Madrid significaba horas de demora, mientras que ahora tecleas en cualquier dispositivo y ya estás hablando con la persona en Madrid. Es decir, la tecnología crea un marco global, que se maneja más o menos rápido, con avances y retrocesos.



8. FUNCIÓN DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA

Es muy importante formar personas que tengan una visión amplia de lo que es la función empresarial, en las escuelas de negocios. La función empresarial tiene que abrirle los ojos a la gente para que se den cuenta de la relevancia del buen empresario para su país porque, en realidad, el que saca adelante a su país es quien asume su responsabilidad empresarial. Y la responsabilidad empresarial no es solo del gerente, ni del presidente, sino de toda la gente que trabaja en la empresa. Un país que tiene mentalidad empresarial, es un país que tiene voluntad de ponerse en marcha, de hacer más... es un país que tiene esperanza.

Las escuelas de negocios son grandes escuelas de

formación humana. Como el buen médico, debe saber usar la analítica, tiene que hacer radiografías, etc., pero hay una cosa más importante que en este gremio se llama ‘ojo clínico’, y esto ya no es una cuestión técnica: es un saber humanístico. Para ser humanista lo primero que uno tiene que ser es competente. Sería una pena que las escuelas de negocios solo impartieran competencias técnicas. Una verdadera escuela de negocios, junto con las competencias técnicas y por encima de ellas, da un saber integral y por lo tanto te hace una mejor persona, con mayor perspectiva y te hace mejor ciudadano y, en este caso, mejor colombiano. ①

ALUMNI

Programa de actividades 2015 en Medellín para egresados de INALDE

<p>Creatividad Innovadora en Marketing*** Profesor: Ernesto Barrera Duque, Ph.D. Área: Dirección de Marketing</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FEBRERO</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<p>Los errores en la alta dirección*** Profesor: Jorge Llaguno, Ph.D. - IPADE . Área: Dirección de Personas en las Organizaciones</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FEBRERO</p> <p style="text-align: center;">26</p>	<p>Inteligencia analítica: de la abundancia de datos a la información estratégica Profesor: Pablo Sartor, Ph.D. - IEEM Business School Área: Análisis de Decisiones</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MARZO</p> <p style="text-align: center;">11</p>	<p>Innovación de modelos de negocios: tecnología y agilidad Profesor: Rafael Gómez Nava, Ph.D. - IPADE Área: Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ABRIL</p> <p style="text-align: center;">16</p>
<p>Creación de valor económico y social: una experiencia de Coca-Cola FEMSA en Colombia Profesor: Rolando Roncancio Rachid, Ph.D. - INALDE Área: Política de Empresa</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MAYO</p> <p style="text-align: center;">27</p>	<p>El valor y costo de la transparencia Profesor: Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D. - INALDE Área: Dirección de Personas en las Organizaciones</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">JUNIO</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<p>Tendencias del marketing: neuromarketing, redes sociales y Big Data *** Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D. Área: Dirección de Marketing</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AGOSTO</p> <p style="text-align: center;">13</p>	<p>Evaluación de Juntas Directivas: ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?*** Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. Área: Family Business</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SEPTIEMBRE</p> <p style="text-align: center;">10</p>
<p>Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar? Profesor: Luis Carlos Bravo, Ph.D. Gonzalo Gómez Bentancourt, Ph.D. Área: Family Business</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OCTUBRE</p> <p style="text-align: center;">22</p>	<p>Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016 *** Profesor: John Naranjo Dousdebés Área: Entorno Económico</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NOVIEMBRE</p> <p style="text-align: center;">26</p>		

*** Continuidades tipo conferencia.
Horario: 7:30 a 9:30 a.m. Sin desayuno
Continuidades con Caso, horario: 7:00 a 10:30 a.m.
Fechas sujetas a cambio

Conferencias de Desarrollo Profesional

- 22 de Enero | Factores que generan la competitividad y hacen la diferencia entre los ejecutivos
- 30 de Abril | Perspectiva del empleo en Colombia

Ciclo de Formación en Emprendimiento

- 12 de Febrero | Café con Emprendedores
- 18 de Junio | Conferencia Emprendimiento Social
- 27 de Agosto | Conferencia Emprendimiento Empresarial
- 15 de Octubre | Café con Emprendedores

Ciclo de Formación Trabajo - Familia

- 26 de Marzo | Cómo fortalecer la relación de pareja: Amor sólido y líquido
- 14 de Mayo | Conferencia / Caso de Familia
- 24 de Septiembre | Conferencia / Caso de Familia



Reunión Anual de Egresados
Noviembre 19



LAMS 2015
1 - 4 de Septiembre

Más Información

Medellín: (4) 3 52 24 86 Cel. 316 5293411
Bogotá: (1) 8 61 44 44 Exts.16060/16004/16064
Correo electrónico: alumni@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

INICIO DE PROGRAMAS

El martes 6 de mayo inició el Programa de Alta Dirección Empresarial – PAD CAEM CESEP con 35 oficiales de las Fuerzas Armadas de Colombia y 2 participantes extranjeros: un coronel del Ejército de México y un capitán de la Armada del mismo país.



El sábado 5 de julio se inició la cohorte 2014-2016 del Executive MBA de INALDE Business School con 119 nuevos participantes. Durante la sesión de inauguración Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE, y de Juan Manuel Parra, Director Adjunto del MBA les dieron la bienvenida a los participantes.

El lunes 20 de octubre se dio inicio a la cohorte 2014 – 2016 de Executive MBA Intensivo de INALDE, con 63 participantes. Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE y Alejandro Moreno, Director Adjunto del MBA Intensivo les dieron la bienvenida a los participantes en la sesión de inauguración.



El lunes 22 de septiembre se inició el PDD – Programa de Desarrollo Directivo, este hace parte los programas de perfeccionamiento directivo de Executive Education en el cual los directivos fortalecerán el desempeño en sus roles organizacionales.



El jueves 23 de octubre inició la primera promoción del PDG – Programa de Dirección General. A través de este programa los empresarios, gerentes generales y vicepresidentes corporativos lograrán potenciar el desempeño en sus actuales roles de dirección e incrementarán sus capacidades para asumir nuevos retos en sus organizaciones.

