

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 29 • Diciembre de 2010

25 lecciones empresariales



Queremos que te asegures de vivir más
y mejor protegido

Por eso te presentamos los servicios de protección que SURA
tiene para lo que más quieres.



VIDA

AUTOS

SALUD

HOGAR

EDUCACIÓN

EMPRESAS

Consulta a tu asesor

LÍNEA DE ATENCIÓN

Bogotá, Cali y Medellín: 437 88 88

Resto del país: 01 800 051 8888

www.sura.com



Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



A manera de editorial, para esta publicación especial de la Revista INALDE, es mi deseo compartir con ustedes el discurso que ofrecí durante el concierto de conmemoración del aniversario número 25 de la Escuela, realizado el 23 de septiembre en el Country Club de Bogotá. Esta celebración, que aún continúa, ha sido gratificante para nosotros, pero también un pretexto para agradecer públicamente el voto de confianza que cada uno de ustedes ha depositado en la institución.

En esta edición pretendimos recoger 25 lecciones (actuales y atemporales a la vez) que todo buen directivo debe poner en práctica. Esperamos las reciban con el mismo entusiasmo con que los 25 profesores –de INALDE y de nuestras escuelas aliadas– las prepararon para ustedes.

“Soñad y os quedaréis cortos”, solía decir el fundador del Opus Dei, San Josemaría Escrivá, a quienes emprendían iniciativas de muy distinta naturaleza con el fin de ayudar a sus respectivas sociedades, cristianizando así el ambiente y favoreciendo el desarrollo humano de hombres y mujeres de todas las naciones.

Sus palabras, ciertamente, fueron proféticas en el caso del IESE, fundado en Barcelona hace más de 50 años por un grupo de jóvenes empresarios liderado por Antonio Valero. Lo que comenzó en un pequeño local, utilizando casos de Harvard que Valero mismo se encargaba de traducir, es ahora una escuela líder en el ámbito mundial, promotora y fundadora de más de 15 escuelas de negocios en el mundo.

Los sueños también se quedaron cortos en el caso de IPADE, en México. El grupo de empresarios liderado por Carlos Llano, que en 1967 inició sesiones en un pequeño hotel de Cuernavaca, estaba cimentando las bases de

una escuela de negocios que hoy tiene casi treinta mil egresados y ha sido factor multiplicador en todo el continente, ayudando incluso a fundar escuelas de negocios en varios países de Latinoamérica. Tal es el caso de INALDE que, gracias al apoyo y asesoría de Carlos Rossell Álvarez, profesor de finanzas de IPADE en ese entonces, vio la luz hace 25 años.

De ahí que la experiencia de Guillermo Pardo Koppel, Octavio Arizmendi Posada, Alfonso Dávila Ortiz y los demás integrantes del grupo promotor de INALDE haya sido muy similar. Quienes asistíamos a aquellas entrañables primeras sesiones en el Gun Club difícilmente éramos conscientes de que estábamos viendo nacer una *Business School* que en menos de 25 años tendría 3.500 egresados (sin incluir los cerca de 6.000 que han pasado por los programas hechos a la medida o *In Company*); dictaría programas de alta dirección en cinco ciudades de Colombia; desarrollaría su propio claustro con doctorados en el exterior; recibiría acreditaciones y re-

conocimientos internacionales, y mantendría firmes relaciones con escuelas líderes en el mundo como Harvard Business School, Darden School of Business, o las propias IESE e IPADE.

En las experiencias de estas tres escuelas de negocios hay una serie de puntos en común que al observador ocasional le podrían pasar inadvertidas, pero que conforman el sello propio de estas instituciones; son parte esencial de su fórmula de éxito.

En primer lugar, una misión nítida que, desde el primer momento, marcó el rumbo de la Escuela. INALDE nació con el fin explícito de cristianizar la sociedad colombiana desde la función específica de la alta dirección. “Soñad”, había dicho San Josemaría, y eso era precisamente lo que los fundadores estaban haciendo.

INALDE, recién nacido, no solo tenía luces misionales claras para enfocar su labor. Su grupo fundador estaba convencido de que la eficacia de su tarea no se basaría tan solo en la

excelencia al dictar clases. Si de verdad se pretendía transformar la sociedad, todo INALDE debía encarnar ese ideal. Desde el trato personalizado a cada participante y la calidad de las instalaciones, hasta la precisión en los mil detalles del desarrollo de los programas. Todo debía hablar de un sincero esfuerzo por realizar un trabajo con la mayor perfección humana posible.

Pero nada de lo anterior sería posible sin un equipo humano profundamente enamorado del desafío de volver realidad ese sueño. Un equipo de hombres y mujeres que, desde el primer momento, lucharon por ser ellos mismos ejemplos de ese cambio que la Escuela pretendía impulsar en la sociedad; haciendo su trabajo –el que fuera– a conciencia, entregándose en mil atenciones para que los participantes vivieran en INALDE una experiencia verdaderamente memorable, y ayudándose unos a otros con la elegancia y humildad de quien sabe hacerlo sin que el otro se de cuenta.

Algunos de esos hombres y mujeres continúan hoy aportando su trabajo y afecto a INALDE, ilusionados, como el primer día, con ese magnífico ideal de transformar la sociedad. En lo personal me había propuesto no mencionar a nadie en esta breve exposición, aparte de los miembros del grupo fundador, por miedo a olvidarme de alguien, pero quisiera hacerle un reconocimiento muy especial al Doctor Guillermo Pardo Koppel, quien entregó su vida a esta Escuela. Fue artífice de la conformación de INALDE, de la construcción de la sede actual y de la vinculación con escuelas de otros países.

Así mismo, quiero agradecer al licenciado Alfonso Bolio, no solo por su

presencia esta noche, sino por haber sido uno de los primeros gestores de INALDE, junto con Carlos Rossell. Fueron ustedes quienes asumieron, desde IPADE, una labor que hoy ve sus frutos.

También es el momento para rendirles un homenaje especial a María Lía Restrepo, primera directora administrativa; a profesores de esa primera época, como Mario Alfonso Salcedo, Teresa Mendoza y Vicente de Arteaga, quien murió siendo asesor de esta Escuela que hoy lo recuerda con cariño, y a Fernando Escallón, primer Presidente del Consejo Directivo de INALDE. Desde luego, no podría dejar de agradecer a los 67 participantes de la primera promoción PADE por la confianza depositada en la institución.

De todos los casos que estudiamos en INALDE, ellos, probablemente, sean los ‘casos’ de los que más debemos aprender.

De los muchos directivos y empresas que nos dieron ese apoyo inicial merecen mención especial los Doctores Jorge Carulla, de Carulla S.A.; Jaime Carvajal, de Carvajal S.A.; Julio Mario Santo Domingo, de Bavaria S.A.; José Alejandro Cortés, del Grupo Bolívar, y Jorge Cárdenas Gutiérrez, de la Federación Nacional de Cafeteros. Multinacionales como Boehringer Ingelheim y Hewlett Packard también se vincularon desde el inicio.

Así que poco a poco, gracias al esfuerzo de todos, lo que en un inicio fue un sueño, se fue transformando en realidad, y esa realidad fue creciendo para que no quedara corta ante el gran desafío.

Contar con claustro propio de profesores era un sueño en 1985, pero más pronto de lo que se esperaba se

volvió realidad. Aún así, este se vio sobrepasado por el crecimiento de los programas y la cantidad de alumnos, y hubo que aumentarlo hasta llegar a los 18 profesores de tiempo completo con que hoy contamos.

A su vez, el sueño de que los profesores de INALDE fueran reconocidos por la comunidad empresarial también se quedó corto cuando no solo comenzaron a ser bien recibidos por directivos colombianos, sino que empezaron a dictar sesiones fuera del país. Hoy es mayor la cantidad de sesiones que los profesores de INALDE dictan en escuelas asociadas de otros países, que las que profesores extranjeros dictan en INALDE.

Poder ofrecer un programa MBA similar al que dictaba IESE o IPADE era otro sueño, y el primer viernes de julio de 1991 se hizo realidad. Más adelante, la demanda creció a tal punto que se abrieron dos secciones para recibir al número de candidatos válidos que se presentaba cada año.

El equipo fundador también soñaba con el día en que INALDE pudiera contar con una sede propia, y pudo ver ese sueño realizado en 1996, cuando se inauguró el edificio actual, en Chía. En 2005, sin embargo, este quedó pequeño y hubo que emprender ampliaciones para incluir dos aulas más, que permitieran ubicar la cantidad de programas que se brindan.

El magnífico equipo humano que conformó INALDE durante estos 25 primeros años se encargó de demostrar, con su compromiso, trabajo y dedicación, que lo que en un principio podía parecer un sueño lejano, era realizable en mucho menos tiempo del supuesto.





De todas formas, la tarea no está terminada y quienes estamos hoy en INALDE seguimos soñando con cumplir ese desafío de cristianizar la sociedad desde la tarea de la alta dirección. Y esta misión cobra una relevancia especial en nuestros días, cuando el impacto del mundo empresarial en la sociedad es muchas veces más fuerte y más directo que el impacto del propio Estado.

No en vano, el Papa Benedicto XVI dedicó buena parte de su reciente encíclica, *Caritas in Veritate*, a hablarle directamente al mundo de la empresa.

Dice el Papa: *“La doctrina social de la Iglesia sostiene que se pueden vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad, también dentro de la actividad económica y no solamente fuera o «después» de ella.*

El gran desafío que tenemos, planteado por las dificultades del desarrollo en este tiempo de globalización, y agravado por la crisis económico-financiera actual, es mostrar, tanto en el orden de las ideas como en el de los comportamientos, que no solo no se pueden olvidar o debilitar los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad, sino que en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria. Esto es una exigencia del hombre en el momento actual, pero también de la razón económica misma. Una exigencia de la caridad y de la verdad al mismo tiempo”.

En INALDE nos sentimos plenamente identificados con las ideas ex-

presadas en la más reciente Encíclica. En el centro de nuestro pensamiento ha estado siempre el convencimiento de que los buenos negocios no pueden reñir con una auténtica caridad cristiana y que tratar a los demás con generosidad fraterna no es solo una obligación de caridad, sino también de una verdadera economía centrada en la persona: única economía sostenible y sin aporías.

El verdadero sueño de quienes día a día ponemos lo mejor de nosotros por sacar adelante INALDE es poder transmitir estas ideas a quienes pasan por nuestras aulas, para que luego las puedan poner en práctica en su toma de decisiones y, de esa manera, aporten su granito de arena a esa transformación que perseguimos.

Si nos entusiasma la idea de construir nuevos edificios, es porque soñamos con transmitir esa idea cada vez a más directivos y empresarios. Si pensamos en crecer en número de profesores, es porque soñamos con más brazos para sembrar y cosechar. Si consideramos ampliar la cantidad de ciudades donde INALDE esté presente, dentro y fuera de Colombia, es porque soñamos con estar cada vez más cerca de donde nos puedan necesitar.

Hoy estamos felices de que nos acompañen en esta aventura los miembros del Consejo Asesor Empresarial, recientemente conformado y cuya instalación oficial será esta noche. Ellos, desde sus altos cargos directivos, también tienen grandes sueños para nuestra querida Colombia y nos sentimos honrados de que consideren a INALDE un actor clave en la realización de esos sueños.

Así mismo, nos llena de orgullo compartir este sueño de una patria mejor con las Fuerzas Armadas de Colombia, con quienes hemos forjado hace ya varios años una valiosa alianza para la formación de sus altos mandos. Mediante esta alianza, INALDE no solo ha servido como escuela de dirección, sino que también ha facilitado una excelente integración en los ámbitos personal y profesional entre los altos mandos de las Fuerzas Armadas y el empresariado colombiano.

Por último, más que orgullo es un verdadero privilegio contar, para esta velada, con unos músicos de tan alto prestigio internacional: los maestros Scott Yoo, Madeleine Kabat y Anna Polonsky, invitados a esta gala por la Señora Julia Salvi, Presidenta de la Junta Directiva del Cartagena Festival Internacional de Música, a quien agradecemos inmensamente toda su colaboración para que este evento sea memorable y digno de sus invitados.

De quienes fundaron INALDE hemos recibido un legado invaluable. Ese pequeño grupo inicial se permitió soñar; con su trabajo y dedicación hizo que, en 25 años, sus sueños se quedaran cortos. Quienes venimos detrás tenemos el camino allanado y la senda marcada.

Estamos convencidos de que si nos mantenemos fieles a ese sueño y honramos ese legado, a pesar de que las circunstancias del entorno puedan cambiar, la historia se repetirá y las palabras de San Josemaría se volverán a hacer realidad... porque nuestros sueños se quedarán cortos.

Muchas gracias.



Autopista Norte Km. 7, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: egresados@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://egresados.inalde.edu.co>

Directora

Cecilia Duque Duque

Editora

Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel
Raúl Lagomarsino Dutra
Sandra Idrovo Carlier

Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE

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

Coordinadora Asociación de Egresados

Nidia García Pacheco

Comercialización Revista INALDE

People Marketing

Fotografía

Juan Sebastián Amaya
Rodrigo Alberto Dueñas
Omar Bravo

Revista INALDE

Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Edición No. 29. Diciembre de 2010 - Abril de 2011

Diseño

LDGStudioDesign - ldgamboa@ldgstudiodesign.com.co

Diagramación

Beatriz Rodríguez
Angélica Espinosa

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.



Giros de la economía
colombiana en 25 años

John Naranjo

18

Las tres motivaciones
de un directivo

Ciro Gómez

22

Empresas innovadoras,
las alquimistas del
nuevo milenio

Fabio Novoa

30

La maximización de
utilidades en la empresa

Alejandro Moreno

34

Hoy, más que nunca, es
imprescindible el mejoramiento
de la competitividad

César Mejía

44

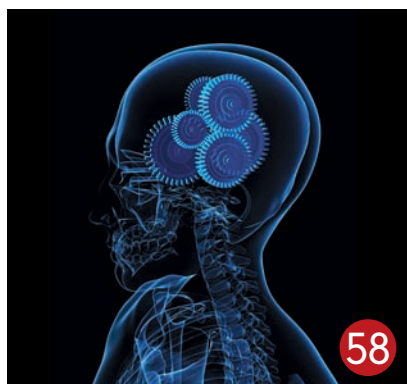
El manejo de la incertidumbre,
calidad de un buen directivo

Santiago Álvarez



Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad del empresario

Carlos Llano



Innovación y modelo de negocio: conceptos convergentes

Ernesto Barrera



¿Por qué avanzamos lentamente?

Francisco Arenas

46
Los números en la toma de decisiones

Ignacio Osuna

64
¿Es conveniente el modelo actual de la asamblea general de accionistas?

Gonzalo Gómez

88
Virtudes que sostienen la empresa

Domènec Melé

48
El privilegio de la reflexión sobre la acción

German Serrano

68
Armonizar trabajo y familia, la lección que no podemos olvidar

Sandra Idrovo

92
Reflexión sobre la importancia del mapa de riesgo

Lorenzo Preve

52
La responsabilidad ética y la dirección financiera

Ciro Gómez

70
El liderazgo se basa en la confianza

Juan Manuel Parra

94
La estrategia comercial es la estrategia corporativa

Germán Mejía

54
Sobre la transparencia en la dirección

Raúl Lagomarsino

74
La función del marketing es garantizar el flujo de valor

Juan Manuel Vicaría

98
Eficiencia: un proyecto de empresa

Rafael Gómez Nava

62
Excelencia: ser mejor que parecer

Pablo Regent

80
La importancia de un buen diagnóstico

Julián Villanueva

100
China: El reto empresarial de los próximos 20 años

84
Pasos para ser un gerente 'net'

María Paula Duque

104 INALDE al día





Giros de la economía colombiana en 25 años (1985-2010)

Esta primera lección parte de un análisis del panorama económico de estos últimos 25 años en Colombia, para luego centrarse en enseñanzas directivas derivadas de este período y dirigidas no solo a los empresarios, sino a la academia y al sector público, de cara a los nuevos retos del país.

Último lustro de los años 80. Época del sicariato de Pablo Escobar, del terror, los secuestros, el asesinato de Galán, la toma del Palacio de Justicia, las negociaciones con el M-19 y las masacres de los paramilitares y guerrilleros. Acontecimientos estos que marcaron el rumbo de una sociedad que, en 1985, aunque se sentía angustiada sobre su futuro, persistía en hacer progresar el país.

La Colombia de hoy, cinco lustros después, es optimista, más prospere, y busca un papel importante en

el contexto de las naciones si bien, desafortunadamente, la pobreza y la violencia no las hemos podido erradicar. También es diferente en aspectos económicos y demográficos.

En los últimos 25 años la población aumentó en cerca del 50%, al pasar de 30 millones a 45 millones de personas, pero ya no crece al 2,1% anual, sino prácticamente a la mitad: 1,2% anual. Sin embargo, la población rural se mantiene prácticamente al mismo nivel de 10 millones. Actualmente, tres de cada cuatro habitantes residen en ciudades.

La estructura productiva

Este cambio demográfico y de urbanización estuvo acompañado de una evolución de la magnitud de los diferentes sectores productivos en lo concerniente a la generación del ingreso y del empleo.

Las alteraciones más notables se manifestaron a partir del año 96 en cuanto a la representación de las actividades agropecuaria y manufacturera. La primera, que en 1985 representaba el 22% del PIB y la segunda el 21% (porcentajes que también correspondieron a la importancia de estas actividades en la década de los 70)

han descendido considerablemente a 7% y 13%, respectivamente, dejando un amplio campo de operación a la prestación de diferentes servicios públicos y privados. Estos últimos han pasado a generar dos terceras parte del ingreso de los colombianos. **(Ver tabla 1).**

La variación de la estructura productiva no estuvo exenta de costos: mientras que en los dos lustros de los 80 y en el primero de los 90 el PIB per cápita aumentó en 2,7% promedio anual, en el período 1996-2003 este disminuyó 0,4% por año. ¡Tu- vimos que esperar ocho años para volver a alcanzar el nivel absoluto de 1996!

Tabla 1

ESTRUCTURA DEL PIB EN PORCENTAJE

SECTOR PRODUCTIVO	1985	1995	2000	2010*
AGROPECUARIO	22	15	10	7
MINERÍA	2	4	7	7
MANUFACTURAS	21	15	14	13
SERVICIOS DE AGUA, GAS Y ELECTRICIDAD	1	3	3	4
CONSTRUCCIÓN	5	7	4	6
SUBTOTAL	51	44	38	37
COMERCIO Y HOTELES	12	12	12	12
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	9	7	6	8
FINANCIEROS Y OTROS SERVICIOS A EMPRESAS	14	14	17	21
SERVICIOS SOCIALES	13	15	20	15
SUBTOTAL SERVICIOS	48	48	55	56
RESTO	1	8	7	7

* Primer trimestre
Fuente: DANE



De otra parte, hay que recordar que en 1999 el desempleo fue cercano al 20% y la pobreza alcanzó el 58% de la población, aspectos que contribuyeron, junto con el fracaso de las negociaciones con las Farc, a despertar de nuevo desconfianza sobre nuestro futuro. La recuperación de 2004-2010 (3,3% promedio anual del PIB) compensó, en parte, algo del costo incurrido.

Repasando el avance de nuestro PIB durante los últimos cien años, se comprende el oneroso quiebre por el que atravesó la economía en 1999, debido al efecto de la llamada crisis financiera. Desde la depresión mundial de 1930 no se había vivido en Colombia una disminución del PIB. La nueva reducción se dio en 1999 cuando se contrajo en 4,6%. Parecía que nuestra sociedad se había acos-

tumbrado a vivir en expansión año tras año y no se preocupó por prepararse para enfrentar una depresión en caso de que esta se presentara.

Por las consecuencias negativas que siguieron a la reducción de 4,6% bien vale la pena hacer una corta mención de los eventos que generaron la crisis, algunos de los cuales parecen estar tomando vida hoy en día.

La crisis financiera de 1999

Con la apertura financiera que realizamos a comienzos de la década de los 90 se eliminaron restricciones a la operación de los bancos y a la llegada de inversión extranjera. Al estar vigente esa apertura durante la época de las bajas tasas de interés en Estados Unidos, el capital extranjero encontró

atractivo invertir en Colombia, facilitando un crecimiento desmedido de los intermediarios financieros y del otorgamiento de crédito.

De otra parte, los descubrimientos de importantes campos petroleros, las privatizaciones y el acelerado endeudamiento externo de los sectores público y privado generaron una significativa entrada de capitales que revaluaron el peso, estimularon las importaciones y llevaron a la quiebra a muchas industrias.

Con la siempre expectativa favorable sobre el crecimiento del PIB y una deficiente gestión de los establecimientos de crédito, los hogares y varias empresas se sobreendeudaron, especialmente para cubrir mayores gastos de consumo y para comprar vivienda, lo que terminó en una burbuja inmobiliaria.



En ese entorno, se ahuyentó la inversión extranjera y se redujo el crédito, principalmente al sector privado, pues el público continuó endeudándose en el exterior a gran costo. Se desaceleró la economía, creció el desempleo y cayó el precio de la finca raíz. Por defender la banda cambiaria, por el gran déficit fiscal y por el poco ahorro doméstico, la tasa de interés real para préstamos subió al 30%. La gente no pudo pagar las deudas pues estaba desempleada o el costo de las hipotecas era impagable; en algunos casos los bancos recibieron los inmuebles como dación en pago, pasando así de tener utilidades a generar grandes pérdidas y quiebras bancarias; además, contrajeron el crédito, empeorando el problema y reduciendo nuestro ingreso a 4,6% en términos reales.

El empleo

La estructura productiva característica de la década del 2000, resumida en la **tabla 1**, generó resultados importantes en lo relacionado con el empleo. Un período interesante a analizar, de expansión económica notable, es 2002-2010.

Si se tienen como fuente las encuestas del DANE sobre el mercado laboral y se examina la situación de los ocupados en 2002 y 2010, se concluye que en dicho período estos aumentaron en 3,5 millones de personas y que el número de desocupados disminuyó en 350.000, a pesar de que la población se elevó en 4 millones. **(Ver tabla 2).**

Todo esto se reflejó en un creciente y repetido déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, lo que en otras palabras quiere decir que el país consumía más de lo que producía; hecho que se puede presentar si esos déficits se logran cubrir con endeudamiento externo o inversión extranjera. Y así se hizo.

Pero desde 1997 dos fenómenos dificultaron esa financiación: la crisis asiático-rusa espantó a los prestamistas de los países emergentes, y las dificultades políticas en Colombia aumentaron el riesgo país (los *spreads*) y el costo del endeudamiento.

“ Un período interesante para analizar, en cuanto a generación de empleo, es 2002-2010 ”

Tabla 2

EMPLEO EN COLOMBIA 2002-2010

(En miles de personas)

SECTOR	2002 JULIO-SEPT. PROMEDIO	2010 JULIO-SEPT. PROMEDIO	DIFERENCIA 2010-2002
AGROPECUARIO	3.169	3.582	413
MINERÍA	276	291	15
MANUFACTURAS	2.051	2.387	336
SERVICIOS DE AGUA, GAS Y ELECTRICIDAD	69	102	33
CONSTRUCCIÓN	826	1.128	302
COMERCIO, HOTELES Y RESTAURANTES	4.016	4.953	937
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	1.054	1.678	624
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	189	255	66
SECTOR INMOBILIARIO Y SERVICIOS A EMPRESAS	640	1.198	558
SERVICIOS SOCIALES	3.546	3.758	212
TOTAL EMPLEO	15.844	19.341	3.497
POBLACIÓN TOTAL	40.240	44.281	4.041
PET (POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR)	30.350	34.782	4.432
PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA)	18.692	21.844	3.152
DESOCUPADOS	2.848	2.502	-346
DESEMPLEO %	15,20%	11,50%	—

Fuente: DANE

Así mismo, se constata que los servicios son los que más empleo han generado y los que han aportado el mayor número de nuevos puestos de trabajo: el comercio, hoteles y restaurantes crearon 937.000; le siguen en su orden las comunicaciones y el transporte, con 624.000, y los sectores inmobiliario y de prestación de servicios a empresas, que generaron 558.000. Las actividades agropecuaria y manufacturera perdie-

ron su liderazgo. La mala noticia es que donde más aumentan los ocupados es en los sectores con productividad laboral muy baja, caracterizados por la informalidad y los salarios bajos.

Estos defectos también están presentes en el sector agropecuario. Como se deduce de confrontar la cantidad de ocupados en el sector agropecuario y la participación que tiene dicho sector en el PIB con el resto de ocupados en

los otros sectores productores, se llega a la conclusión que un ocupado en las labores agropecuarias crea una tercera parte del PIB que produce un ocupado promedio en el resto de los sectores productivos. Entonces no es de extrañar que los salarios pagados en el sector rural sean tan bajos.

Queda en evidencia que en el tema de productividad los avances en las últimas décadas son insuficientes.

La apertura

Una buena aproximación a este tema es observar la evolución de los diferentes renglones de la balanza de pagos entre 1985 y 2010, pues se sabe que ésta consigna para un país sus transacciones internacionales en bienes, servicios, pagos por la rentabilidad de la inversión y los movimientos de capital (préstamos e inversión extranjera directa y de portafolio).

Miremos algunos de estos renglones:

- **Exportaciones de bienes.** Sus valores en millones de dólares se muestran en la **tabla 3** para las llamadas exportaciones tradicionales (café, petróleo, carbón y ferroníquel) y para el resto, es decir las denominadas no tradicionales. También se consignan las exportaciones per cápita en dólares tanto para las tradicionales como para las no tradicionales, y se calcula un índice de apertura que es la participación porcentual de las exportaciones totales en el PIB.

Como se advierte, el valor para ambos tipos de exportaciones se multiplicó aproximadamente por 10 durante los últimos 25 años. La participación de las no tradicionales ha oscilado entre 40% en 1985 y 53% en 1995, para luego descender a un 37% proyectado para 2010.

A primera vista, los resultados no son malos, pero ocultan un estanca-



miento y es su participación porcentual en el PIB, pues en el período de 25 años considerado se han frenado en niveles del 16%. A modo de comparación, cuando México firmó su TLC con Estados Unidos y Canadá, en 1994, la participación de las exportaciones en su PIB pasó de 17% a 30% en dos años.

- De otra parte, aunque las exportaciones totales per cápita se incremen-

taron de US\$123 en 1985 a US\$841 en 2010 y las no tradicionales per cápita pasaron de US\$48 a US\$311, una comparación con países de la región nos sitúa en niveles bajos de esfuerzo exportador. **(Ver gráfico 1)**. Así mismo, se constata que actualmente el contenido de alta tecnología en nuestras exportaciones no tradicionales es pequeño. **(Ver gráfico 2)**.

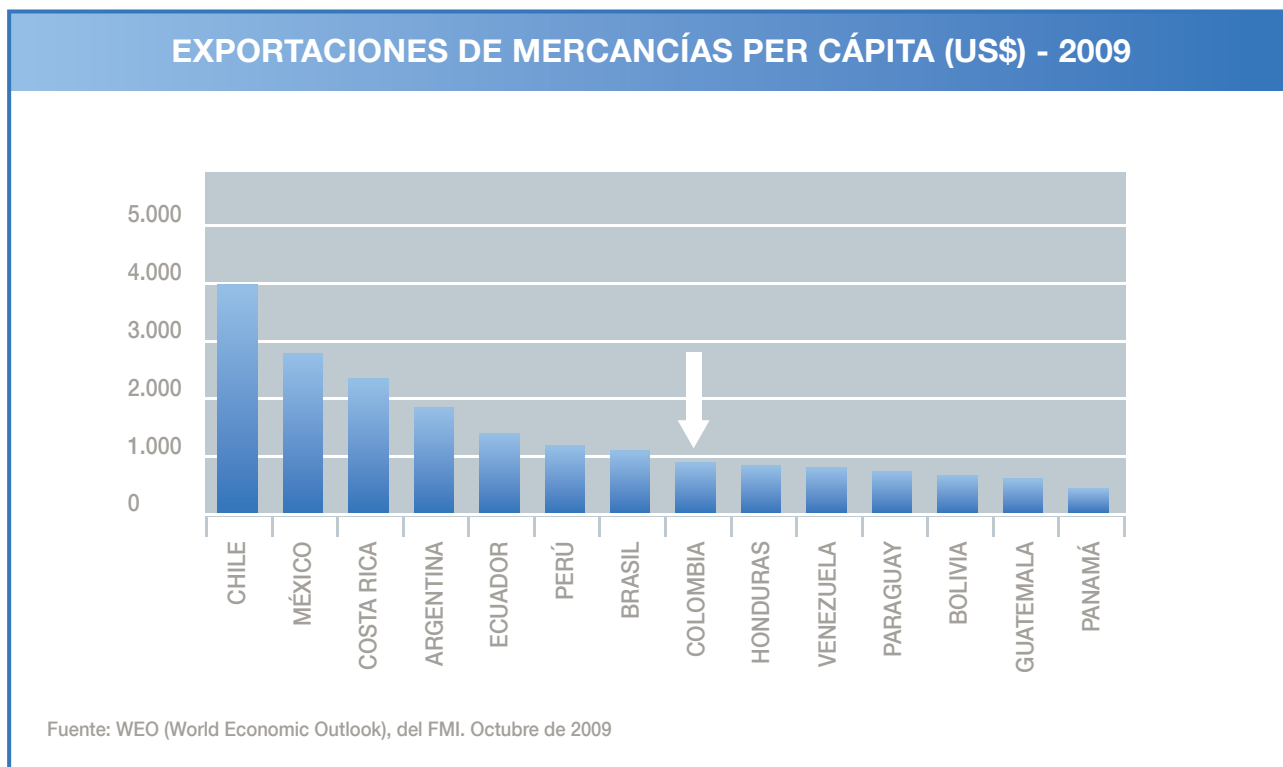
“ Reconocer el impacto incuestionable de la globalización en nuestra economía es una invitación a directivos y empresarios para que se interesen y analicen cuidadosamente asuntos como el estado de la cuenta corriente y de capital de la balanza de pagos, la situación de las finanzas públicas y la deuda externa ”

Tabla 3

APERTURA				
	1985	1995	2000	2010*
EXPORTACIONES FOB (MILLONES DE US\$)				
TOTALES	3.782	10.155	13.136	38.276
TRADICIONALES	2.292	4.797	6.947	24.148
NO TRADICIONALES	1.490	5.358	6.189	14.128
<i>PARTICIPACIÓN DE NO TRADICIONALES EN PORCENTAJE</i>	<i>40</i>	<i>53</i>	<i>47</i>	<i>37</i>
EXPORTACIONES PER CÁPITA (US\$ PER CÁPITA)				
TOTALES	123	271	326	841
NO TRADICIONALES	48	143	153	311
EXPORTACIONES/PIB				
VALOR EN PORCETAJE	16	15	16	16
CUENTA CORRIENTE				
VALOR EN MILONES DE US\$	-1.586	-4.528	795	-6.000
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA				
VALOR EN MILONES DE US\$	—	968	2.436	8.000
GIROS AL EXTERIOR POR DIVIDENDOS Y UNIDADES				
VALOR EN MILONES DE US\$	—	405	674	10.000

* Proyectado
Fuente: DANE

Gráfico 1



• **Cuenta de capital.** Por su parte, durante el período analizado, el déficit en la cuenta corriente ha sido persistente, reflejando una economía que gasta más de lo que produce, en gran parte consecuencia de nuestra alta propensión al consumo y al poco ahorro. Esos déficits, al ser financiados con deuda externa o con inversión extranjera, originan giros de utilidades, intereses y dividendos, que son crecientes y que, todos juntos, alcanzan actualmente montos de US\$10.000 millones por año. Esta salida de divisas, en cierta forma, está compensada parcialmente por los montos de inversión extranjera directa que recibimos: US\$8.000 proyectados para 2010.

Así mismo, es notorio el aumento de la inversión extranjera y de los flujos de capitales hacia Colombia en los últimos cinco lustros. Esa inversión, que era prácticamente marginal en

1985, durante los tres pasados años se acercó al 5% del PIB; eso está bien por los efectos positivos que de esta se pueden derivar (tecnología, gerencia, ampliación de mercados, empleo, etc.) pero no se puede olvidar que esta tiene una retribución, en términos de utilidades y dividendos, que está llegando a montos elevados.

En conclusión

La rápida lectura del voluminoso número de los indicadores antes comentados revela una acelerada transformación demográfica, urbanística y productiva. Los patrones de comportamiento de consumidores, mercados y empresas que fueron razonables hace pocos lustros parecen enfrentar nuevas realidades y necesidades de actualización para poder responder al nuevo liderazgo que han alcanzado los diferentes ser-

vicios como importantes generadores de ingreso y ocupación, y para poder reestructurar el sector agropecuario, en donde están muchas de nuestras ventajas comparativas, para que salga del estancamiento en que se halla.

De otra parte, reconocer el impacto incuestionable de la globalización en nuestra economía es una invitación a directivos y empresarios para que se interesen y analicen cuidadosamente asuntos como el estado de la cuenta corriente y de capital de la balanza de pagos, la situación de las finanzas públicas y la deuda externa; aspectos que, como vimos, afectaron fuertemente las tasas de cambio y que explican crisis tan severas, con quiebras de empresas, como la que vivimos en 1999.

También es un llamado de atención al poco avance en nuestras exportaciones en comparación con el tamaño de la economía y de la pobla-

ción, así como de su poco contenido de valor agregado y de tecnología. Nuestra productividad es muy baja en todos los sectores productivos y, particularmente, preocupante en agricultura, comercio, transporte, comunicaciones e industria.

Todo esto reclama un mayor énfasis en la productividad de la empresa y de la economía en general; es decir, en la necesidad de innovar (no necesariamente invención), aspecto en el que estamos bastante atrasados en relación con otros países emergentes. Instituciones dedicadas a esta labor, como la Junta de Estándares, Productividad e Innovación (SPRING), de Singapur, o programas académicos como el de ingeniería industrial de la Universidad de Tsinghua, en Beijing, son modelos que se deberían

calcar. La promoción de la productividad debe ser una tarea permanente de empresarios, directivos, trabajadores y sindicatos, pues es lo que asegura competitividad y salarios más elevados. Así mismo, la enseñanza de las altas tecnologías, vigentes hoy en el mundo y no las pasadas de moda, en universidades e institutos como el SENA no se puede seguir posponiendo.