FINALIZACIÓN DE PROGRAMAS



El viernes 27 de junio, se llevó a cabo la ceremonia de grado de los participantes de la promoción 2012-2014 del Executive MBA de INALDE Business School, en el Country Club de Bogotá. La ceremonia estuvo presidida por el Rector de la Universidad de La Sabana, Obdulio Velásquez Posada, y el Director de INALDE Business School, Luis Fernando Jaramillo Carling.

Del 8 al 10 de julio, finalizó en las instalaciones del Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia – IGEZ en Maracaibo Venezuela, el Programa de Desarrollo Estratégico – PDE.





El **miércoles 22 de octubre** se llevó a cabo la sesión de clausura del Programa de Alta Dirección Empresarial – PAD CAEM CESEP. El programa contó con 37 participantes, entre ellos 5 coroneles de la Fuerza Aérea, 3 capitanes y 3 coroneles de la Armada, 15 Coroneles del Ejército y 7 coroneles de la Policía de las Fuerzas Armadas de Colombia y un coronel del Ejército de México y un capitán de la Armada del mismo país.

IN COMPANY

El In Company Fortalecimiento para la Expansión Internacional “Pasaporte N”, se llevó a cabo en el Country Club de Ejecutivos de Medellín, **entre el 29 de abril y 12, 13 y 14 de mayo** de 2014. El programa, fruto de una alianza con Ruta N, fue diseñado para directivos de primer y segundo nivel de empresas PYMES del ecosistema de innovación de la ciudad. Al evento asistieron 50 participantes.

El **lunes 5 de mayo** inició el Programa In Company en Liderazgo para la Alta Dirección de SAP, a las sesiones asistieron 28 ejecutivos de SAP.

El **miércoles 14 de mayo** inició el Programa In Company en Liderazgo y Comunicación diseñado para 17 directivos de Migración Colombia.

El **lunes 19 de mayo** inició el Programa de Dirección Estratégica – PDE CIO’S para el Ministerio de las Tecnologías MINTIC y la Cámara Colombiana de Informática y Tecnología CCIT que reunió a 120 directivos del sector público y privado del país.

Los días **13 y 20 de agosto** se dio inicio al programa In Company en Habilidades Gerenciales, diseñado para directivos de empresas del sector floricultor: Jardines de Chía S.A.S., MG Consultores S.A.S., Flores el Aljibe, Flores de Bojacá, Pardo Carrizosa Navas S.A.S., entre otras. El programa contó con la participación de 45 directivos de las empresas que conforman el Grupo GR Chía.



El Programa In Company Sika, se llevó a cabo **entre el 22 y el 26 de septiembre** y contó con la participación de 26 gerentes de países Latinoamericanos de Argentina, Paraguay, Chile, Brasil, Guatemala, Ecuador, México y Colombia.



Desde el **lunes 22 hasta el miércoles 24 de septiembre** se llevó a cabo el Programa In Company Oracle que contó con la asistencia de 38 participantes de esta organización.



El **viernes 26 de septiembre** inició el Programa In Company Regional Leadership Program de Porvenir -Fondo de Pensiones y Cesantías- con la asistencia de 42 participantes.

El **martes 30 de septiembre** se dio inicio al In Company, Programa en Liderazgo Estratégico para directivos de Falabella con la participación de 45 directivos.



PRESENTACIÓN DE INALDE EN MEDELLÍN

El **miércoles 27 de agosto** se llevó a cabo la presentación en exclusiva de nuestra Escuela de Negocios en la ciudad de Medellín. El evento se realizó en el Country Club de Ejecutivos y estuvo a cargo de los profesores Ernesto Barrero como Director de Regiones y el profesor German Serrano quien dirigió la sesión sobre el desarrollo de competencias directivas.

PROGRAMA EXXON MOBIL INALDE BUSINESS SCHOOL

El **lunes 27 de octubre** se dio la bienvenida a los participantes del Programa de Gobierno y Liderazgo de Exxon Mobil.

LATIN AMERICAN MANAGEMENT SEMINAR

Del **martes 2 al viernes 5 de septiembre** se realizó el Latin American Management Seminar - LAMS organizado por INALDE Business School en el *Trump Ocean Club International Hotel*, en Ciudad de Panamá.

III PROGRAMA DE PERIODISTAS ECONÓMICOS APE BANCO DE BOGOTÁ E INALDE

El **18 de octubre** se llevó a cabo el III Programa para Periodistas Económicos, con el apoyo de APE y el Banco de Bogotá.

ENFOCADOS

Del **28 al 31 de julio**, se llevó a cabo el Programa Enfocado *How to be a good owner*. Las sesiones las dictaron los profesores Gonzalo Gómez y Fabio Alvarado de INALDE y Timothy Blumentritt de Coles College of Business - Kennesaw State University, Estados Unidos. Entre los asistentes encontramos propietarios de empresas como Rayogas, Sincromotors, Marpico, Agrolar, entre otros.

El **jueves 14 de agosto**, se realizó el Programa Enfocado en Servicio al cliente, con la participación de directivos de empresas como Seguros Bolívar, Avianca, Codensa, Bancolombia, Alpina, 3M, Helm Bank y EPM.

El **10 y 11 de septiembre**, se realizó el programa Enfocado Potenciando el desempeño del equipo de ventas. Se contó con la asistencia de directivos de empresas como Efectiva, Prointech, Saludcoop, Rubikey Intelligence & Knowledge y Serviactiva.

Del **27 al 31 de octubre**, se llevó a cabo el Programa Enfocado Liderazgo, Conflicto y Coraje, se contó con la asistencia de directivos de empresas como Vicpar, Intipav, Fuerzas Armadas de Colombia, INALDE, Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, Environmental Resources Management-ERM, STIHL, entre otros.

Del **25 al 28 de agosto**, se desarrolló el Programa Enfocado Finanzas para la toma de decisiones directivas. Al programa asistieron directivos de empresas como Brinsa, RBM Redeban Multicolor, Toyota de Colombia, AKTIO Colombia, Annar Diagnostica Import, Dopamini Innovation, entre otros.