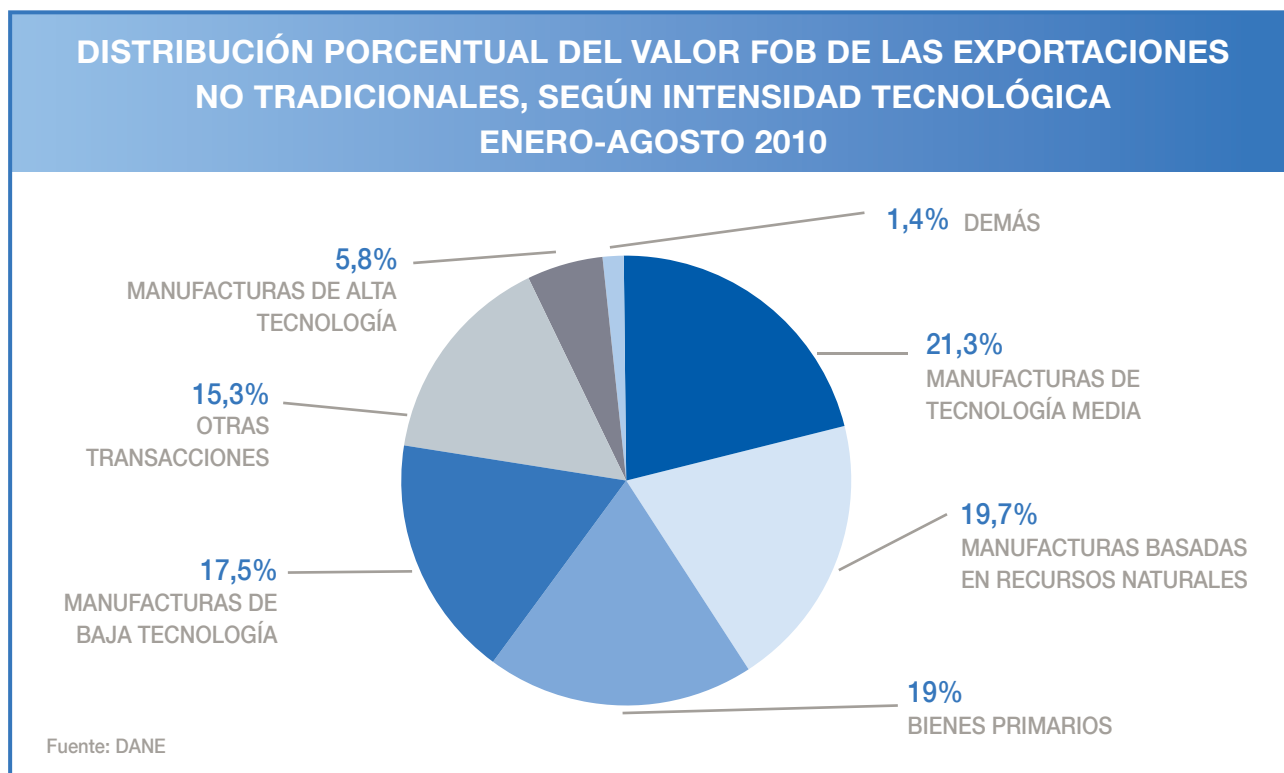
Sin más innovación y productividad, la pelea contra la revaluación de la tasa de cambio estará perdida y, si nos va bien, nos convertiremos en un país básicamente proveedor de materias primas, como lo fuimos en la época de la Colonia para España. ¿Ahora será para China?

Desde luego, sabemos que la informalidad empresarial no facilita la transferencia de tecnología y que hay

escasez de personal calificado para la investigación y el desarrollo (I&D) en las empresas, lo que les dificulta la absorción de tecnologías disponibles, pero también hay vacíos en la capacitación empresarial para gestionar adecuadamente la innovación y poca disposición (¡puede ser mental!) para dar mayor prioridad a I&D en sus presupuestos de gasto e inversión. En este último aspecto Colombia muestra resultados muy pobres. **(Ver artículo Civets. Edición 28 Revista INALDE).**

Para las escuelas de negocios el reto es hacer más consciente al directivo de las anteriores realidades y ofrecerle capacitación para que las pueda enfrentar y así transformar un entorno donde la pobreza y la desigualdad de oportunidades siguen reinando. De ahí la urgencia de tomar los correctivos necesarios. ●

Gráfico 2





Las tres motivaciones de un directivo

Para que exista un liderazgo auténtico, el modelo de decisiones debe conjugar las motivaciones extrínseca, intrínseca y trascendente. Esta última nos subraya que no todo vale, que no todo es relativo y que hay acciones que atentan contra la dignidad de las personas que se ven afectadas directa o indirectamente por nuestra organización.

Hablando más como egresado que como profesor, lo que no he podido olvidar ni dejado de aprovechar es el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. Son muchas sus facetas, pero todo egresado de INALDE recuerda las tres motivaciones: la extrínseca, la intrínseca y, sobre todo, la trascendente.

Como todo modelo, el de Pérez López es una simplificación de la realidad, pero esa simplificación no se hace a costa de elementos primordiales para la función directiva, y sí en cambio incluye el elemento esencial del que carecen muchas: el valor que damos a las repercusiones que

nuestras acciones tienen en los demás. Una simplificación mayor, ajena a Pérez López, lleva a pensar que al hombre solo lo mueve la ambición de poseer más, el reconocimiento externo y la propia satisfacción que logra al actuar. O, yendo más allá, que solo lo mueve el dinero, modelo sumamente difundido y muy práctico cuando se quiere escribir un artículo para una revista de investigación, pero nefasto cuando se trata de dirigir en la vida real.

Naturalmente, todos queremos y necesitamos recibir una recompensa material por nuestro trabajo; de otra forma no podríamos vivir. Pérez López no cae en la ingenuidad de descono-

cer ese factor y por eso la motivación extrínseca permanece en su modelo y reclama ser atendida. Un directivo que, apoyándose en motivos trascendentes, olvide lo fundamental que es el bienestar económico de su empresa y de todas las personas que la conforman, es un muy mal discípulo de Pérez López. Sorprendentemente, muchas veces hay que recordarlo en las clases.

Pero de allí a decir que es únicamente el dinero el que nos mueve, hay una gran distancia. Dirigir así es como ver una película de color en blanco y negro y sin sonido: se cree estar viendo todo pero se están perdiendo cantidad de matices

Ciro Gómez Ardila
 Director de las Áreas de Control y Análisis de Decisiones, y Director del MBA de INALDE



importantes. Para seguir con la comparación, las motivaciones intrínsecas le ponen sonido a la película, y las trascendentes le dan color y tercera dimensión. ¡Qué diferencia!

Desde esta nueva dimensión es muy fácil entender y definir el liderazgo: se trata de hacer que los demás actúen por motivaciones trascendentes. Bajo este concepto, todos aquellos supuestos líderes, empresariales o políticos, para quienes los demás no importan, dejan de serlo por más seguidores o fama que hayan obtenido; y deja, por tanto, de tener sentido intentar imitarlos. Para ser líder no hace falta haber nacido con ninguna característica especial, puesto que a todos nos es dado el poder interesarnos sinceramente por el bienestar ajeno; tampoco es necesario ser seguido por multitudes porque, a diferencia de muchos conceptos de liderazgo, el de Pérez López exige que se respete la libertad del seguidor. Finalmente, nadie puede ser obligado a interesarse por el bienestar del otro; eso es algo que solo puede nacer de la libre voluntad y que solo puede despertar un verdadero líder. Todo lo que implique coacción, manipulación o engaño (sea el discurso, la publicidad, etc.), así sea efectivo para mover multitudes y producir “resultados”, deja de ser liderazgo.

Para ser líder no hace falta tener facilidad de palabra, sino no usar el poder para impedirle a los demás actuar por motivaciones trascendentes; enseñar con el discurso racional lo que es correcto y lo que no lo es y, sobre todo, dar buen ejemplo; es decir, actuar uno

“ Aquellos supuestos líderes para quienes los demás no importan, dejan de serlo por más seguidores o fama que hayan obtenido ”

mismo por motivaciones trascendentes. Así, el círculo se cierra. Quienes actúan por motivaciones trascendentes inspiran a los demás a hacerlo, convirtiéndose en líderes de líderes. En una empresa esto se traduce en una organización dedicada a servir al cliente y en unos empleados dispuestos a apoyarse los unos a los otros. Un liderazgo de paz y servicio genera riqueza y bienestar.

Trasladado a la toma de decisiones empresariales, este modelo nos lleva a un proceso de decisión muy preciso y útil. En primer término hemos de descartar cualquier alternativa que positivamente haga daño, con independencia del fin buscado. De las restantes debemos descartar aquellas que comprometan la continuidad económica de la empresa; si bien salvar la empresa no es suficiente razón para tomar decisiones poco éticas, tampoco lo es poner en peligro la empresa por algún objetivo “superior”. Solo una vez superadas estas dos pruebas, y en ese orden, se deberán estudiar las alternativas que mejor satisfagan la misión de la empresa; de estas, se deben seleccionar las que mejor aprendizaje organizacional produzcan y, luego, del pequeño grupo restante, la que más rentabilidad genere. Así, con estos pasos secuenciales, vamos evitando las muchas trampas que un modelo simplista nos

pone: el fin no justifica los medios y las obligaciones para con los *stakeholders* no justifican que pongamos en peligro la estabilidad de la empresa. Pero una vez garantizada esa estabilidad, debemos servir a los demás, aprender a hacerlo cada vez mejor y ser tan rentables como podamos, dado todo lo anterior.

Finalmente, y ya sin espacio para debatirlo más, todo el modelo descansa en el convencimiento de que no todo vale, de que no todo es relativo, de que hay cosas malas (así no sean muchas) y que hay otras que no lo son, con independencia de la cultura, del momento o de las circunstancias. Sin este fundamento, la toma de decisiones se vuelve un ejercicio de retórica, la actividad empresarial una guerra de destrucción y rapiña, y el liderazgo un engaño y un peligro. Respetar la condición de iguales de nuestros congéneres, satisfacer la necesidad que todos tenemos de ser y sentirnos útiles a los demás, proporcionar el cuidado debido al medio ambiente que nos fue dado... son todas cosas fundamentales para una adecuada actividad directiva; lo han sido en el pasado y lo serán en el futuro. Cuando estos principios se olviden, cuando se relativicen, habrá sobrevenido el desastre. Es una lección de la historia que no podemos dejar pasar. ●



creamos espacios para sus sueños



AMARILO



Show room: Calle 90 No. 19-12
Tel: 634 00 00 ext. 501 y 502
Call center: 643 42 00 • www.amarilo.com

APARTAMENTOS DE 230m²



APTO. ROSALES 5.77



- Excelente vista • Ascensor privado • Ventanería termoacústica
- Placa insonorizada

PROXIMAMENTE

Calle 74 con Cra. 3 (Esquina)
Inf: 322 15 93 / 94 - Cel. 314 359 15 50

CASAS DESDE 150m² HASTA 260m²



AGRUPACIÓN ALISO

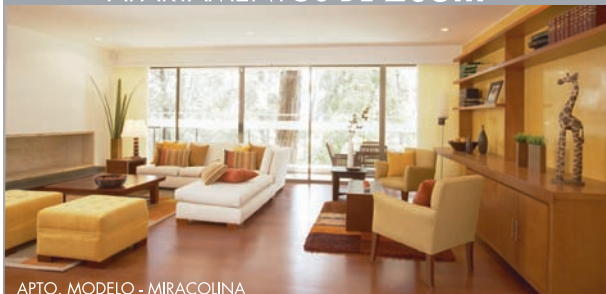


- Canchas de tenis • Jaulas de golf • Golfito
- Piscina cubierta • Salones sociales

Desde \$466'000.000

Vía Cajicá - 2 Km al Norte de Centro-Chía
Inf: 861 34 67 / 68 / 69 - Cel. 314 442 90 19

APARTAMENTOS DE 205m²



APTO. MODELO - MIRACOLINA

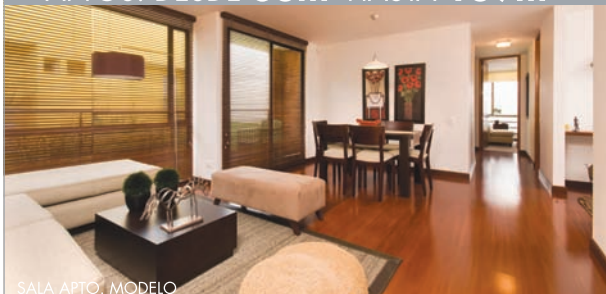


- Rodeados por un bosque de pinos
- 3 ó 4 alcobas • Amplios balcones

Desde \$830'000.000

Transv. 76 No. 136 - 41 (ANTIGUO CAMINO A SUBA)
Inf: 226 24 60 - Cel. 311 204 99 18

APTOS. DESDE 86m² HASTA 169m²



SALA APTO. MODELO



- Piscina cubierta climatizada • Gimnasio • Salón comunal
- Canchas de squash • Juegos para niños

Desde \$320'000.000

Av. Boyacá con Calle 169B
Inf: 674 25 54 - Cel. 321 490 91 89

CASAS DE 104 Y 128m²



FACHADA CASA MODELO



- 3 alcobas y estudio • Juegos infantiles
- Salón de reuniones • Balcón

Desde \$240'000.000

Km. 3 Variante Cajicá, Zipaquirá
Inf: 879 67 86 - Cel. 320 333 73 66

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Fiduciaria Bogotá

Adelanta los labores de administración de recursos de los interesados en adquirir vivienda oficinas y Locales. Las obligaciones de la Fiduciaria son de medio y no de resultado.

* DAVIVIENDA Adelanta los labores de administración de los recursos de los interesados en adquirir unidades de vivienda en el fondo común especial consolidar administrado por ella. Las obligaciones que asume tienen el carácter de obligaciones de medio y no de resultado.





Empresas innovadoras, las alquimistas del nuevo milenio

La principal razón por la cual los directivos no logran resultados en innovación es porque están anclados en organizaciones con estructura y modelos de gestión arcaicos. Entonces, ¿qué tienen que hacer para convertir sus compañías en empresas innovadoras? Dejo a su consideración el ‘Decálogo del alquimista de la innovación’.

Innovación es la palabra empresarial más popular de nuestros tiempos. Así como hace 30 años hablábamos de calidad y de mejoramiento continuo, y hace unos 20 de reingeniería y reconversión, hoy la apuesta se llama innovación.

Tal vez esa sea una de las razones por las cuales he dedicado los últimos diez años de mi vida de consultor y profesor a trabajar los vericuetos de la innovación y los emprendimientos; son varias las empresas que he asesorado en su propósito de hacer de la gestión de la innovación una de sus valiosas herramientas. En general, los resultados han sido interesantes; en ocasiones, fluctuantes.

La innovación no es un elemento nuevo en la estrategia empresarial. Ha

sido clave en el proceso de su desarrollo desde la Revolución Industrial del Siglo XVIII hasta nuestros días. Pero jamás, en la historia del capitalismo, había sido tan crítica para sobrevivir o conseguir una ventaja competitiva que permita ganar algo más que los demás. Por eso el empresario debe conocer cuáles son los requisitos organizacionales y conceptuales para acceder a las ganancias que genera un proceso de innovación bien desarrollado.

Mejoramiento vs. innovación

¿Qué es una innovación? ¿Cómo puedo diferenciarla del mejoramiento? ¿Qué ideas pueden considerarse como verdaderamente innovadoras? Son preguntas válidas y muy frecuen-

tes entre los empresarios, pues muchas veces la frontera entre estos dos conceptos puede ser tenue e indefinida. Algunas diferencias estructurales que existen entre el mejoramiento y la innovación son:

- El mejoramiento tiene que ver con el pasado. Asegura que el trabajo se haga como se debe, y así se reducen errores, costos y retrasos; no se cambia en forma fundamental la manera de ejecutar el trabajo. Por su lado, la innovación crea maneras distintas de tomar pedidos, desarrollar productos, servir al cliente o realizar cualquier otra actividad en la organización.
- El mejoramiento tiene que ver con la adaptación a los cambios. La innovación se focaliza en la creación de los cambios.
- La perfección y la optimización son el gran objetivo del mejoramiento. En la innovación la anormalidad y la posibilidad de error son compañeros constantes.

En resumen, una empresa se ocupa del mejoramiento cuando perfecciona el pasado. Cuando se trabaja con innovación se está construyendo un nuevo futuro.

Pero perfeccionar el pasado no siempre es una buena idea, pues sabemos que en el nuevo milenio el futuro no será una continuación del pasado. Hoy casi todos los empresarios estamos de acuerdo en que el futuro será diferente a lo que estamos

viviendo hoy. Si un gerente se empeña en perfeccionar el pasado, tiene el peligro de incurrir en una de sus tareas más inútiles: hacer de forma magnífica aquello que no se debe hacer. He aquí algunos ejemplos:

- ¿Recuerdan las ‘agujas’ de diamante o de zafiro? Se utilizaban para hacer sonar los discos de acetato o LP. Pues un empresario colombiano tenía la fábrica más eficiente del mundo, pero hace ya varios años la tuvo que cerrar.
- Los procesadores de palabra o de texto producidos en Wang Laboratories tenían una posición de dominio acentuado en el mercado mundial de los años 80 y eran el estándar de la industria. Ellos reemplazaron en muchos países del mundo a la romántica máquina de escribir, pero hoy la empresa ya no existe y, lo que es peor, muy pocos se acuerdan de la otrora omnipresente marca. La insurrección del *software* los destruyó.
- Mira la muñeca de tu mano. ¿Tienes un reloj? Probablemente sí. ¿Es un reloj de cuerda? (¿Qué es eso?, me dirás). ¿Es un reloj suizo? No, estoy casi seguro. Hoy, la gran mayoría de los relojes de pulsera son fabricados en Japón o en China. Pero a mediados del Siglo XX casi todas las personas, en cualquier lugar del mundo, tenían un reloj de cuerda fabricado en Suiza, que se conocía como el país de la precisión. Pero la tecnología de la cuerda

dio paso a una más eficiente y moderna, la digital, y a pesar de las épicas batallas que dieron, como aquella bien conocida de los relojes Swatch, hoy los helvéticos son apenas competidores de nicho que proveen de algunos relojes refinados al mundo.

¿Qué tienen de común estos tres ejemplos? Que pertenecen a empresas o industrias que quisieron concentrarse en el pasado, perfeccionar sus estrategias, productos y procesos, sin percibir que el mundo cambiaba a su alrededor. Cuando sus mejoras se implantaron, el mundo ya era otro y no sirvieron para nada. Y la diferencia de estos ejemplos tomados de la segunda mitad del Siglo XX con el entorno actual, es que ahora los cambios van mucho más rápido.

“ Una empresa se ocupa del mejoramiento continuo cuando perfecciona el pasado, mientras que si trabaja con innovación está construyendo un nuevo futuro ”



La obsolescencia de la organización

Muchas de las empresas actuales han sido estructuradas para ser eficientes y productivas, pero no innovadoras; en consecuencia, una de las razones por las cuales los directivos no logran los resultados esperados de la innovación es porque se empeñan en realizar unas actividades acertadas y ganadoras en unas organizaciones con unas formas de dirigir y de gestionar que, en pleno Siglo XXI, parecen arcaicas.

Las viejas doctrinas se enseñaron en todas las universidades y escuelas de negocios del hemisferio occidental y los directivos las reforzaron con sus prácticas. Hoy, es tan fuerte la influencia de estas teorías creadas hace tantos años, que la práctica de la administración y de la dirección no varía mucho de empresa a empresa. No importa en qué sector trabajes: agrícola, industrial, de servicios o de alta tecnología, las prácticas administrativas son alarmantemente similares. Todas las empresas con las que he trabajado, que pueden sumar más de 100 en mi práctica profesional,



gestionan con base en comités, pero las decisiones siempre las toma quien está más lejos del cliente; es decir, la alta dirección. Los sistemas de compensación y de ascensos tienden a asimilarse, los gerentes de finanzas o de recursos humanos hacen las mismas tareas, y las técnicas publicitarias y de marketing son equivalentes. Pero los directivos tienen que aprender que las prácticas de la administración que aprendieron hace años no son perpetuas y que tienen que adaptarse a la dinámica de los tiempos.

No olvidemos a Darwin, quien decía: "No son las especies más fuertes las que


sobreviven, ni las más inteligentes, sino las que mejor responden al cambio". Una sentencia de plena aplicabilidad a las organizaciones empresariales.

¿Cómo aumentar la probabilidad de éxito de la gestión de la innovación?

Espero que haya quedado razonablemente ilustrado que los grandes esfuerzos de los empresarios por construir organizaciones innovadoras se ven frustrados por sus estructuras internas, sus procesos de avance y sus propios paradigmas.

Obviamente una propuesta sería la de diseñar empresas con menos foco en la productividad y más en la adaptabilidad. Buenos ejemplos son Apple, Google, 3M, la brasileña Semco o la empresa española fabricante de carrocías Irizar.

La revolución de los tiempos demanda que los gerentes imaginen nuevas formas de canalizar el talento y la pasión humana. Y hoy el talento empresarial va en alza y es mucho más abundante que en tiempos pretéritos. En consecuencia, en los hombros de los directivos recae la responsabilidad de convertir ese ta-



“En los hombros de los directivos recae la responsabilidad de convertir el talento y la pasión humana de sus colaboradores en resultados tangibles para la empresa”

lento de sus colaboradores en resultados tangibles para la empresa. Es la única opción de ganarle la partida en ideas e inventiva a una abigarrada multitud creciente de firmas de todos los tamaños y condiciones que van por un mercado que ingenuamente creen les pertenece.

La alquimia empresarial

¿Qué tienen que hacer los directivos para convertir sus compañías en empresas innovadoras? ¿En qué consiste la alquimia para transformar unas organizaciones diseñadas en el Siglo XX en otras más modernas y listas para afrontar con éxito los retos que plantean los albores de este nuevo milenio?

Por ahora expongo lo que podríamos llamar 'El Decálogo del alquimista de la innovación':

1. Comunique diligentemente los objetivos estratégicos de la organización: esta es una de las responsabilidades cardinales del gerente actual. Los empleados tienen que conocer hacia dónde va la empresa para saber decidir. Esta comunicación tiene que ser frecuente, rica y de múltiples vías, de tal forma que usted también reciba información constante y ellos se puedan comunicar fluidamente entre sí.

2. Invierta en la formación de sus colaboradores: si por medio de la comunicación los empleados saben qué ha-

cer, por medio de la formación sabrán cómo hacerlo. Y un empleado que sabe qué hacer y conoce cómo hacerlo es un verdadero activo estratégico en cualquier tipo de organización.

3. Acabe, preferiblemente, con las jerarquías; si no es posible, trate de disminuir al máximo los niveles de mando de la organización. Achate el organigrama. Lo ideal es llegar a administrar por equipos autogestionados, como lo hacen Irizar y Semco. Ellas ahorran mucho dinero pues no necesitan de mandos medios y, al mismo tiempo, amplían sustancialmente la motivación de sus empleados por el trabajo que desempeñan. Estas empresas llevan algunos años demostrando que la descentralización de las decisiones es una de las mejores formas de manejar una organización con éxito duradero.

4. Delege lo más que pueda. En innovación hemos acuñado el término 'empresarización' que, en teoría, consiste en transformar todos los departamentos de la organización en pequeñas empresas que sean responsables por sus resultados. Es una estrategia en la cual cada miembro de la compañía piensa en el futuro y sorprende a los clientes internos o externos.

5. Trate de eliminar los departamentos especializados. En cuanto sea posible, rodéese de empleados generalistas,

“ Haga del error una fuente de conocimiento, no origen para buscar culpables. El error de buena fe es la única prueba que tiene el gerente de que sus empleados están haciendo más por la organización que lo que exige su manual de funciones ”

no especialistas, y efectúe entrenamientos cruzados entre ellos, de tal forma que puedan rotar entre puesto y puesto. Estas estrategias enriquecen el trabajo, disparan la motivación y el entusiasmo y aumentan el valor aportado por cada trabajador.

6. No evalúe a su gente, que se evalúen ellos mismos o que lo hagan sus pares y compañeros de equipo. Es mejor que el de abajo valore al de arriba y no al revés, como es la costumbre occidental.

7. Dé tiempo y recursos a sus colaboradores para que puedan desarrollar sus ideas de innovación. Durante más de 40 años 3M ha manejado con éxito estas técnicas, tanto que Google y Procter & Gamble la han imitado. 3M implementó su ya famosa regla del 15%, que consiste en que todo empleado tiene derecho a utilizar el 15% de su tiempo laboral para desarrollar sus ideas; además, lo com-

plementa con el programa 'Génesis', que otorga recursos económicos para materializar el proyecto.

8. Haga del error una fuente de conocimiento, no origen para buscar culpables. El error de buena fe es la única prueba que tiene el gerente de que sus empleados están haciendo más por la organización que lo que exige su manual de funciones. Los errores en las empresas innovadoras se han convertido en una de las principales fuentes de conocimiento, de aprendizaje y de beneficios. Haga memoria y trate de pensar en aquellos errores que se transformaron en éxitos empresariales. Son muchos, ¿no es cierto?

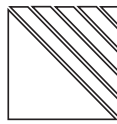
9. Estructure canales de acción y de trabajo continuo con los clientes y proveedores: las personas externas pero relacionadas con la empresa son fuente inagotable de ideas, creatividad e innovación. Para tener éxito hay

que romper los límites organizacionales de la compañía y pensar más allá de sus paredes. Una vieja ley administrativa dice que la innovación nace de unir las necesidades del cliente con el *know how* de la organización.

10. Conecte la retribución de los empleados con los resultados de la empresa. Las personas más apasionadas por su trabajo que conozco son los emprendedores: a ellos no les importa trabajar 16 o más horas diarias para sacar adelante sus proyectos. Claro, están luchando por algo propio. El gerente del Siglo XXI debería tratar de extraer más enseñanzas del comportamiento de estos empresarios que inician y aplican sus descubrimientos a las funciones de sus colaboradores. Tiene que ser capaz de hacerles sentir a ellos la misma pasión por su trabajo y para eso debe emplear sus herramientas más preciadas: la delegación, la descentralización de las decisiones, la 'empresarización', los equipos autogestionados... y si a eso le agrega una remuneración que esté conectada con el desenvolvimiento de la compañía, podrá tener colaboradores llenos de entusiasmo y apasionamiento.

No olvide: los empleados llegan a la empresa con la suficiente pasión para desarrollar su trabajo. Que no sean sus paradigmas, procedimientos, sistemas internos y modelos de remuneración lo que los desanime. ●

CONSTRUYE



contein
Construimos Beneficios

Información y Ventas: PBX: 6298939 – Cel: 3134406683

CASAS CAMPESTRES *con Club*



Un lugar encantador
para disfrutar en familia

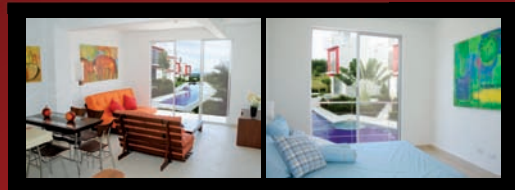


de 250 m², 300 m² y 370 m²
en amplios lotes desde 2.500 m².

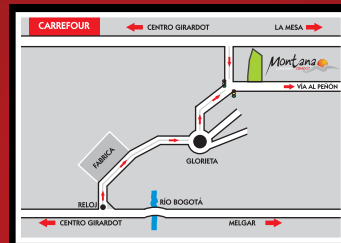


DESDE \$ 850.000.000

CASAS CAMPESTRES *Girardot*



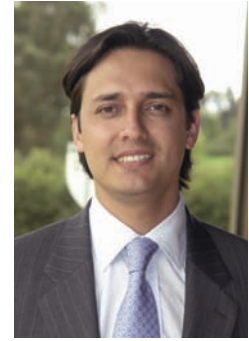
Casas al mejor estilo **Loft**



DESDE \$ 204.000.000

www.contein.com.co





La maximización de utilidades en la empresa

Aunque el buen desempeño económico es una de las funciones de las empresas, estas no se pueden reducir a tan corto objetivo. El verdadero fin de una organización debe ser la realización de los seres humanos que la componen.

La empresa, es cada vez, una célula más importante en la sociedad. Es claro el rol protagónico que tiene en la economía de cada país como generadora de empleo y de bienestar. Sin embargo, hay que tener cuidado al pensar que la empresa tiene como finalidad última la maximización de utilidades. Si bien es cierto que la generación de riqueza es una de sus funciones, no podemos ni debemos reducirla a tan corto objetivo. Es importante que los líderes empresariales sean conscientes de esta realidad, pues estamos viviendo en un entorno en el cual los sistemas de incentivos y de evaluación de desempeño se preocupan exclusivamente por el desempeño económico.

En el mundo académico esta situación se conoce como la tesis de la separación, que hace referencia a la pretensión de separar los criterios económicos de los criterios éticos. Esto es

equivalente a pretender que una cosa sea la técnica y otra diferente la ética.

A manera de ejemplo práctico, es algo así como asumir que en el caso de un carnicero, para el cual el cuchillo es su principal herramienta de trabajo, una cosa fuera la manera como lo empuña y desliza y otra distinta y separada el lugar donde lo pone. Un carnicero puede ser muy hábil, pero claramente no es lo mismo cortar eficientemente un lomo, que cortar eficientemente a un compañero de trabajo. Lo que quiero decir es que no es posible hablar de técnica sin atender a la finalidad. Sería bien extraño describir como buen carnicero a aquel que utiliza su técnica para cortar personas.

Así mismo, los grandes desarrollos técnicos y tecnológicos han traído, sin duda, muchos beneficios a la humanidad. Sin embargo, no podemos olvidar que la tecnología y la ciencia en

sí mismas no son ni buenas ni malas; todo depende del uso que les demos a las mismas. Pensemos en la tecnología nuclear. Son innumerables las aplicaciones que esta tecnología ha tenido para el bien de la humanidad. Dos manifestaciones del buen uso de esta son la purificación de alimentos a través de la irradiación y los detectores de humo, que bien sabemos cuántas vidas han salvado previniendo la propagación de incendios. De hecho, son muchas las expectativas que tenemos en los desarrollos que sabemos están por darse en la utilización de esta tecnología, como es el caso de la generación de energía nuclear. Pero no hay que olvidar que la tecnología nuclear también ha sido utilizada para perpetrar los más grandes magnicidios de la humanidad y que, en potencia, puede ser muy peligrosa; solo necesitamos recordar lo sucedido en Hiroshima y Nagasaki para entender a lo que me refiero.



Entonces, no es posible pensar que una cosa es la técnica y otra la ética. La técnica si no tiene finalidad no sirve para nada. Más aun, la técnica sin una buena finalidad es peor que la misma ausencia de técnica. Imaginemos lo peligroso que sería un buen carnicero utilizando sus potencias para asesinar personas, o un buen ingeniero nuclear empeñado en desarrollar y explotar bombas atómicas. No es posible pensar que una cosa son los hechos y otra los valores. Todo hecho tiene una valoración moral. La acción humana siempre está orientada por una finalidad y es aquí donde cabe preguntarnos: ¿Cuál es la finalidad de la maxi-

mización de utilidades en las empresas? O, mejor aún: ¿Es posible maximizar utilidades sin faltar a los criterios éticos?

Los líderes empresariales debemos hacer un alto en el camino y preguntarnos: "¿Para qué queremos maximizar utilidades? ¿Es realmente esto lo que pretendemos cuando decidimos dar comienzo a una nueva empresa? ¿Es este el fin último de nuestro trabajo como directivos empresariales?". Más bien, el fin de la empresa es la realización y florecimiento de los seres humanos que componen nuestras organizaciones.

El *management* es una actividad humana que consiste en aplicar una

serie de conocimientos y tecnologías en el contexto empresarial. Pero igual que al carnicero o al ingeniero nuclear, a los directivos y empresarios nos puede pasar que utilicemos esa tecnología para una mala finalidad. Es decir, podemos tener empresas tremendamente eficientes en términos económicos, pero profundamente débiles en términos éticos. Preguntémonos si estamos siendo en nuestro quehacer diario ingenieros que diseñan bombas atómicas y/o carniceros de seres humanos, o si más bien somos empresarios y directivos que satisfacen unos mínimos de eficiencia económica y buscamos



“Es desconcertante ver cómo las naciones más ricas han tenido que intervenir para salvar empresas de la quiebra, en las cuales sus altos ejecutivos siguen recibiendo bonos millonarios”

maximizar nuestra realización personal y la de quienes componen nuestras organizaciones, atendiendo a los criterios éticos.

En el mundo empresarial actual, las técnicas y herramientas de *management* parecen estar siendo utilizadas con criterios meramente económicos. Es sorprendente ver cómo en pleno Siglo XXI somos testigos de situaciones en las que, por un excesivo énfasis en la eficiencia económica, terminamos atentando de manera directa contra nuestro propio ecosistema. Así mismo, es desconcertante ver cómo los gobiernos de las naciones más ricas han tenido que intervenir para salvar empresas al borde de la quiebra, en las cuales sus altos ejecutivos siguen recibiendo bonos millonarios.

Los directivos empresariales tenemos como principal función la toma de decisiones, y estas tienen cada vez mayor relevancia. Hoy en día es frecuente encontrar empresas en las que el nivel de ventas es mayor a todo el producto interno bruto de países en vías de desarrollo. Es más frecuente equiparar el rol del directivo empresarial con el de los políticos y gobernantes de naciones, los cuales —al menos en teoría— tienen claro que su objetivo es el bien común y no la maximización de utilidades.

Son muchas las decisiones que tenemos que tomar diariamente, y más los implicados en estas. Pensemos por un instante cómo serían nuestras decisiones si antepusiésemos el criterio ético al económico o si, al menos de manera consciente, trabajásemos para que el criterio ético tuviese el mismo peso que el económico.

Si al leer este artículo tenemos la tentación de pensar que sus plantea-

mientos son muy interesantes y coherentes, pero que solo son posibles en un mundo ideal, vale la pena que reflexionemos si en realidad lo que nos está sucediendo es que la manera en que estamos decidiendo es equiparable a la del carnicero de humanos o a la del ingeniero de bombas nucleares, para los cuales lo más importante es la eficiencia económica de sus acciones.

Es cierto que en los esquemas de gobierno actuales es difícil pensar de una manera diferente, pues los efectos de la teoría de la agencia han permeado más de lo que imaginamos el mundo corporativo. Sin embargo, solo a través de la reflexión profunda podemos contestar a la pregunta de si nuestro trabajo diario como directivos nos está haciendo mejores personas o, por el contrario, nos está haciendo simplemente más adinerados.