NUESTROS PROFESORES

El **viernes 6 de junio** los profesores de INALDE Business School Alejandro Moreno, Ignacio Osuna, Juan Manuel Parra y Rolando Roncancio, quien además es el Secretario General de Universidad de La Sabana, recibieron el título de doctor del IESE Business School y del Instituto de Empresa y Humanismo la Universidad de Navarra.



John Naranjo Dousebes, PADE, Director del Área de Entorno Económico de INALDE Business School, participó como conferencista en la Asamblea Anual de la Escuela de Negocios PAD, de la Universidad de Piura, Perú. La conferencia a cargo del profesor Naranjo se tituló "Colombia: crecimiento y productividad".

El **lunes 26 y martes 27 de mayo**, Sandra Idrovo profesora y directora del área de DPO y de Investigación de INALDE, participó en la tercera edición del Women's Forum for the Economy and Society, en Brasil, como parte de la delegación oficial de la edición del año 2014, compuesta por 11 mujeres líderes de los sectores corporativo, político, científico, emprendedor, académico, de las artes, los medios y filantrópico.

Del **20 al 26 de julio** los profesores Ignacio Osuna Soto y Juan Manuel Parra Torres, participaron en el programa de Executive Education "Global Colloquium on Participant - Centered Learning", realizado en Harvard Business School, Boston, Estados Unidos. El objetivo de este encuentro académico es formar a profesores de escuelas de negocios de todo el mundo en pedagogías activas e innovadoras, alrededor de la Metodología de Caso.

Peter Montes Swanson, PADE, director de Alumni INALDE, participó en el panel "Nuevas tendencias en management" en el II Encuentro de Líderes del Foro de Presidentes, cuyo tema central fue "Tendencias del liderazgo en Colombia y en el mundo". En el encuentro participaron conferencistas como Horst Paulmann, propietario de Cencosud; Carlos Raúl Yepes, Presidente de Bancolombia y Jorge Esteban Giraldo, Director para Lationamerica Centro del Grupo Bimbo, entre otros.

PREMIO AL MEJOR ARTÍCULO

La profesora Sandra Idrovo, Directora de investigación, con la ponencia *A Comparative Analysis of Youth Labor Market Exclusion* ganó el premio al mejor artículo, presentada en la 7th Equality, Diversity and Inclusion International Conference, que se llevó a cabo **entre el 8 y el 10 de junio**, en Munich. El artículo fue realizado en conjunto con profesores de México y España. Lourdes Susaeta y Paula Apascarietei, profesoras de IESE Business School, lo presentaron en la conferencia, en el eje temático sobre Diversity Policies and Practice: Cross-Cultural and Comparative Perspectives. El tema del trabajo fue un análisis comparativo de las políticas de estado de España, México y Colombia, para enfrentar el desempleo juvenil.



INVESTIGACIÓN EN INALDE

El grupo de investigación del Family Business Center de INALDE, encabezado por Gonzalo Gómez Betancourt, en conjunto con Isabel C. Botero de University of Kentucky, Lexington, Estados Unidos, José Bernardo Betancourt Ramírez y María Piedad López Vergara de INALDE, fueron pioneros del más reciente artículo titulado "La inteligencia emocional en empresas familiares: Su impacto en la dinámica interpersonal en los sistemas familiares, de negocios y de propiedad". La publicación fue hecha en la revista científica *international Journal of Family Business Management*.

Entre el 6 y el 8 de junio el Family Business Center participó en la Family Enterprise Research Conference – FERC, en la que se presentaron tres investigaciones:

- *Understanding family activities in family firms: An exploration of the role of family activities in psychological ownership in family members.* (María Piedad López)
- *Implementation of Good Corporate Governance Practices in Colombian Family and Non-Family Businesses, Hard Law versus Soft Law.* (Gonzalo Gómez Betancourt y Natalia Zapata Cuervo)
- *Corporate governance practices and performance of FB and NFB in the Colombian stock exchange.* (José Betancourt y Gonzalo Gómez Betancourt)

Del 1 al 5 de agosto de 2014, los profesores del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, Sandra Idrovo Carlier y Alejandro Moreno-Salamanca, asistieron a la 74 versión del Academy of Management (AOM) en Filadelfia, Estados Unidos.

La profesora Sandra Idrovo presentó la ponencia de Internal communication as corporate challenge: A comparative analysis in Iberoamerica, dentro de la sesión titulada *Is the Iberoamerican HR system prepared for a management revolution?*. También hizo parte del Program Development Workshop titulado *The Internationalization of Corporate Social Responsibility*, presentando la investigación realizada acerca de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero en Colombia.

El profesor Alejandro Moreno junto con la profesora Sandra Idrovo participó en la sesión "Fostering International Teaching and Research Collaborations", un foro donde se compartían, entre académicos de diferentes partes del mundo, prácticas que fomentan la colaboración académica internacional.

Entre el 23 y el 27 de junio en Lappeenranta, Finlandia, el Family Business Center presentó cinco investigaciones en el *International Family Enterprise Research Academy – IFERA*.

49ª ASAMBLEA ANUAL DE CLADEA

Del 3 al 5 de septiembre, se llevó a cabo la 49ª Asamblea Anual de CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración en el ESADE de Barcelona –España, en la que INALDE participó con dos ponencias, una de ellas recibió un reconocimiento especial. Ernesto Barrera, Director de Programas de Executive Education en las Regiones y Profesor del área de Marketing, presentó el Caso "Multibanca Colpatría: Renovación Estratégica", que ganó el premio como mejor caso escrito de CLADEA 2014. Asimismo, Pilar Sepúlveda, investigadora de INALDE, presentó la Ponencia: "Modelos de Negocios seguidos por empresas colombianas: Un marco Integrador para la creación de valor sostenible".