Una pregunta de fondo que nos puede ayudar es: ¿Cómo queremos ser recordados el día que nos jubilemos o que nos vayamos de este mundo? ¿Queremos ser recordados como aquel empresario o directivo que maximizó beneficios a costa de la realización y florecimiento de sus empleados y pares de trabajo? o ¿Queremos ser recordados como aquel líder que floreció y permitió el florecimiento humano de sus colegas y subordinados, atendiendo a unos mínimos de eficiencia económica? La respuesta a esta pregunta, desde luego, es muy personal. Sin embargo, la primera responsabilidad ética que como directivos y empresarios tenemos es ser conscientes del oxímoron al que nos enfrentamos cuando por desgracia convertimos nuestro quehacer diario en una tarea de maximización de utilidades. ●



César Alfonso Mejía
Director del Departamento de Dirección de Operaciones y Sistemas
de Operación de EADA Business School, España

Hoy, más que nunca, es imprescindible el mejoramiento de la competitividad

Siempre se ha hablado de productividad y competitividad como dos cualidades empresariales distintas. Para mí, la productividad es sinónimo de competitividad. Casos de empresas reales que así lo demuestran.

O durante mucho tiempo no estuvo tan clara la desviación financiera de la empresa, o el énfasis en el marketing nos hizo gestionar las cosas buscando no tener que complicarnos la vida con las opciones clásicas propias del análisis de valor que, en muchos casos, para la gerencia, no pasaban de ser herramientas de carácter tecnocrático o poco glamorosas que debían ser responsabilidades propias de “los de la bata blanca”, como lo mencionaba Peter Drucker en alguno de sus subliminales artículos. Hoy en día no tenemos duda: competitividad es productividad, ya sea a nivel de país o empresa, y esta depende de los de ‘cuello blanco’, no de los de bata blanca. Evidentemente, la productividad se debe buscar en el mejor uso posible de

todos los recursos, ya sean humanos, financieros, comerciales o tecnológicos, pero lo que no se debe perder de vista de ninguna manera es que la productividad en la empresa es la máxima responsabilidad de la gerencia y que no tener los recursos necesarios, carecer de ellos o tenerlos en exceso tendrá una incidencia total en su competitividad.

Una de las típicas dificultades con que nos encontramos al plantearnos seriamente la mejora de la productividad es que se suele caer en el error de convertirla en un programa. La realidad demuestra que las empresas que consiguen excelentes niveles de productividad han convertido el mejoramiento de la misma en el día a día de la empresa, complementándola, evidentemente, con acciones de mediano y largo plazo.

¿Cómo lo han hecho? Simplemente introduciendo en su proceso de toma de decisiones el factor productividad. Si cada vez que se plantea la necesidad de decidir sobre cualquier actividad se piensa en obtener el máximo rendimiento posible de los recursos que se requieran para su funcionamiento, podemos estar seguros de que los resultados que se obtengan implicarán un alto nivel de productividad.

Otra confusión típica en la mejora de este factor es relacionarlo en forma directa con los salarios. ¿Qué es lo que le permite a un país como Alemania soportar altos salarios, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva para la inversión? Es lógico que el país aporta una parte muy importante con la infraestructura que sus gobiernos han ido ge-



nerando para apoyar a sus empresas, de manera que tengan una logística lo más eficiente posible, un acceso al dinero en condiciones adecuadas a un costo asumible, y un sistema de educación y bienestar social de excelente calidad; pero si algo caracteriza la empresa alemana de hoy y de siempre son esos niveles de productividad extraordinarios que han sido la envidia de todo el mundo.

El caso alemán nos enseña muchas más cosas. Por ejemplo, desmitifica la importancia de la gran empresa, o del tipo de propiedad de la misma, o si exporta o no; lo que realmente importa es la naturaleza y productividad de sus actividades económicas. La pequeña y mediana empresa en Alemania es realmente la que fija el nivel de los salarios en los diferentes sectores y tiene, por ende, un impacto muy importante en el costo de vida y en el costo de hacer negocios en ese país. El ejemplo alemán lo que evidencia es que unos salarios bajos están relacionados con una baja competitividad y un claro límite a la prosperidad; o dicho de otra forma, si las exportaciones de un país se fundamentan en salarios bajos o una moneda barata, esto no puede generar un nivel de vida atractivo.

Es claro que se requieren políticas fiscales y monetarias sólidas, instituciones judiciales fuertes y eficientes que generen confianza y un estado de bienestar apropiado para un buen nivel de vida; pero esto solo no es suficiente, esto tan solo genera el ámbito adecuado para crear riqueza, mas no la produce. Es a nivel microeconómi-



co que esta se crea; son las empresas con estrategias o modelos de negocio coherentes con el entorno en el que compiten y con prácticas adecuadas las que crean riqueza, satisfaciendo a sus clientes, a sus empleados, a sus proveedores y rentabilizando el capital de sus propietarios.

Quienes hoy vemos la economía europea desde un país como España tenemos muchas más razones para preocuparnos que para ser optimistas. Mientras Alemania, en plena crisis, consigue un crecimiento cercano al 3%, España puede completar en este momento su segundo año con crecimiento negativo o sin crecimiento. Pero si regresamos al punto anterior y nos olvidamos, al menos por un momento,

“En empresas como Zara la capacidad innovadora de su dirección ha sido la verdadera arma competitiva”

de lo macro, y analizamos lo micro, nos encontramos con un buen número de empresas que nos llenan de esperanza; algunas de ellas sobresalientes incluso en el ámbito mundial, como son Zara (Inditex) o Mango, que las encontramos citadas con frecuencia en libros y artículos sobre las mejores prácticas en cadenas de aprovisionamiento y distribución. También está el caso de Gas Natural, una multinacional del sector energético que, como las dos anteriores, se destaca por una competitividad excepcional en aspectos de distribución. En estas empresas, como suele suceder generalmente, es evidente que la capacidad innovadora de su dirección o gerencia ha sido la verdadera arma competitiva.

Un caso más para resaltar, por su impacto social y económico, es el de Mercadona, una cadena de supermercados. En un sector en el que tiene que competir con gigantes europeos como Carrefour o Lidl, Mercadona ha sido la empresa de su sector con mayor crecimiento y rentabilidad en los últimos años; incluso durante la crisis no solo sobrevive sino que goza de buena salud. Esta empresa, como sus competidores, ha dedicado grandes esfuerzos para rediseñar aspectos críticos de su cadena de aprovisionamiento y distribución, puesto que es parte de su núcleo de negocio. Pero Mercadona no se ha quedado solo ahí, como la mayoría de sus competidores, también ha modificado su relación con sus proveedores; primero, seleccionando los mejores para mayor satisfacción de sus clientes y, luego, desarrollando marcas

“ Aunque políticas fiscales y monetarias sólidas generan el ámbito adecuado para crear riqueza, es a nivel microeconómico, en los modelos de negocio coherentes, que esta se crea ”

propias para los productos más relevantes, que distribuye con una logística también propia, tanto de aprovisionamiento como de distribución. Con ello evita los costes de publicidad y ventas de sus proveedores y consigue mayor eficiencia en los costos de transporte al mantener sus camiones ocupados un alto porcentaje de su tiempo útil. Otra interesante característica de la empresa es su departamento de investigación y desarrollo, enfocado totalmente al apoyo de sus proveedores. Si a ello añadimos que a pesar del gran volumen de empleo que genera, sus salarios están por encima de la media del sector, nos encontramos con el ejemplo ideal de empresa competitiva: clientes, empleados y proveedores satisfechos y una más que satisfactoria remuneración del capital.

La gran competitividad de los casos anteriores no es otra cosa que la consecuencia de su gran productividad, y la mejor forma de recordarlo puede ser asumiendo que productividad es un sinónimo de competitividad. No se debe caer en soluciones fáciles como la de la devaluación, excepto cuando sea evidente la sobrevaloración de la moneda, como podría ser el caso de Colombia en este momento; se debe apoyar a las empresas a mejorar su competi-

tividad (o sea su productividad), y una opción suele pasar por crear un entorno económico que haga más eficientes y accesibles los recursos financieros. El sector financiero juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas: recursos financieros caros por el excesivo margen de intermediación dificultan el desarrollo de las empresas. La intervención en el sector financiero en Europa redujo los márgenes de intermediación al típico 2,5% - 3,5% que tenemos actualmente. Esa intervención lo que provocó, y sigue provocando, es que bancos, cajas y demás participantes mejoren ostensiblemente su productividad, siendo la mayoría de las sobrevivientes empresas rentables. El mejoramiento de la productividad puede implicar, en algunos casos, la transformación de sectores completos de la economía, como el caso del financiero; desde luego, teniendo en cuenta experiencias previas como la de Japón, USA y Europa, que generaron las burbujas inmobiliarias causantes de la crisis que vivimos hoy. Abaratar el dinero tendrá grandes ventajas para el desarrollo empresarial y hará que el sector financiero se transforme en uno de categoría mundial, pasando por la mejora de la productividad del uso del dinero, un recurso escaso. **❶**



Carlos Llano Cifuentes (Q.E.P.D)
Fundador de IPADE Business School, de la Universidad Panamericana de México, y promotor de la fundación de INALDE

Dónde empieza y

dónde acaba la responsabilidad del empresario*

La responsabilidad abarca cuatro sentidos: consecuente, antecedente, congruente y trascendente. Solo al comprenderla, interiorizarla y expresarla de esta manera, puede catalogarse como verdaderamente responsable a un directivo.

El hombre es un ser de responsabilidades. Pero, ¿cuáles son las implicaciones éticas que ser responsable acarrea, sobre todo, al hombre de acción, al empresario?

La responsabilidad tiene cuatro sentidos: podemos hablar, por un lado, de responsabilidad consecuente y antecedente (haciendo referencia a nuestros actos concretos) o de congruente y trascendente (enmarcando dichos actos dentro del conjunto de una vida plena).

El primero de ellos, la responsabilidad consecuente, es frecuente en la mentalidad del empresario, minimizada a su sentido más básico: las consecuencias de sus actos. Pero como ser responsable no se reduce solo a las

consecuencias o resultados, hay que añadir otro sentido, la responsabilidad antecedente, pues antes de darse los resultados ya podemos afirmar si una persona que actúa es o no responsable y si se atiene a unos principios, con independencia de cuáles sean las consecuencias.

Empecemos por la **responsabilidad consecuente**, en la que responsable es aquel que considera que las acciones que promueve son suyas y, por tanto, libres; en cambio, si el sujeto carece de libertad para actuar, tampoco tendrá libertad para responder por las consecuencias de sus actos. Precisamente porque el hombre es libre a través de sus propios actos, es responsable de sus consecuencias.

“Precisamente porque el hombre es libre a través de sus propios actos, es responsable de sus consecuencias”

*Artículo resumido por el Dr. Juan Manuel Parra, profesor de INALDE, sobre artículo original de la *Revista ISTMO*, de IPADE (9 de marzo de 2003).





Los enfoques liberales plantean un desequilibrio entre libertad y responsabilidad: “Yo tengo libertad para hacer lo que quiero y tengo la responsabilidad que quiero”. Lo primero se lo concedemos, incluso como un don del hombre frente a los animales; lo segundo no, porque efectivamente puede hacer lo que quiere, pero no puede “escoger” sus responsabilidades.

En cierto modo, así actúa el empresario irresponsable de sus consecuencias:

- “Yo fabrico ácido sulfúrico”.
- “Sí, pero contaminas el agua”.
- “Perdón, pero no me midan por eso sino por el precio y calidad del ácido sulfúrico. Si se contamina el agua

es problema del Secretario de Medio Ambiente, no mío”.

Por ese cambio pendular que se da en las ideologías, los sistemas socialistas opinan lo contrario y quieren asumir el control y la responsabilidad de todo, cuando en realidad no somos responsables de todo lo que acontece, pues nadie tiene la misión de arreglar el mundo. Pero tampoco podemos adherirnos a la postura según la cual soy responsable solo de lo que decida, pues la mayoría de problemas ecológicos que nos afectan provienen de esa falta de armonía entre libertad y responsabilidad.

El hombre es libre de hacer lo que quiere; sí, pero la responsabilidad limita su poder. Cada uno es responsable de

“ No se deben perseguir objetivos buenos que tengan efectos secundarios malos ”



todo aquello que provoca con sus actos libres, aunque no los haya podido predecir, justamente porque debería haberlo hecho.

Siguiendo esta idea, nos adherimos al modelo de la **responsabilidad consecuente**, que hemos llamado de círculos concéntricos. El empresario –y toda persona– es responsable de sí mismo, de su familia, de su empresa, del ramo de empresas en el que está, del gremio, de su patria, de su continente y, tomando ciertos factores de megalomanía socialista, es responsable de la galaxia. Pero no en el mismo sentido. Yo no soy responsable de mí mismo de igual manera como lo soy de mi familia o de mi empresa.

Por otro lado, muchos sabemos que el fin no justifica los medios, pero hemos olvidado otro principio que se complementa con el anterior: no solo no debo emplear medios malos para cumplir fines buenos, por muy buenos que sean, sino que no debo lograr objetivos buenos que tengan efectos secundarios desproporcionadamente malos.

El directivo está obligado a ser consecuente con los frutos que provoquen sus acciones aunque no los haya previsto. Hoy, gracias a los medios tecnológicos y de comunicación, el empresario goza de grandes posibilidades de análisis, de información, y tiene la responsabilidad de averiguar cuáles serán las consecuencias de sus actos en cada esfera, aunque no en todas sean del mismo grado. Hay un grado, por ejemplo, en el cual nadie puede dejar de ser responsable, y es el primer círculo, que es uno mismo. Yo soy como he decidido ser y soy por ello responsable de mi propia conducta y de mi comportamiento.

Así mismo, el directivo no solo es responsable de sus actos y sus consecuencias inmediatas; también lo es de los motivos por los cuales actúa. Toda razón viene respaldada por otra razón escogida en lugar de otra y, esa, a su vez, por otra que termina por conducir a una razón última, válida por sí misma, a la cual llamamos principio.

Por lo tanto, el empresario es responsable, con responsabilidad antecedente, cuando puede responder por los principios de sus actos. Si no es capaz de dar razón de los principios por los cuales tomó una decisión, es ya irresponsable de alguna manera. Si carece de principios inamovibles, es también irresponsable por definición.

El lector podría argüir: “No es verdad que los hombres se sujeten a los mismos principios, porque son distintos en cada país, época y persona”. Entonces, ¿a qué principios debemos atenernos?

Una importante empresa transnacional que maneja sus productos en 40 países planteó, en una convención, un tema de carácter ético: “¿La empresa a la que pertenezco debe mantener sus principios, convicciones y fundamentos en todos los países donde trabaja, o acoplarlos a la cultura de las distintas naciones? ¿Podemos imponer nuestros principios solo porque somos una transnacional, o los amoldamos según las distintas culturas donde trabajamos?”

Una compañía carente de valores permanentes dejaría de ser una empresa, se dividiría en tantas como códigos tuviera. Incluso si rascamos hasta el hueso las éticas de todas las religiones, en último término son la misma: la del decálogo bíblico. Y si

no guardamos el decálogo bíblico no es posible la convivencia ni, por ende, la empresa.

El directivo debe conservar los principios en su organización y también en su ámbito personal, pues –en materia de principios– vale más la ejemplaridad con la que se viven, que su defensa. Los principios deben ser válidos, pero también estar encarnados.

Por otra parte, los principios que mantiene uno mismo o la empresa no siempre garantizan las consecuencias. Algunos creen que solo por respetar los principios y comportarse moralmente bien van a obtener resultados comerciales positivos. Si, además de comportarse bien, un individuo es poco inteligente, le irá mal. Será bueno, pero le irá mal.

Pero que la moral no sea necesariamente un buen negocio (no por portarse bien se gana dinero) no significa que seguir los principios de la propia naturaleza humana sea mal negocio. Los buenos y malos negocios se pueden dar al margen de los principios. Pero hay un negocio, una empresa única para nosotros, que no podemos vender ni cambiar: nuestra propia vida, en la que el comportamiento ético da siempre buenos resultados.

Ante esta disyunción entre principios y consecuencias la solución no es optar por unos u otras. Los directivos necesitan lograr una visión de síntesis suficientemente valiosa para que, cumpliendo con los principios, sean capaces de obtener buenos resultados.

Un plan estratégico, además de señalar y cuantificar con precisión los objetivos que han de lograrse durante un período de tiempo, debe definir alguna

“ Si cumplo con aquella misión para la cual he sido arrojado a la vida, en ese momento asumo mi responsabilidad trascendente de la manera más plena ”

política mediante la cual van a conseguirse. No es posible el qué sin especificar el cómo. Pero es necesario considerar que algunos deberán cumplirse sin infringir determinados principios.

Al tercer sentido de la responsabilidad le llamamos **responsabilidad congruente**, gracias a la cual el individuo responde por las decisiones anteriores de sus actos, aquellas que configuran su modo de ser. Para ello, primero requiere delinear un proyecto de vida congruente. Si no lo es, será preciso que cambie de proyecto, pues no es factible mantener un proyecto de vida y actuar siempre de manera contraria, salvo que reconozca que es lo suficientemente débil como para no seguirlo.


Ahora bien, para llevar a cabo dicho proyecto es necesario renunciar a algunas cosas. El hombre de principios piensa bien su costo de oportunidad –todo aquello que deja de hacer cuando está haciendo lo que hace– y sabe que al optar por un proyecto de vida debe prescindir de una serie de actividades para no distraerse del objetivo. La capacidad de renuncia es uno de los elementos éticos más importantes.

Al último sentido le llamamos **responsabilidad trascendente**. Es decir, la que me permite cumplir la misión

para la cual estoy en este mundo, siendo el concepto más central de la responsabilidad.

Hay deberes irremplazables que son, precisamente, las responsabilidades trascendentes; si cumplo con esos deberes, con aquella misión para la cual he sido arrojado a la vida, en ese momento asumo mi responsabilidad trascendente de la manera más plena.

Hasta una fábrica tiene misión. Es más fácil entender que si las empresas poseen una misión dentro de la sociedad en la que conviven, también los empresarios deben tener la suya dentro de la humanidad en la que están. Y, por ello, una pregunta fundamental para toda persona que quiere vivir éticamente es: ¿Cuál es mi misión en el mundo, esa que nadie puede hacer sino yo? Hay misiones en las que veo con claridad que soy irremplazable (la misión de padre, de esposo, de gerente de este negocio...), pues implican, por así decirlo, una exigencia que nadie puede ejercer por mí.

En resumen, debo ver cuál es mi misión en la vida y trazarme un proyecto de acuerdo con ella, ser consecuente a ese proyecto de vida, sustentar principios congruentes con mi propia naturaleza y responder por las consecuencias de mis actos en esos círculos concéntricos a los que antes hice referencia. 





Santiago Álvarez de Mon
Profesor del Área de Dirección de Personas en las
Organizaciones de IESE Business School, España

El manejo de la incertidumbre, cualidad de un buen directivo

El primer paso es aceptar que vivimos en un mundo de preguntas y no de respuestas, para luego sacar provecho de esa incertidumbre inherente a la vida. ¿Cómo? a través del aprendizaje y de la transformación de los errores en crecimiento.

Hoy en día observo un alto nivel de estrés y de tensión en muchos empresarios y directivos. El problema, creo yo, radica en que nos gustan las certezas y la tranquilidad de movernos en aguas purificadas, contrario a lo que el panorama actual nos brinda: incertidumbre. No sabemos qué va a pasar y tenemos más preguntas que respuestas. Pero hay que reconocer que la vida es un misterio, un viaje, y de lo que se trata es de disfrutar ese viaje en buena compañía.

Una de las cualidades de un buen directivo es aceptar la incertidumbre inherente a la vida y, desde luego, a la realidad empresarial, porque ese es

el primer paso para manejarla y sacar provecho de ella. ¿Y qué implica manejarla? Entre otras cosas, invertir en el talento que Dios nos ha dado, desarrollar el carácter para tomar decisiones, tener humildad para levantarnos cuando nos equivocamos y no deprimarnos ante el error.

La incertidumbre no va a desaparecer, pero ya gobernada puede asumirse como un juego: se puede perder, pero también se hace lo posible por aprender y disfrutar el partido mientras dura.

El deber de cualquier persona, pero más de un directivo, es entender que el futuro no puede ser una fotocopia extendida del pasado; que este últi-

mo solo nos sirve para saber de dónde venimos o realizar diagnósticos. Y los visionarios lo saben: imaginan un futuro que todavía no es, pero muy concentrados en lo que hay que hacer aquí y ahora, en un presente que se deja acompañar por un pasado que no se convierte en nostalgia ni resentimiento, sino que ilumina un futuro que se presenta en forma de imaginación, de visión, de sueño.

El futuro, en parte, es una apuesta; así como son apuestas las decisiones, cuyos resultados son posteriores. Y cuando una apuesta puede ganar o perder y hay que asimilarlo, como lo hacen los emprendedores. Además, la excelencia va ligada al error y el éxito a la derrota: solo al conocer la derrota se valora el triunfo.

Ahora, si buscamos respuesta a todo, si queremos saber qué va a pasar con nosotros, cómo resultará el negocio, cómo acabará la película... la incertidumbre se convertirá inevitablemente en angustia, y todo por intentar vivir el futuro.



Caso de éxito en el manejo de la incertidumbre

Hay un caso en el ámbito empresarial que refleja claramente lo que intento decir sobre la incertidumbre. Se trata de Muhammad Yunus, intelectual y emprendedor de Bangladesh, recordado por crear el Grameen Bank o Banco de los Pobres, gracias al cual recibió varios premios, entre ellos el Premio Nobel de Paz en 2006. Todo fue una apuesta inicial de alguien que creía que la única manera de salir de la pobreza era facilitar microcréditos a los más necesitados. Y como la visión es un concepto dinámico, él fue viendo cosas a medida que iba dando pasos: dio el primero sin saber cuál iba a ser el segundo, pero el uno lo iba llevando al otro, así fuera por la ruta estrecha que decidió tomar. Entonces tenemos que en uno de los países más pobres del mundo un hombre creó, a pesar de la incertidumbre, con solo su carácter, talento y actitud, un modelo que ahora es seguido en todos los continentes.

El riesgo y la buena dirección

Esa apuesta, de la que hablaba anteriormente, en el mundo empresarial se traduce en riesgo. Y uno no busca los riesgos, así como no busca las crisis; eso sería masoquismo. Pero siempre están ahí: cuando inicia un negocio o cuando alguien se casa y tiene hijos.

Sin embargo, algunas cosas pueden resultar mal porque nadie nos garantiza la infalibilidad de nuestras decisiones, por muy prudentes que estas sean. Y aquí cabe aclarar que la prudencia sola no consigue nada, necesita del coraje, de la lucidez y del carácter para asumir ese riesgo.

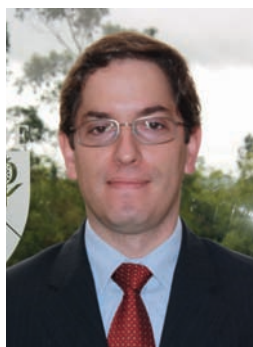
Entonces, no nos preocupemos si las cosas a veces salen mal. Solo los tontos no se caen, no se equivocan, porque permanecen pasivos. Y ese sí es un drama.

Hace algún tiempo me invitaron a una convención financiera para hablarles a algunos inversionistas sobre la incertidumbre, tema con el que ellos se

enfrentan permanentemente: apuestan a diario por un país, por un sector, por una empresa, y sus desaciertos alteran notablemente el 'final de la película'. La diferencia es que ellos se han formado y han asumido ese mundo incierto, donde el riesgo está presente.

Allí, como ahora, recalqué: "Si nos equivocamos no nos autocompadecemos ni digamos que no servimos para nada; eso es sinónimo de soberbia e impaciencia. Los grandes ecosistemas que propician una cultura emprendedora tienen una relación armónica con el error; una cosa es equivocarse y otra muy diferente transformar el error en un fracaso, en descalificación".

En conclusión, la única forma de manejar riesgos y de vivir en la incertidumbre es poner el foco e inteligencia en el proceso de aprendizaje y aceptar que nos podemos equivocar. Este es un factor diferencial y determinante en el directivo de éxito: no se deprime, no se viene abajo y se crece en los momentos difíciles, como estos que estamos viviendo. ●



Ignacio Osuna Soto
Profesor del Área de Dirección de Marketing
de INALDE

Los números en la toma de decisiones:

necesarios pero no suficientes...

Es tan malo el exceso como el defecto. Si bien los números no son suficientes en la toma de decisiones, o los directivos ya hubiesen sido reemplazados por sistemas de cómputo e información, los criterios numéricos tienen un valor de complementariedad en dicho proceso.

Desde la primera sesión de clase en INALDE la importancia de los criterios en la toma de decisiones se hace evidente. Caso a caso, el portafolio de criterios crece y se complementa, procurando desarrollar una visión integral de las ventajas y desventajas de cada alternativa de solución para el problema en cuestión. Un grupo importante de criterios al que los participantes dedican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo son los numéricos: económicos, eficiencias, ratios... Estos son clave para comprender el impacto de las diferentes alternativas en el futuro de la organización y su naturaleza hace que

tiendan a ser objetivos; por ende, susceptibles de ser cuantificados, estimados y comparados, ya sea entre alternativas o con un estándar, para poder asegurar la elección de la mejor opción. Incluso, muchas veces se discute cómo tasar el peso relativo de cada uno de estos para poder definir un sistema de intercambio (similar al sistema monetario), que dé luces y establezca con claridad cuánto vale sacrificar un punto de un criterio con el fin de obtener unos puntos extras de otro, o como lo llamaríamos en clase "cuál es el *trade off*".

El mundo se pregunta hoy por las causas de la profunda crisis económica,

cuyas dimensiones hicieron recordar la gran depresión del final de la década 1920-1930, y si los criterios numéricos, específicamente los económicos, hacen parte de esas causas. También se preguntan por el rol de las escuelas de negocios como potenciadoras de la crisis, dado el importante énfasis que estas hacen por los resultados financieros y económicos de las organizaciones. Al final, la conclusión puede ser simple: los números son necesarios, pero no suficientes.

Tan no son suficientes los números en la toma de decisiones que, actualmente, a pesar de los grandes avances



tecnológicos en computación y en los sistemas de información, sumados al inmenso volumen de datos que se maneja, aún podemos contar con presidentes, gerentes y ejecutivos en las organizaciones. Sí, si los números fueran suficientes para la toma de decisiones, los computadores serían los instrumentos idóneos para esta labor, haciendo desaparecer el tejido ejecutivo de las organizaciones. En promedio, los computadores son más rápidos para hacer operaciones rutinarias de cálculo; para buscar mínimos, máximos u óptimos y, claramente, son económicamente mucho menos cos-

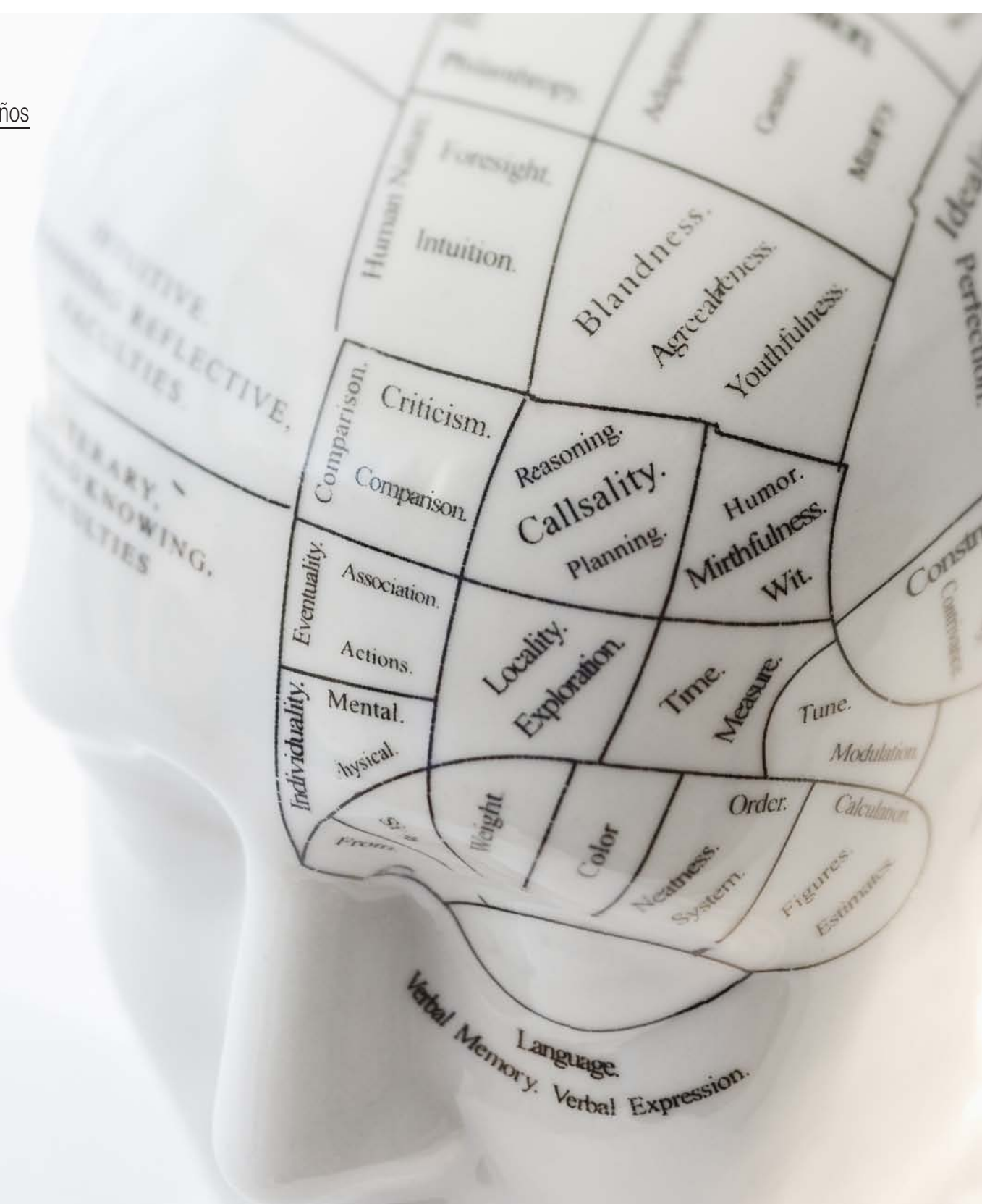
tosos que un directivo. También son más precisos y la posibilidad de error es prácticamente inexistente si están bien programados y cuentan con un sistema bien diseñado. Por todo esto, si los criterios numéricos fueran suficientes para la toma de decisiones, los computadores serían infinitamente más idóneos que un ejecutivo; pero la realidad es diferente y, como todos sabemos, solo los números no son suficientes para la toma de decisiones.

¿Deberíamos prescindir de los números en la toma de decisiones? Algunos ya lo han hecho. La presión por tomar posición ante una situación,

por solventar un problema "urgente" sabiendo que ya hay "experiencia" o, sobre todo, por el instinto, hace que algunos ejecutivos y empresarios no utilicen los números en la toma de decisiones. En el mejor de los casos, usan un par de datos "muy gruesos" para guiarse, pero dejan a su olfato, hígado, corazón o cualquier otro sistema u órgano funcional del cuerpo el rol de análisis y toma de decisiones. Piense usted cuántas decisiones toma al día y de estas cuántas toma con estimaciones "gruesas" o generales; se sorprenderá, si no lo había hecho ya, de la cantidad de veces que deja 'al ojo' decidir.

Tan malo es el exceso como el defecto. No tener números ni criterios numéricos cuando realmente se necesitan en el portafolio de criterios para la evaluación de las alternativas, es tan perjudicial como creer únicamente en los números que, normalmente, tienden a tener una perspectiva de corto plazo y a olvidarse de otras dimensiones de las decisiones como son el impacto de estas en la propia persona, en la empresa y en terceros.

Los criterios de decisión deben ser 'exquisitos', entendidos como complementariamente suficientes para garantizar un correcto proceso en la toma de decisiones. Complementariedad implica corto y largo plazo, así como criterios económicos, sociales, financieros, comerciales, operativos y organizacionales; en resumen, implica una visión con perspectiva, amplitud y profundidad. Solo así el directivo dejará huella, garantizando la sostenibilidad de la organización, su diferenciación competitiva y la identificación y unidad de empleados, clientes y accionistas con la misión de la organización. ●



El privilegio

de la reflexión sobre la acción

German Serrano
Profesor del Área de Dirección de Personas
en las Organizaciones de INALDE



A pesar de que pensar es la actividad más propia del ser humano y las empresas están compuestas por hombres y mujeres, la mayoría de las organizaciones le dan preponderancia al hacer, a la acción sin descanso y a la rapidez con que se ejecuten las labores, relegando el análisis, la reflexión y, por ende, los beneficios que estos generan.

Desde que tengo ‘uso de razón’ en las lides empresariales aprendí que a los profesionales que se ocupan de la dirección de las organizaciones se les llama ejecutivos; tal vez el primer libro que leí en la facultad fue *El ejecutivo eficaz*, del célebre Peter Drucker. Un término muy preciso para definir lo que suelen hacer los directivos pero, a mi manera de ver, desafortunado para indicar lo que deben hacer. En efecto, el vocablo ejecutivo viene de ejecutar, que significa acción, movimiento, mantenerse en actividad, y que con no poca frecuencia termina convertido en activismo, esa especie de manía estéril que consume nuestras energías con escasa productividad. Nos encanta estar en movimiento, yendo de un lado para otro, subiendo y bajando, aunque no tengamos claro hacia dónde nos dirigimos; lo importante es estar en acción, ojalá frenética, para disfrutar de las

“emociones fuertes”, de ese vértigo, fuente de entusiasmo y dinamismo, que proporciona al final de la jornada la tranquilidad por haber trabajado mucho aunque hayamos producido poco o nada.

En su más reciente libro, *Managing*¹, Henry Mintzberg, considerado uno de los pensadores más importantes del mundo en dirección y negocios, se pregunta: “¿Cómo hacer para encontrarle sentido a la inmensa variedad de actividades que constituyen la práctica gerencial?”. Y me parece que es ahí donde se encuentra el factor clave: ¿Cuál es el sentido de lo que hacemos? ¿Dónde está la esencia de la función directiva? ¿Cuáles son las tareas prioritarias del directivo? Carlos Llano resumía en cuatro puntos los fines de la empresa o, lo que equivale a decir, las claves de la responsabilidad del directivo: crear valor económico, desarrollar a las personas, servir a la comunidad

en la que actúa y garantizar la continuidad en el largo plazo. Cuatro variables que deben estar presentes y cuya integración explica en buena parte la complejidad de la labor gerencial.

El trabajo directivo consiste en una función de síntesis; exige armonizar los diversos componentes de la em-

“ Nos encanta estar en movimiento aunque no tengamos claro hacia dónde vamos ni qué tanto producimos ”

¹ Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Norma. Bogotá.



presa para conseguir los objetivos. No en vano, al directivo se le compara con un director de orquesta que al integrar los diferentes instrumentos logra de todo el conjunto una espléndida ejecución de la obra. Sin embargo, como señala Mintzberg, lo importante no es lo que sucede durante la presentación de la orquesta sino durante el ensayo; más importante que la implementación es el proceso que realiza el directivo antes de poner en marcha las decisiones: fijar el rumbo de la organización, analizar con detenimiento las diversas situaciones,

despertar en sus dirigidos la ilusión por el trabajo, motivarlos para que se decidan a dar lo mejor de sí en el desempeño de sus tareas y responsabilidades profesionales, y ayudarles a descubrir sus propios talentos, esa gracia natural que nos permite disfrutar lo que hacemos.