CONFERENCIA ANUAL DE NACRA

Del 23 al 25 de Octubre, en la ciudad de Austin, Texas (EE. UU.), se llevó a cabo la conferencia anual de NACRA- Asociación Norteamericana de Investigación de Casos. El caso Fundación Juanfe: Escalando un Modelo de Innovación Social, escrito por los profesores Ernesto Barrera y Alejandro Moreno, y por el Investigador

Felipe Cortés, obtuvo el reconocimiento a mejor caso escrito en español; mientras que el caso Natura: Tripple Bottom Line and Brand Development, escrito por el profesor Ignacio Osuna y el profesor del IAE, Javier Silva, recibió el premio Ruth Greene, otorgado al mejor caso escrito en inglés por fuera de Norteamérica.

ALUMNI INALDE

CICLO DE FORMACIÓN TRABAJO-FAMILIA



El miércoles 7 de mayo comenzó el Ciclo de Conferencias Trabajo-Familia para egresados de INALDE que busca que los empresarios logren armonizar estos dos ámbitos. La conferencia de apertura del Ciclo se tituló 'Ecología humana empresarial: el impacto de la empresa en la familia', y estuvo a cargo de Cristian Conen, profesor del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana.

El miércoles 18 de junio, el profesor Cristian Conen, del Instituto de la Familia, dictó la conferencia Ecología de la relación de pareja, en el Club de Banqueros y Empresarios, en Bogotá. Esta conferencia hizo parte del ciclo de formación Trabajo – Familia organizada por Alumni INALDE para egresados y sus cónyuges.

El miércoles 20 de agosto se llevó a cabo, en el Club de Banqueros de Bogotá, la tercera sesión del Ciclo de Trabajo – Familia titulada Ecología de la relación de pareja II "Cómo fundar, conservar, cuidar y desarrollar la relación de pareja".

El miércoles 10 de septiembre se llevó a cabo, en el Club de Banqueros de Bogotá, la cuarta sesión del Ciclo de Conferencias Trabajo – Familia. La charla, titulada Ecología de la relación Madre/Padre – Hijos. Parte I "Influencia de la tecnología y los desafíos que enfrenta la paternidad/maternidad en el mundo actual", fue dirigida por Juan Camilo Díaz, profesor del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana.

El 15 de octubre se llevó a cabo la conferencia: Ecología de la relación madre/padre – hijos II, a cargo del profesor Andrés Mauricio Cano R., del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana.

ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO ALUMNI



El 6 de mayo se presentó el Programa para Egresados de Mentoría con Inversión, impulsado por la Cámara de Comercio de Bogotá y Operado por Endeavor Colombia. María Isabel Agudelo, Vicepresidente de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio, dirigió la sesión.



El jueves 21 de agosto se realizó el Encuentro de Emprendedores, al que asistieron 12 instituciones del ecosistema de emprendimiento para dar a conocer los servicios que prestan, según la etapa en la que se encuentre el negocio.

El jueves 28 de agosto, se llevó a cabo el Primer Café con Emprendedores de la Escuela. Durante este primer conversatorio, los egresados asistentes pudieron conocer las vivencias personales y profesionales de estas emprendedoras del sector agroindustrial.



El jueves 18 de septiembre, Alumni INALDE organizó el Segundo Café con Emprendedores de la Escuela, al cual asistieron como invitados Juan Camilo Camargo (MBA), Director Ejecutivo de Diboca, y Germán Acevedo (PDD), Gerente General de Tech4Riders.

Tercer Café con Emprendedores se llevó a cabo el jueves 23 de octubre. Los invitados a compartir sus experiencias fueron: David Palacios (MBA) de Incubated y Jorge Eduardo Borrero (MBA) de Wedubox.

El profesor Peter Montes, Director de Alumni, realizó la conferencia de emprendimiento 'taller de modelos de negocio' el 9 de octubre.

TORNEOS INALDE

El 31 de mayo Alumni INALDE organizó el Torneo de Fútbol para participantes y egresados de INALDE Business School. Alemania, equipo compuesto por participantes del MBA 2012-2014, se coronó Campeón de la Copa Mundi Alumni. Los partidos se jugaron en las canchas de fútbol de la Universidad de La Sabana y asistieron en total 61 personas, entre participantes y egresados de la Escuela de Negocios, acompañadas por familiares y amigos.



IX VERSIÓN DEL TORNEO DE GOLF PARA EGRESADOS DE INALDE

El jueves 5 de junio se llevó a cabo en el Club El Rincón de Cajicá este encuentro deportivo anual. Contó con el patrocinio de prestigiosas marcas, como Autogermana (con sus tres marcas: BMW vehículos, Mini y BMW Motorrad), Telefónica, Adidas, Mario Hernández, Air France, Bancolombia y Hoteles Movich, entre otras. El Torneo de Golf contó con la participación de 56 jugadores. Los ganadores en la primera categoría fueron Luis Valderrama, egresado del MBA de INALDE y Mauricio Saldarriaga, invitado de él; y en la segunda categoría ganó Marco Vidales, egresado del PADE, y su hijo Aurelio Vidales.



En la foto de izquierda a derecha: Mauricio Saldarriaga, Juan Pablo Dávila, Luis Valderrama y María del Pilar Velásquez.



En la foto de izquierda a derecha: Luz Stella Gómez, Sandra Acevedo, Javier Rincón y Catalina Blanco

El jueves 5 de junio se llevó a cabo el III Torneo de Tenis y la Clínica de Golf para egresados de INALDE, en el Club El Rincón de Cajicá. Adicionalmente, se realizó un mini torneo, cuyo ganador fue Rafael García, egresado de dos programas de INALDE: el PADE de Medellín en 2007 y el MBA Intensivo en 2011. Al Torneo de Tenis asistieron participantes, egresados e invitados. El ganador fue Francisco Ramírez, egresado del PDD 2013.

SESIONES DE CONTINUIDAD



◀ **VIII Sesión de Continuidad**

El **miércoles 21 y jueves 22 de mayo**, tuvo lugar la IX Sesión de Continuidad titulada 'Control Estratégico: un modelo clave para la implementación exitosa del sistema de gestión', a cargo de José María Corrales, profesor del Área de Análisis y Decisiones de Control de IAE Business School.

IX Sesión de continuidad

si el líder no nace sino que se hace, entonces ¿qué factores hacen que alguien sea líder?, a cargo del profesor Alejandro Moreno Salamanca se realizó en Bogotá el 27 de junio y en Medellín el 16 de Octubre para los egresados de INALDE en esta ciudad.

X Sesión de Continuidad ▶

El **miércoles 30 de julio** tuvo lugar la undécima Sesión de Continuidad titulada: '¿Cómo trabajar en equipo frente a cambios que generan tensión?'. La conferencia estuvo a cargo del profesor Rodolfo Rivarola, de IAE Business School en Argentina. A la sesión asistieron egresados de los programas MBA, PDD y PADE.



◀ El **viernes 29 de agosto** se llevó a cabo en INALDE la **Sesión de Continuidad especial** titulada Competencias y Virtudes de Gobierno: una Semblanza de Monseñor Álvaro del Portillo, Primer Prelado del Opus Dei. La conferencia estuvo a cargo del profesor German Serrano, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones.

XI Sesión de Continuidad ▼



El **viernes 12 de septiembre** tuvo lugar en INALDE la decimotercera Sesión de Continuidad, titulada 'Trampas de la Empresa Familiar Latinoamericana: un Obstáculo para las Familias Empresarias', a cargo del profesor Gonzalo Gómez.

XII Sesión de Continuidad

El **jueves 25 y viernes 26 de septiembre**, se realizó en INALDE la XIV Sesión de Continuidad titulada 'Fraude y control', a cargo de Antonio Casanueva Fernández, profesor del Área de Control e Información Directiva de IPADE de México.

XIII Sesión de Continuidad

El **1 y 2 de octubre** se llevó a cabo la XV Sesión de continuidad: family office por el profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Director de Executive Education, del Área de Empresa Familiar y del Área de Política de Empresa.



PROFESORES INTERNACIONALES



Brian O'connor Leggett
Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE – España.



Rafael Mies
Dirección de Personas en las Organizaciones de ESE – Chile.



José María Corrales
Profesor del Área de Análisis y Decisiones de Control de IAE Business School Argentina.



Timothy Blumentritt
Family Business de Kennesaw State University Estados Unidos



Jesús Arturo Orozco
Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de IPADE Business School México



Mauricio Brehm
Dirección de Personas en las Organizaciones de IPADE Business School México



Álvaro Cristiani
Profesor de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en la Organización del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay.



Rodolfo Rivarola
Dirección de Personas en las Organizaciones de IAE Business School Argentina



Oscar Carbonell
Dirección Financiera de IPADE Business School México



Natalia Weisz
Profesora del área de Dirección de Personas del IAE Business School - Argentina.



Lorenzo Prevé
Dirección Financiera del IAE Business School Argentina



Patricio Guitart
Profesor del área de Control del IAE Business School - Argentina

PROFESORES INTERNACIONALES



Guillermo Perkins
Profesor del área de Empresa Familiar del IAE Business School - Argentina.



Pablo Alegre
Profesor del área de Dirección de Marketing del IAE Business School Argentina



Héctor Rocha
Profesor del Área Académica Política de Empresa y Profesor del Centro GESE, del IAE Business School Argentina



Antonio Casanueva,
Profesor del área de Control e Información Directiva del IPADE Business School México.



Álvaro González-Alorda
Profesor de emprendimiento e innovación del Instituto de Empresa, de España.

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega
Profesor Ordinario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Universidad de Navarra.

Jorge Merodio Rivas
Profesor del área de Factor Humano del IPADE Business School - México

Jorge Pancorvo
Profesor del área de Dirección de Operaciones, del PAD Escuela de Dirección - Perú.

Iván Díaz
Profesor del área Dirección de Marketing del ESE Business School - Chile.



Durante este año que está a punto de finalizar, Alumni INALDE ha tenido como parte de sus ejes de acción el emprendimiento. De esta manera, como parte del fortalecimiento de esta área se llevaron a cabo sesiones académicas, entre talleres y conferencias, encaminadas a continuar la formación de los egresados en temas de innovación, intra-emprendimiento, marketing, modelos de negocios y finanzas, fundamentalmente para emprendedores, aunque el desarrollo de estas temáticas también ha servido para motivar a quienes aún se encuentran en la fase de conceptualización de su idea de negocio.

Una de las iniciativas más representativas que se realizó en 2014 fue el Encuentro de Emprendedores de INALDE, el 21 de agosto. Este fue el espacio propicio para establecer un diálogo y relación entre nuestros egresados y las entidades que expusieron sus modelos, de manera individual, así como dar a conocer el panorama del ecosistema de emprendimiento en Bogotá, el cual está conformado por asociaciones y gremios; entidades y programas del gobierno; entidades de asistencia técnica o consultoría y centros de conocimiento (instituciones de educación superior y de desarrollo tecnológico e innovación).

Al Encuentro de Emprendedores de INALDE asistieron 71 graduados y además, algunas de las organizaciones que promueven el emprendimiento en nuestro país como IMPACT-A; Semillero de Emprendimiento e Innovación Visión OTRI, Universidad de La Sabana; Corporación Ven-

tures; Fundación Bavaria; Cámara de Comercio de Bogotá; Endeavor; Wayra, iniciativa del grupo Telefónica; HubBOG; Apps.co; Connect Bogotá Region; iNNPULSA y la Asociación de Emprendedores de Colombia, Emprenda.

Los egresados, participantes de este Encuentro de Emprendedores INALDE, lograron conocer los beneficios de las entidades que promueven el emprendimiento. "Es muy importante la realización de este tipo de encuentros pues las escuelas de negocios deberían desempeñar un rol fundamental en el fomento del emprendimiento. Una de las funciones principales debe ser crear esa sinergia entre academia y las iniciativas que se presentan y se demuestra con este encuentro", aseguró Juan Carlos Rodríguez, Director de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Así mismo, se han abierto nuevos espacios de interacción entre nuestros egresados y el ámbito del emprendimiento. Cabe destacar dentro de estas iniciativas los Cafés con Emprendedores, creados con el propósito de dar a conocer experiencias de egresados quienes han puesto en marcha sus ideas de negocio y quienes además, pese a las dificultades, han sabido manejar estratégicamente los riesgos que conlleva ser responsables de su propio negocio y sostenerlo en el tiempo.