La reflexión necesita ocio

Suele decirse que conviene pensar antes de hablar y, más aún, pensar antes de actuar. Pero la premura, esa enfermedad que aqueja nuestra época, nos

impulsa a actuar de manera precipitada asumiendo riesgos innecesarios que pueden acarrear serios problemas. En el mejor de los casos, consume las energías que podríamos emplear de manera más productiva. Nos cuesta pensar y, cuando nos decidimos a hacerlo, nos asalta la ansiedad, queremos acabar pronto. Esa manera de actuar impide profundizar en el análisis y estimula la superficialidad; pero, una persona analítica y reflexiva también puede ser vista como poco efectiva y lenta, por no decir soñadora. Cuando un jefe pasa revista a las oficinas y encuentra que uno de sus colaboradores está acomodado en su silla divisando el paisaje a través de la ventana “con la mirada perdida en lontananza”, como diría el poeta, su primera reacción es de nerviosismo y es muy probable que lo interprete como pérdida de tiempo: “Pasa todo el tiempo echando globos”, diría coloquialmente. Muy raro sería que pensara: “Se está ‘craneando’ un proyecto importante”, porque en el mundo de la empresa se tiende a privilegiar la acción sobre la reflexión.

No deja de llamar la atención este fenómeno si se tiene en cuenta que la empresa es una organización compuesta por seres humanos y pensar es

“Más importante que la implementación, es el proceso que realiza el directivo antes de poner en marcha las decisiones”

la actividad más propia del ser humano. Séneca decía que “una vida sin pensar no merece ser vivida”. Pero, como sucede con cualquier actividad en la vida, se requiere un ambiente propicio, generar el espacio adecuado y, en el caso de la reflexión, es el sosiego, la quietud. Aristóteles decía que “la reflexión necesita ocio”. En efecto, la actividad mental exige reposo, serenidad, pausa, una tarea que parece imposible de realizar en medio del trajín diario. Las preocupaciones nos devoran, estamos siempre ocupados, la agenda está repleta de actividades y desborda nuestras capacidades; nunca hay tiempo para pensar. ¿Por qué no blindar espacios,

amplios además, para la reflexión y el análisis?

Reflexionar... ¿sobre qué?

En primer lugar tenemos que pensar sobre los temas profundos de la vida: ¿Quién soy? ¿De dónde vengo? ¿Para dónde voy? ¿Cuál es mi misión en la vida como miembro de familia, como directivo, como ciudadano? Todos tenemos un encargo que cumplir, ¿Cuál es el mío? ¿Qué se puede esperar de mí? ¿Qué esperan mis colaboradores? Cuestiones difíciles pero necesarias si queremos encontrar un verdadero sentido a nuestra vida. Se habla mucho de líderes transformadores y la

sociedad demanda de sus dirigentes (empresariales, políticos, gremiales) ese liderazgo transformador que cambie el rumbo hacia un mundo mejor. ¿Por dónde empezar? La respuesta la sugiere Aleksandr Solzhenitsyn, novelista ruso ganador del Premio Nobel de Literatura en 1970: “Si quieres cambiar el mundo, con quién empiezas, ¿Con los demás o contigo mismo? Creo que si empezamos con nosotros, hacemos las cosas que tenemos que hacer y llegamos a ser las personas que podemos ser, tenemos muchas más opciones de mejorar el mundo”. El cambio empieza por nosotros mismos y para cambiar, la reflexión es el camino. ¡Vale la pena! ●

GUARDACOL
S E G U R I D A D

Nosotros lo Protegemos

Seguridad Presencial Armada
Tecnología & Caninos

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



Juan Pablo Dávila Velásquez
Director del Área de Dirección Financiera de INALDE

La responsabilidad ética y la dirección financiera

Aunque para muchos la responsabilidad del directivo, desde el punto de vista financiero, es crear valor a los accionistas, esta es una visión reduccionista. Para que se pueda crear valor al accionista, de manera sostenible, es necesario crearle valor, primero, a los demás participantes de la operación del negocio. Un buen inicio es tener unos estados financieros fidedignos.

Para nadie es un secreto que las crisis y escándalos empresariales de los últimos años han sucedido, en gran medida, por la falta de principios éticos, pero también por la falta de claridad, en cuanto a sus responsabilidades, de los principales directivos de las compañías involucradas.

Para poder gestionar debidamente una organización es necesario saber cuáles son las responsabilidades y los deberes que dicha gestión implica. Ahora, es interesante encontrar que buena parte de estas responsabilidades están inmersas en los estados financieros de la compañía y que, simplemente, al tener unos estados financieros que reflejen la realidad de la situación del negocio, es posible la debida gestión del mismo.

En la operación de cualquier negocio participan proveedores, clientes, empleados, comunidad, gobierno, sector financiero y, por último, los accionistas (si se trata de una entidad con ánimo de lucro). Así que una de las principales responsabilidades del directivo es la de generarles valor económico a todos y cada uno de ellos, entendiendo valor económico como el excedente entre lo que reciben y el costo de ello. En la medida en que se cree valor para todos se puede decir que un negocio es realmente sostenible en el tiempo; si hay costo de oportunidad, casi ninguno de los participantes o *stakeholders* estaría dispuesto a salirse.

Como se mencionó anteriormente, los estados financieros están directamente relacionados con la responsabi-

dad del directivo hacia dichos *stakeholders*. Al evaluar el estado de resultados, bien sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, cada uno de ellos está debidamente presente: las ventas muestran la relación de la empresa con los clientes; el costo de ventas muestra la relación con proveedores y empleados; los gastos operacionales incluyen también a la comunidad y al gobierno (a través de impuestos, contribuciones, etc.); en los ingresos y gastos no operacionales participa el sector financiero; en el impuesto de renta, el gobierno, y en la utilidad neta, el accionista.

En el balance general aparece, igualmente, cada uno de ellos: en las cuentas por cobrar, los clientes; en el inventario y cuentas por pagar, los proveedores, los empleados y el gobierno;



en la caja y el pasivo financiero, los acreedores financieros, y en el patrimonio, el accionista.

Muchas veces se habla de que la responsabilidad, desde el punto de vista financiero del directivo, es la de crear valor al accionista, entendida como que se exceda la rentabilidad esperada sobre la inversión. Pero al revisar este concepto versus lo mencionado, se puede ver claramente que son solo dos renglones de los estados financieros y que para que se pueda crear valor al accionista de una manera sostenible es necesario crearles valor a los demás partícipes.

Para saber si lo estamos haciendo, es importante que al revisar unos estados financieros fidedignos, detalladamente, nos podamos responder preguntas como:

“ Una completa gestión de los estados financieros resume gran parte de la responsabilidad directiva ”

- ¿Vendo productos/servicios que satisfacen las necesidades del cliente de una manera sostenible? ¿Cómo lo hago? ¿Tengo una cadena de valor que soporte esto?
- ¿Cómo hago para ofrecer estos productos/servicios? ¿Quién participa en este proceso y cómo?
- ¿Qué estructura tengo? ¿Cuál es mi ventaja competitiva? ¿Qué amenazas existen? ¿Puedo con dicha estructura de gastos producir más?
- ¿Quiénes son mis acreedores? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cómo es mi relación con ellos? ¿Los mantengo informados? ¿De qué manera?

Solo al garantizar que se les cree valor de una manera sostenible a todos los participantes, el accionista puede estar tranquilo de que muy probablemente tendrá una rentabilidad adecuada. Una completa gestión de los estados financieros resume gran parte de la responsabilidad directiva. ●

Edición **25** años



Sobre la transparencia en la dirección

Una lección destinada al fracaso



Aunque optar por una conducta transparente parece sencillo, muchos directivos prefieren no asumir los costos de esta. Saben que al ser conocidas por toda la organización las reglas de decisión, sus prácticas pueden verse seriamente cuestionadas. Lo que tal vez ignoran es que son más altos los costos de la no transparencia.

"Lasciate ogni speranza voi ch'entrate" ("Dejad toda esperanza los que entráis"). A uno podrá gustarle o no la advertencia en la puerta del infierno de Dante, pero no podrá quejarse luego de que no le avisaron. Soy consciente de que este es un artículo que no tiene ninguna probabilidad de éxito; de ahí el título. Así que el lector, si decide continuar, queda advertido.

El tema de la transparencia tiene, en los directivos, lo que llamo un 'efecto bisturí': corta, divide. De un lado, quedan los que están de acuerdo y la practican habitualmente. Del otro, los que entienden la transparencia como una herramienta más de gestión que debe aplicarse con mesura para obtener un beneficio a cambio.

Por regla general, quienes militan en ambos bandos son apóstoles convencidos de su causa y muy rara vez se

ven deserciones. El tema de la transparencia toca algunas de las fibras más íntimas de la labor directiva: el poder, la autoestima, la autonomía, el compromiso y la libertad. Refleja, en gran medida, la concepción que tenemos sobre nosotros mismos y sobre los demás.

Para ir directo al grano, pongamos sobre la mesa un ejemplo crítico como la transparencia en los salarios: que en la organización cada uno sepa el dinero que gana el resto de sus compañeros y las razones.

Apuesto a que ahora el lector entiende más el porqué del título y siente en carne propia el 'efecto bisturí'. Mientras que un grupo está preguntándose "¿Por qué debería ser transparente la política salarial?" otro se pregunta "¿Por qué no habría de serlo?".

Ahora me pregunto yo: "¿Por qué hay tanto dilema con el tema de la

“ Mucho más fácil es dirigir mercenarios que misioneros. Pero también es verdad que es mucho más grato dirigir misioneros que mercenarios ”

transparencia?" Solo se trata de que las reglas de decisión sean conocidas por todos. Sencilísimo.

En el Siglo XXI, donde el *empowerment*, el *coaching* y la inteligencia emocional son noticias de ayer, comentar sobre la simple transparencia puede

parecer anacrónico. Pero lamentablemente no es así, principalmente por un tema: la transparencia tiene costos.

En primer lugar, quien es transparente en su gestión asume el costo de estar dispuesto a explicar, a quien corresponda y de la forma que corresponda, las verdaderas razones de sus decisiones. Asume también el costo de no poder modificar –sin graves motivos, que deberá a su vez justificar– las reglas generales que asume para decidir sobre un tema. Por último, asume el costo de que su lógica, al volverse pública, sea rechazada y deba defenderla, con la posibilidad de salir mal librado.

Veamos esto aplicado al ejemplo de los sueldos. Que cada uno sepa lo que gana el del escritorio de al lado tiene como primera consecuencia que haya que explicarle al que gana menos los motivos por los que gana menos, y a los demás, por qué ganan la suma que ganan y no el doble, como ellos consideran que debería ser. También vemos que una vez hechas públicas las reglas de fijación de salarios (sean cuales sean), el directivo queda ‘atado de manos’. Ya no tiene la posibilidad de aumentar los sueldos para incentivar a un subordinado descontento, lo que en definitiva representa una pérdida importante de poder. Por otro lado, las condiciones del entorno pueden cambiar y la escala de salarios prevista en la organización resultar ridícula, debiendo pasar por un proceso de rediseño.

Por oposición, quedan expuestos los beneficios de la no transparencia.

Al no ser pública la lógica de la decisión no hay que explicar nada a nadie. Esta situación se asegura aún más si se plantea una política de salarios secretos. Luego, ante cualquier problema o situación de negociación con un empleado, el recurso del aumento de sueldo suele ser un bálsamo que calma los nervios con una simplicidad pasmosa. Cualquiera sabe que –si se tiene el dinero– es mucho más fácil comprar voluntades que dirigirlas. También es obvio que, ante cambios en el entorno, siempre es más fácil corregir los casos de a uno y a medida que se plantean, que diseñar reglas generales.

La transparencia, a pesar de todo, tiene beneficios. En primer lugar, cada partícipe conoce mejor las reglas del juego de la organización y esto lo convierte a la vez en monitor y referencia del desempeño de los demás. En segundo lugar, está extensivamente demostrado que el conocimiento de las reglas de juego –más allá de que se compartan o no– tiene un impacto decisivo sobre la motivación de los empleados y su desempeño en las organizaciones. Por último, y quizá lo más importante, al quitarle grados de libertad al directivo lo obliga a mejorar.

¿Cuáles son, entonces, los costos de la falta de transparencia? En primer lugar, el descontento que cualquier persona medianamente inteligente sufre cuando no sabe a qué reglas atenerse. En segundo lugar, la desconfianza que surge cuando uno mira al costado y se pregunta si las reglas que

valen para uno son también válidas para el otro. Finalmente, y quizá el mayor costo de la falta de transparencia, es que brinda al directivo numerosas ocasiones de salidas fáciles. Esto es muy claro con el ejemplo de los salarios. Si el directivo sabe que, ante cualquier problema con los subordinados, puede echar mano de la chequera y calmar los ánimos, tiene menos incentivos para dirigir bien, pensar más en su gente y buscar otras vías de motivación.





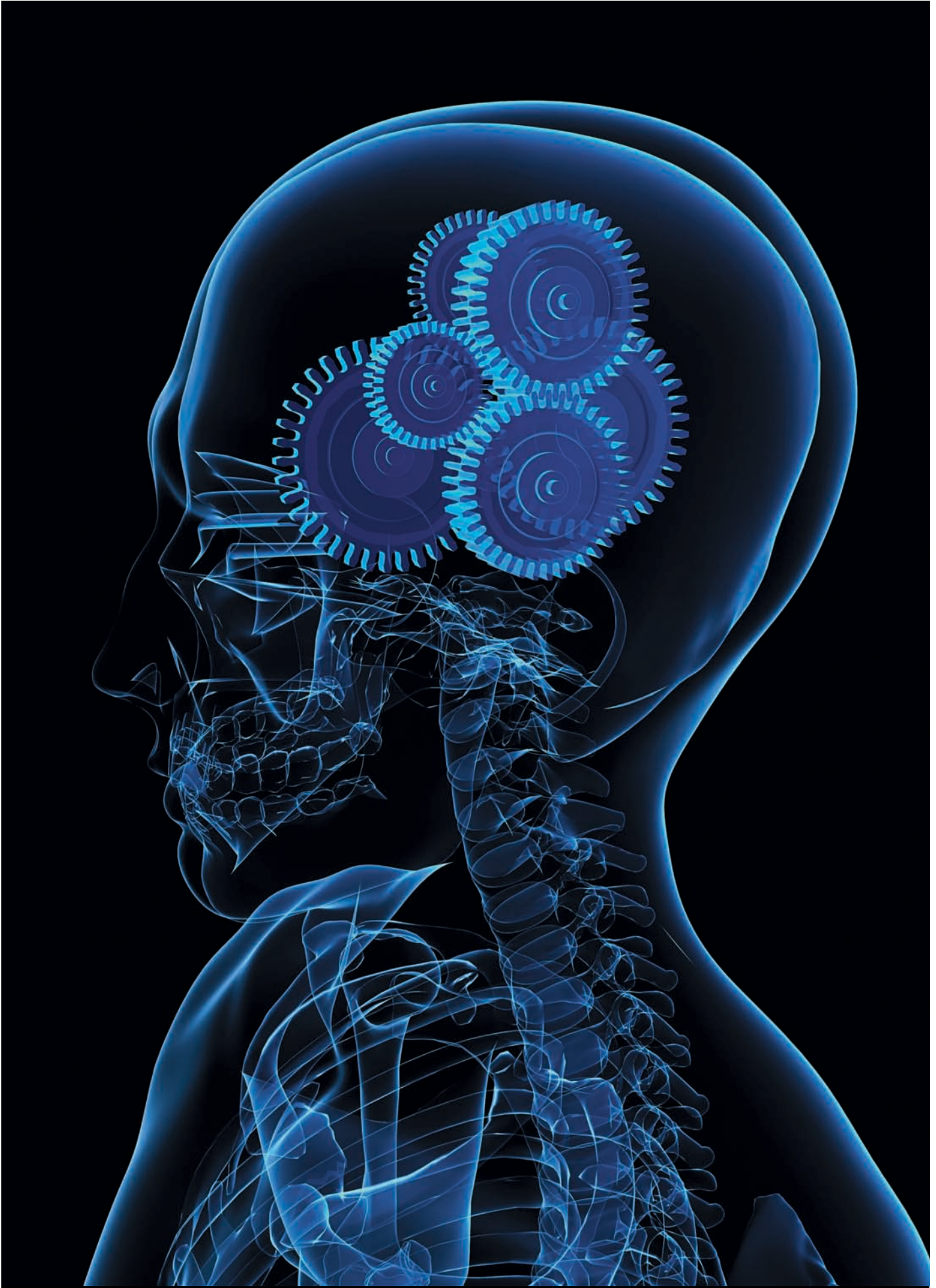
Poder tomar decisiones sin necesidad de dar explicaciones a nadie da al directivo un enorme poder para manipular a su gente. De la oficina del jefe emanan rayos misteriosos que determinan el destino de los simples mortales. En definitiva, más vale caerle bien al jefe, porque "si quiere nos puede liquidar". Entonces, no es de extrañar que sus colaboradores se conviertan enseguida en mercenarios.