El propósito constante de Alumni INALDE es favorecer y crear beneficios para todos los egresados de la escuela, quienes pueden acceder a este tipo de iniciativas para dar continuidad a su formación.

NOMBRAMIENTOS, LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

FELICITACIONES A NUESTROS EGRESADOS POR AVANZAR GRACIAS
A SU ESFUERZO Y DEDICACIÓN EN SUS CARRERAS PROFESIONALES

NOMBRAMIENTOS

Fernando Pineda Solarte, PADE 2010, fue nombrado Jefe de Ingenieros del Ejército Nacional, por parte del Comando de esta Institución. En esta posición es responsable de la planeación y ejecución de obras en unidades militares en el territorio Nacional, así como de dirigir las unidades de desminado, desastres, pozos, carreteras, maquinaria y equipo.

Fernando Gaviria Santa, PDD 2007, fue nombrado Gerente Administrativo y Financiero en Casalimpia, empresa de servicios de aseo y limpieza, mantenimiento técnico locativo y servicios especializados.

Álvaro José Caicedo Serrano, PADE 2013, fue nombrado Gerente General de Caltek SAS, una sociedad constituida recientemente entre Cementos Argos S.A. y el Grupo Caldira de México con el objeto de explorar, extraer, producir y comercializar cal.



Andrés Correa Laverde, PADE 2013, asumió la Dirección de Excelencia Operacional de Syngenta para Latinoamérica Norte. Desde este cargo será el líder en la ejecución e implementación de la estrategia global AOL (Accelerate Operational Leverage) en el territorio Latinoamérica Norte, que comprende México, Centroamérica, Caribe y Paises Andinos.



Carlos Castillo Almanza, PDD 2012, fue nombrado Gerente General de la Fiduciaria Colpatria S.A. En esta posición es responsable de liderar e implementar la estrategia de la compañía, manteniendo un balance entre la rentabilidad y la administración del riesgo en el negocio.

Martha Hernández Sánchez, PDD 2009, asumió como Gerente Administrativa de Orignar Soluciones S.A.S. En este cargo será responsable de la planeación, dirección y control de un modelo integrado en las áreas de Gestión Humana, Tecnología, Logística, Compras, Archivo y Venta de Cartera.



Eduardo Fajardo Torres, PDD 2014, fue nombrado Senior Sales Manager en Level 3 Communications Colombia. En este cargo es responsable de liderar, planificar, diseñar, controlar y ejecutar los planes de ventas de la organización a corto, mediano y largo plazo en la Regional Noroccidente de Level 3.

José Noguera Gómez, MBA 2008, fue nombrado gerente general de la refinería y comercializadora de metales CIIGSA de Grancolombiagold. Así mismo, mantiene su posición de Vicepresidente de Asuntos Corporativos, en la cual es responsable del desarrollo corporativo de proyectos especiales y de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

Erwin Schaefer Navarro, MBA 2007, se desempeña como Director de Planeación de ACH COLOMBIA, proveedor de tecnología encaminado a desarrollar servicios transaccionales a través de Internet y otros canales electrónicos. En esta posición dirige los procesos de planeación estratégica y financiera, gestión de proyectos y mejora de los procesos de la organización.



Néstor Bonilla Quintero, MBA 2012, quien se desempeñaba como Superintendente de Servicios Corporativos en Carbones del Cerrejón Limited, es ahora gerente de gestión humana de Independence Drilling.

Juan P. Arias Valencia, MBA 2011, fue nombrado Gerente de Desarrollo Organizacional en la constructora Amarilo. Allí gerencia los procesos de negocio, mejora continua, tecnología y proyectos.

LOGROS

Juan P. Marín Echeverry, PADE 2013, obtuvo la beca Chevening por el Reino Unido para cursar el Master en Gerencia Pública y Gobierno durante 2014-2015 en el London School of Economics And Political Sciences. También fue elegido presidente de la Sociedad de Estudiantes Colombianos en dicha institución para este periodo académico.

LOGROS

Cristina Ujfalussy Zamorano, MBA 2005, publicó en septiembre el curso de formación virtual "Ahorros en Compras" y se encuentra en la producción de un nuevo curso titulado "Gestión del Riesgo con Proveedores", que será publicado en enero de 2015.

Francisco Pardo Rojas, MBA 2014, como resultado del proyecto NAVES, desarrollado durante su MBA en INALDE, creó la empresa Heliboss Colombia y recientemente lanzó la tienda virtual www.heliboss.co, para la venta de drones para filmación aérea. Además, es el distribuidor autorizado para Colombia de DJI, la compañía china líder en la venta de estos vehículos aéreos no tripulados a nivel mundial.



Gustavo Castañeda Sánchez, MBA 2014, emprendió como socio fundador de On Time Market, en septiembre de 2014, empresa de alimentos no perecederos, bajo un modelo de comercialización virtual. Esta iniciativa surge a partir de la formación recibida en INALDE, específicamente, en el curso NAVES, Nuevas Aventuras Empresariales.

RECONOCIMIENTOS



Catalina Parra Bernal, MBA 2014, gerente general de Starkey Laboratories Colombia Ltda, obtuvo el reconocimiento "leading with your heart" otorgado por la casa matriz de Starkey Hearing Technologies, ubicada en Minneapolis, Minnesota, E.U., de manos del fundador y CEO de la compañía, William F Austin; por el apoyo brindado por la empresa que dirige en Colombia al programa de donación de audífonos de la Fundación Starkey Hearing Foundation. En los últimos 10 años, de manera conjunta, han entregado más de 10.000 audífonos a pacientes colombianos de bajos recursos como parte de su programa de responsabilidad social.



Luis F. Solarte Viveros, PADE 2013, actual Presidente de la Constructora LHS, fue seleccionado por la Nota Económica para incluirlo en su décima edición como uno de los quinientos Líderes Empresariales del año 2014, quienes sobresalen por su trayectoria y liderazgo.

Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un enfoque práctico de la realidad empresarial

- Construcción de una visión integral de las organizaciones



- Desarrollo del pensamiento estratégico



- Consolidación de criterios para la toma de decisiones



Más Información:
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051
pid@edime.edu.co
www.edime.edu.co





INALDE EN EL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY IFERA 2014

INALDE Business School participó en la más reciente edición del Family Enterprise Research Academy - IFERA 2014, que se llevó a cabo en Lappeenranta - Finlandia, en junio de este año. El grupo de investigación de Empresa Familiar presentó cinco investigaciones en este evento que convoca a académicos y empresarios reunidos alrededor de las temáticas concernientes a esta área.

En este congreso internacional, que se organiza cada año, participan profesores, investigadores, estudiantes de doctorado y representantes de familias empresarias, de todo el mundo, quienes tienen interés o investigan sobre empresas familiares. Y es justamente en este aspecto académico - empresarial en el cual radica la importancia y reconocimiento de IFERA, al ser un espacio de encuentro entre los diferentes sectores relacionados con la Empresa Familiar alrededor del mundo.

Uno de los logros más sobresalientes en esta participación fue la postulación del paper *Implementation of Good Corporate Governance Practices: in Colombian Family and Non-Family Businesses*, de los autores Gonzalo Gómez, Director de Área de Empresa Familiar y Natalia Zapata, Investigadora del grupo Empresa Familiar, como mejor investigación en la categoría *Award for First-Time Presenter*, por la novedad en los resultados presentados.

Así mismo, el Profesor Gonzalo Gómez fue *Key Note Speaker en el Family Business Day* con la conferencia *Family protocols*, y adicionalmente presento dos conferencias tituladas:

- **Doctoral Consortium:** *Accessing Families: Helping Families while Collecting Testable Data.*

- **Family Business Day:** *Witnessing family.*

INVESTIGACIONES

Las investigaciones presentadas en el congreso fueron:

1. CORPORATE GOVERNANCE: A Comparison of Governance Codes in the World, a Model For Latin American Family and Non-Family Firms (Gonzalo Gómez y Natalia Zapata).

2. FAMILY TRAPS. Survey about Bad Practices that Affect Unity and Harmony in Colombian Family Businesses (Gonzalo Gómez y José Betancourt).

3. FAMILY PROTOCOLS AS GOVERNANCE TOOLS: Understanding why and how family protocols are important in family firms (Isabel Botero, María Piedad López, Gonzalo Gómez).

4. EMOTIONAL ATTACHMENT OF FAMILY MEMBERS AS THE KEY DIMENSION OF SOCIO-EMOTIONAL WEALTH: its contribution to psychological ownership in family shareholders in family firms (María Piedad López).

5. IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: in Colombian Family and Non-Family Businesses (Gonzalo Gómez y Natalia Zapata).



<p>Creatividad innovadora en marketing *** Profesor: Ernesto Barrera Duque, Ph.D. Área: Dirección de Marketing</p> <p>MBA-PDD PADE 5</p>	FEBRERO	<p>Los errores en la alta dirección Profesor: Jorge Llaguno, Ph.D. - IPADE Área: Dirección de Personas en las Organizaciones</p> <p>MBA-PDD PADE 25 27</p>	FEBRERO	<p>Inteligencia analítica: de la abundancia de datos a la información estratégica Profesor: Pablo Sartor, Ph.D. - IEEM Business School Área: Análisis de Decisiones</p> <p>MBA-PDD PADE 10 12</p>	MARZO	<p>La concepción y los arquetipos de héroes como modelos de liderazgo social y empresarial Profesor: Rubén Urtzuastegui, Ph.D. - IPADE Área: Dirección de Personas en las Organizaciones</p> <p>MBA-PDD PADE 8 9</p>	ABRIL
<p>Innovación de modelos de negocios: tecnología y agilidad Profesor: Rafael Gómez Nava, IPADE Área: Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología</p> <p>MBA-PDD PADE 14 15</p>	ABRIL	<p>Valoración de activos según NIIF. Aplicación a la alta dirección Profesor: Profesor Invitado Área: Dirección Financiera</p> <p>MBA-PDD PADE 14 15</p>	MAYO	<p>El valor y costo de la transparencia Profesor: Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D. - INALDE Área: Dirección de Personas en las Organizaciones</p> <p>MBA-PDD PADE 27 28</p>	MAYO	<p>Tendencias del marketing: neuromarketing, redes sociales y Big Data *** Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D. Área: Dirección de Marketing</p> <p>MBA-PDD PADE 14</p>	AGOSTO
<p>Compliance: Su importancia en las decisiones directivas Profesor Invitado Área: Dirección Financiera</p> <p>MBA-PDD PADE 26 27</p>	AGOSTO	<p>Propiedad psicológica en la empresa familiar: ¿Esta empresa es realmente mía...papá? *** Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. INALDE María Piedad López Vergara, INALDE Área: Family Business</p> <p>MBA-PDD PADE 9</p>	SEPTIEMBRE	<p>Creación de valor económico y social: una experiencia de Coca-Cola FEMSA en Colombia Profesor: Rolando Roncancio Rachid, Ph.D. - INALDE Área: Política de Empresa</p> <p>MBA-PDD PADE 23 24</p>	SEPTIEMBRE	<p>¿Cómo afecta el concepto de familia establecido por las cortes a las empresas familiares? Profesor: Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D. - INALDE Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - INALDE Área: Family Business</p> <p>MBA-PDD PADE 21 23</p>	OCTUBRE
<p>Evaluación de Juntas Directivas: ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?*** Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - INALDE Área: Family Business</p> <p>MBA-PDD PADE 28</p>	OCTUBRE	<p>Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016 *** Profesor: John Naranjo Dousdebés Área: Entorno Económico</p> <p>MBA-PDD PADE 27</p>	NOVIEMBRE	<p>Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar?* Profesor: Luis Carlos Bravo, Ph.D. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - INALDE Área: Family Business</p> <p>MBA-PDD PADE 3 4</p>	DICIEMBRE		

*** Continuidades tipo conferencia. Horario: 8:00 a 10:00 am.

Continuidades con Caso, horario: 7:00 a 10:30 a.m.

Fechas sujetas a cambio

Ciclo de Formación en Emprendimiento

- 17 de Febrero | Innovación con el proceso usuario líder
Profesor: Fabio Novoa
- 10 de Abril | Economía Naranja: Modelos de negocio en el sector creativo
Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - Fernando Parada
- 30 de Septiembre | Emprender a través de franquicias
Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D.
- 8 de Octubre | Finanzas para emprendedores
Profesor: Juan Pablo Dávila, DBA (c)

Conferencias de Desarrollo Profesional

- 30 de Enero | Factores que generan la competitividad y hacen la diferencia entre los ejecutivos
- 25 de Junio | Búsqueda de trabajo a través de las redes sociales.
- 15 de Octubre | ¿Qué buscan las empresas hoy?

Ciclo de Formación Trabajo - Familia

- 29 de Abril | Cómo fortalecer la relación de pareja en el matrimonio
- 11 de Junio | Cómo educar en las diferentes etapas del crecimiento de los hijos
- 16 de Julio | Desarrollo de un caso sobre temáticas de familia
- 16 de Septiembre | Educar a los hijos en la afectividad



Encuentros de Egresados

Febrero 12 - Quinquenios PDD
Marzo 18 - Quinquenios PADE
Abril 23 - Quinquenios MBA
Agosto 20 - Encuentro Emprendedores
Noviembre 5 - Reunión Anual



Café con Emprendedores

Enero 22
Marzo 26
Mayo 21
Septiembre 18
Noviembre 12



Torneo de Golf

4 de Junio



LAMS 2015

1 - 4 de Septiembre



EDIME
INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un enfoque práctico de la realidad empresarial



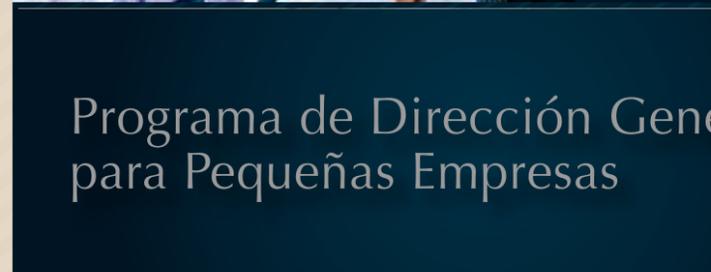
PID Programa Integral de Dirección



PFP Programa de Formación para Profesionales



INCOMPANY



Programa de Dirección General para Pequeñas Empresas

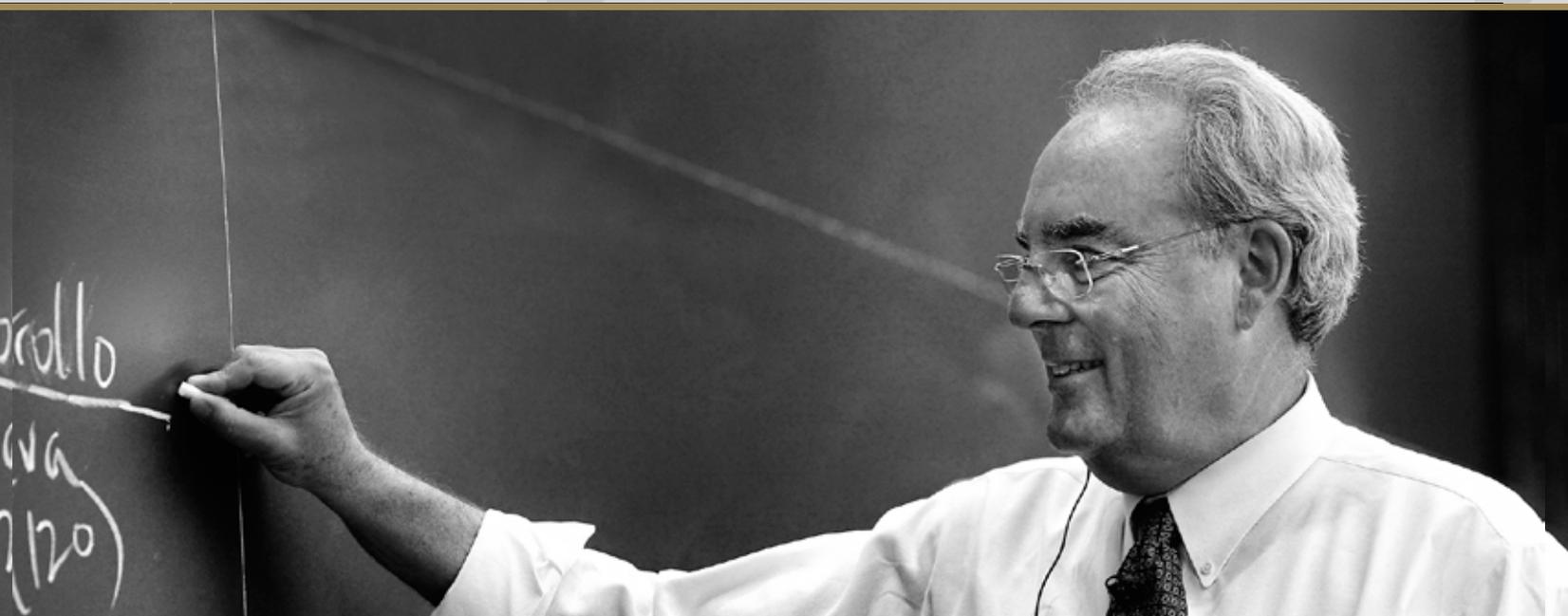
Más Información:
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051
edime@edime.edu.co
www.edime.edu.co



EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.



PADE

Programa de
Alta Dirección
Empresarial

PDG

Programa de
Dirección
General

PDD

Programa de
Desarrollo
Directivo

PPyG

Programa de
Propietarios
y Gerentes

INALDE prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones

executive-programs@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co