Para concluir, debo confesar que el 'efecto bisturí' también me afecta

a mí. Obviamente, yo estoy del lado de la transparencia porque estoy convencido de que a las personas hay que dirigirles desde su libertad; y para que tengan verdadera libertad hay que darles información. Es un tema simplísimo de dignidad humana. Se me dirá que dirigir de esa forma es mucho más difícil, y es cierto. Mucho más fácil es dirigir mercenarios que misioneros. Pero también es verdad que es mucho más grato dirigir misioneros que mercenarios.

Sé que quienes están de acuerdo conmigo pensarán que este artículo es superficial porque apenas araña la profundidad del tema de la transparencia en la dirección. Quienes no están de acuerdo dirán que soy ingenuo y tendencioso porque no considero infinidad de situaciones que ameritan tratamiento particular y discreto.

Ambos bandos tienen todo el derecho del mundo a pensar que este artículo es un fracaso. Pero yo les avisé: *Lasciate ogni speranza voi ch'entrate.* ❶



Ernesto Barrera Duque
Profesor del Área de Dirección de
Marketing de INALDE



Innovación y modelo de negocio:

conceptos convergentes

Para que la innovación pueda insertarse adecuadamente en el modelo de negocio lo más importante es establecer acuerdos organizacionales en cuanto a estos dos conceptos. Ya logrado... ¡ahora sí atrévase a ser diferente!

Los conceptos de innovación y modelo de negocio tienen múltiples variantes: unas semejantes, otras complementarias, algunas incluso opuestas. De ellos se habla permanentemente en los niveles directivos pero, en muchas ocasiones, con tantos contenidos como personas discutiendo, dando lugar a divergencias conceptuales intra-equipo y generando ejecuciones contradictorias o no esperadas que mitigan el desempeño de la empresa. Si ha tenido problemas de ejecución (recuerde que es uno de los eslabones

perdidos de la dirección), valdría la pena establecer si había un consenso alrededor de los conceptos que se debían implementar... quizá allí estaba el problema.

En el caso de la formulación estratégica, por citar un ejemplo, se debería establecer al final del proceso una 'declaración' que permita comunicarla con fuerza al interior de la organización. Es diferente de la misión y se materializa en una frase sencilla y enfocada en la acción: "Todos los servicios bajo un mismo techo"; "El McDonald's del pesca-

do"; "Trabajamos para las personas conservadoras que delegan sus decisiones financieras"; "Ser la Harvard de la Costa Oeste de los Estados Unidos", etc. Pero para llegar a este punto se requiere de un proceso de síntesis y de acuerdos en los contenidos conceptuales por parte del equipo directivo.

Miremos los conceptos de modelo de negocio e innovación. Cada directivo puede tener su opinión sobre su significado y sobre cómo se debe aplicar en la organización que dirige. De modo que, volviendo al ejem-

plo, en el proceso de formulación estratégica podría utilizarse, además de las herramientas tradicionales (DOFA, cadena de valor, mapa estratégico, *balanced scorecard*, etc.), el concepto de modelo de negocio, entendido, “en el contexto de esta empresa”, como “el conjunto de actividades interdependientes para crear y capturar valor en el mercado”. La innovación, por su lado, “la entendemos aquí como un proceso de generación, adopción y difusión de ideas, conocimientos y tecnologías para el cambio radical o incremental”. Este podría ser el espacio común conceptual al que podrían llegar los directivos luego de sus discusiones al respecto.

Y la combinación de ambos conceptos se entendería “aquí”, con estas bases confluentes, como “el cambio inducido en el sistema organizacional de actividades interdependientes que crean y capturan valor del mercado”. Esto implica, en la práctica, que “en esta empresa vamos a trabajar en la innovación del modelo de negocio analizando las diferentes actividades para disminuirlas o aumentarlas en intensidad, e incluso para eliminarlas. También, con el apoyo de un mapa de actividades, consideraremos nuevas actividades que podrían diferenciarnos”.

Un ejemplo más de despliegue son los restaurantes tradicionales de nivel medio-alto que tienen la rota-

ción de las mesas como uno de los inductores o actividades esenciales del modelo de negocio. El directivo podría empezar a cuestionar de la siguiente manera: “¿Qué pasaría si en lugar de basarnos en la rotación ofrecemos una mesa para toda la noche?” Recuerde que las preguntas ¿Qué pasaría...? o ¿Qué tal si...? se tornan en herramientas desencadenadoras de la innovación. Sin embargo, en nuestro ejemplo, alguien con experiencia en el sector podría contestar: “Si hay colas, dejar mucho dinero sobre la mesa” o “la quiebra”. Otros, con mente de explorador, podrían

ver una oportunidad para cambiar las reglas de juego en la categoría y se harían preguntas sucesivas: ¿Cómo cobraría? ¿Por persona o por plato? ¿El cliente podría elegir el menú o se lo impondría? ¿Cómo educaría al cliente? ¿Qué competencias nuevas necesito desarrollar? y, lo más importante, ¿Cómo impactaría las demás actividades del modelo de negocio?

De otro lado, la diferenciación, como una variante del despliegue innovador, no es únicamente mejorar el producto en términos de características o beneficios, o de aumentar los intangibles, o de personalizar la





“ Para innovar hay que saber derrocharse, tener mente de principiante, de cazador y de experimentador, y no todos los directivos tienen esta manera de ver su trabajo ”

oferta, sino también de eliminar, de reducir, de llegar a propuestas más simples para los segmentos “sensibles” que “no quieren más sino menos”. La diferenciación puede consistir en una propuesta de valor más simple, en la disminución del producto ampliado.

Ahora bien, la experiencia puede ser una barrera para la innovación y la historia puede condicionar la reiteración de los experimentos. Para innovar hay que saber derrocharse, tener mente de principiante, de cazador y de experimentador, y no todos los directivos tienen esta manera de ver su trabajo. La innovación requiere, por un lado, de fortaleza para desafiar la sabiduría convencional y para destruir creativamente y, por otro, de habilidades de exploración y explotación de tendencias, oportunidades y demandas del mercado.

El directivo de la innovación se apoya en el ejercicio práctico del pensamiento crítico que cuestiona los procesos, los beneficios de los productos, las mejores prácticas, los

supuestos y creencias sobre cómo funciona y se toman decisiones de manera normal en una empresa o sector, etc. Otros caminos hacia la innovación podrían ser el uso de analogías traídas de otros sectores o el establecimiento de inventarios de prácticas comunes, de factores de éxito convencionales, de inductores de rentabilidad, para luego construir modelos de negocio en los que se haga exactamente lo contrario; es decir, capturar oportunidades mediante la inversión de los mantras del sector y de las maneras como hacen dinero las empresas con posición de liderazgo.

Para ejecutar el modelo de negocio e innovar se debe empezar por llegar a acuerdos en el equipo directivo sobre los conceptos, los instrumentos y las herramientas, pero también se debe incorporar la práctica de ver distinto, de ver lo que otros no ven; y esto, como la misma dirección de empresas, es un oficio que se esculpe con la práctica. ●



Pablo Regent
Profesor de Sistemas de Información y Control
del IEEM, de Uruguay

En el invierno del 2000 asistí a la convención anual de una empresa con operaciones en más de veinte países. Aquel año, el tema principal apuntaba a las mejores formas de comunicar la excelencia. Debido a que en su estrategia la excelencia era parte fundamental, la discusión prometía ser muy atractiva. Así fue como, en la primera sesión de trabajo, me dispuse a escuchar con atención la exposición del experto que había sido contratado. Luego de los saludos de rigor y de dedicar unos minutos a explicar la importancia del tema que nos convocaba, aquella persona, con credenciales realmente notables en el mundo de la comunicación empresarial, nos soltó una frase que hasta el día de hoy recuerdo perfectamente. Dijo: “Desde el punto de vista de la comunicación, lo más importante para transmitir una imagen de excelencia es, precisamente, serlo”. Si bien la sesión de trabajo ocupó toda la mañana y parte de la tarde, no recuerdo absolutamente nada más. Fue tan claro el mensaje, tan potente en su simplicidad y tan desafiante en su exigencia, que cualquier cosa que vino después no pudo competir con el concepto de fondo: esforzarse por parecer puede ser importante, pero la rentabilidad mayor está en serlo.

En este mundo plagado de *rankings*, ISOs, certificaciones, premios de calidad e infinidad de sellos y medallas, puede parecer ridículo cuestionar el valor de la excelencia. Si casi parece que todas las empresas no hacen más que buscarla,

como si se tratara de un nuevo Grial. El problema está en que se gastan enormes cifras de dinero en mostrar que se es excelente. Lo que no tiene nada de criticable. Pero las preguntas deberían ser: ¿Hacemos el mismo esfuerzo por trabajar sin fallas? ¿Tratamos de ser excelentes en todo lo que realizamos? ¿Hacemos nuestro mayor esfuerzo para trabajar lo mejor posible, sin claudicar ni aceptar compromisos? Aquel mensaje no iba por el lado de desanimarnos en desarrollar las mejores formas de comunicar aquello que éramos. Apuntaba a que el primer paso para comunicar la excelencia estaba, precisamente, en ser sinceros al trabajar de forma excelente. Si así se hace, si así se logra, la comunicación será mucho más sencilla. Es más, aunque se invierta menos esfuerzo

que otros en comunicar lo mismo, la excelencia propia de nuestro trabajo desbordará nuestro ámbito y llegará a lugares inimaginables.

Cuando el afán por la excelencia está verdaderamente presente, por su dimensión virtuosa, es imposible que no se manifieste. Será quizás por aquello que afirmaban los clásicos acerca de que el bien es expansivo. Vayamos un paso más allá. Los que realmente buscan la excelencia en su trabajo diario no pueden alcanzarla si la buscan por sí misma. La excelencia en el trabajo exige una dimensión de servicio. Y, por definición, el servicio necesita que sea dirigido a otros, no a uno mismo. Es muy posible que a esta altura algún lector piense que nos hemos volado, que hemos abandonado el frío camino de la búsqueda

Excelencia:

ser mejor que parecer

Lo más importante a la hora de transmitir una imagen de excelencia es demostrar que este atributo es resultado de un proceso continuo en la organización, mas no de cuantiosas inversiones que ‘maquillan’ momentáneamente lo que en realidad se vive al interior de la misma.



de resultados para zambullirnos en la entelequia filosófica. Nada más equivocado. Bajemos al mundo de la empresa y analicemos algunas historias de éxito que quizás nos puedan enseñar algo.

Colleen Barrett, el brillante CEO de Southwest Airlines, que se aburría de generar beneficios en tiempos en que la mayoría de sus competidores rogaban por ayudas estatales para no quebrar, explicaba a quien deseara oírlo que la receta mágica para el éxito seguía la siguiente secuencia: 1) Tratemos bien a nuestros empleados de modo que les podamos exigir que ellos traten igual a los clientes; 2) si así sucede, los clientes vuelven y se realizan buenos negocios y, 3) como consecuencia, los accionistas se ponen contentos. Para aquellos escépticos que, por no tener ni idea de la historia de éxito de Southwest, argumenten que una golondrina no hace verano, recurramos al credo de alguien bastante más famoso. Hablemos de Akio Morita, el padre de Sony, una empresa cuya orientación al cliente solo puede ser igualada por su

foco innovador. En sus memorias, Morita se pregunta: "¿Hemos de hacer lo que pide el cliente?". Su respuesta es un no rotundo. Más aun, según este gurú, ni se les debe consultar. Lo que dice, es que la compañía y los expertos son los que están obligados a descubrir la mejor solución a los problemas de los clientes, al costo más eficiente y en la forma más inteligente. Pero para que esto sea posible, advierte que es imprescindible que los propios miembros de la empresa estén convencidos de que así es. Dicho de otra forma, la prueba de la excelencia es creer uno mismo que lo que se hace es lo correcto, más allá de modas y reclamos oportunistas.

Por su propia naturaleza, el logro de la excelencia es una tarea ardua. No puede ser de otra forma. Por lo tanto, como todo lo arduo, exige esfuerzo sostenido, tiempo, reconocer los fallos y volver a empezar. Los resultados excelentes no pueden obtenerse por real decreto o, más contemporáneo, por decisión del directorio o del gerente

general. La excelencia es el resultado de un proceso continuo y nunca finalizado. Jamás puede ser un punto de partida o, menos aún, "algo" que se compra. Por todo esto, quienes de verdad desean comunicar una imagen excelente, no tienen más remedio, aunque no les guste, que esperar a que el trabajo duro y pesado dé sus frutos. Es posible que tengan que reprimir su impulso de gritar a los cuatro vientos técnicas de marketing y certificaciones de lo que son, hasta que realmente lo sean. Quizás les ayude recordar aquello que dicen que dijo Churchill: "Es posible engañar a pocos durante mucho tiempo, o a muchos durante un breve plazo, pero no se puede hacer con muchos y por un tiempo largo". Además, si una empresa no tiene una propuesta excelente aún, ¿qué hay de malo en reconocerlo? Tenga por seguro que si no intenta engañar al cliente, este valorará lo que usted es, aunque aún no sea Sony ni Southwest. Este será el primer paso para algún día llegar a serlo. ●



¿Es conveniente el modelo actual de la asamblea general de accionistas?



Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D.
Director del Área Family Business de INALDE



El gobierno corporativo de nuestro país ha sido tomado del modelo anglosajón, basado en empresas con cientos de accionistas, que no corresponde a la realidad colombiana. Tal vez por eso el desconocimiento de los perfiles de los propietarios, así como de sus derechos y deberes. La creación de un consejo de socios y un programa de formación para propietarios, algunas de mis sugerencias.

He encontrado a lo largo de mi carrera que los directivos y las juntas directivas de un buen número de empresas no tienen una estrategia de actuación sobre los propietarios más allá de la rentabilidad y que existe un desconocimiento sobre los diferentes perfiles de propietarios que pueden existir en una organización, sea familiar o no. Dentro de estos grupos existen propietarios activos, pasivos, inversionistas, de gobierno y de dirección, y cada uno tiene diferentes intereses en una empresa. Por lo tanto, las asambleas deben, en primera instancia, reconocer quiénes son sus propietarios, de manera que las juntas directivas diseñen estrategias que satisfagan las necesidades de estos accionistas más allá de los temas económicos.

Alguna vez, estando como invitado en una asamblea general de accionistas de un banco, escuché a uno de ellos tildar al presidente de la compañía de "machista", debido a que, según él, el presidente no había nombrado dentro de la junta a ninguna mujer. El presidente respondió que el accionista tenía todo el derecho de proponer algunas candidatas pero, finalmente, este no respondió nada. Al terminar la reunión, me acerqué al accionista y le pregunté por qué no había hecho una propuesta de candidatas para la junta directiva. Me contestó: "No sabía que podía proponer eso". Es increíble que nuestras propias empresas no formen a estas personas para que sean propietarios activos, entiendan mejor su labor y aprendan cómo generar valor en sus compañías.

“El consejo de socios que propongo podría crear el fondo de liquidez de accionistas para efectos de transacción de acciones y un comité de auditoría”

En otra asamblea de una empresa familiar observé cómo al momento de establecer los dividendos para los accionistas, con respecto de las utilidades del año anterior, el fundador tomó la palabra y dijo que no entregaría dividendos porque su empresa iba a entrar en grandes inversiones. Ninguno de los miembros de la familia levantó la mano para decir algo; solo se presentaron murmullos de desconcierto ante un año con excelentes utilidades. Días después, uno de los accionistas tuvo una dificultad económica y habló con un abogado amigo, quien le insistió que las empresas tienen la obligación de pagar dividendos y que si no existe mayoría calificada de la asamblea, es decir más del 78% de los votos presentes, la dirección no puede retener el pago de los dividendos, ya que iría contra la ley. Ante esto, el accionista entró en un litigio y, finalmente, la decisión fue en contra de la administración, ocasionando no solo una dificultad financiera sino una ruptura familiar.


El gobierno corporativo de nuestro país ha sido tomado del modelo anglosajón, basado en empresas muy grandes con cientos de accionistas. Sin embargo, ese modelo, desde mi punto de vista, no es aplicable en

Colombia; tenemos que pasar a modelos similares al existente en países como Alemania o países escandinavos, en los cuales los propietarios tienen una actividad muy fuerte a lo largo del año.

La propuesta es tomar elementos de otros países y complementar nuestro gobierno corporativo. La asamblea general de accionistas puede crear un consejo de socios que se reúna 4 veces al año, con el fin de preparar las actividades que se realizarán en la asamblea. Ese consejo de socios debe tener una pluralidad en accionistas mayoritarios y minoritarios y debe ser un grupo equilibrado que busque crear valor para la compañía. Una primera tarea de este consejo debe ser la búsqueda de miembros de junta directiva independientes que representen los intereses de todos los accionistas. Este consejo tendrá la oportunidad de entrevistar diferentes candidatos para proponer plantillas en la asamblea y, así mismo, puede crear el comité de auditoría, en el que se evalúen candidatos para revisor fiscal, y valorar las acciones de la compañía. Es muy usual que los directivos de las empresas sean los que realicen esta última tarea; sin embargo, como la mayoría

de su remuneración tiene que ver con las utilidades de la compañía y su prestigio, suelen ser exageradamente optimistas cuando se les solicita algún tipo de valoración. El consejo de socios, junto con especialistas, puede realizar de manera independiente estas valoraciones.

Este consejo también debe crear mecanismos de comunicación para informar a los socios sobre las actividades de la organización y sobre los datos más relevantes que deben tener presentes para realizar el seguimiento a su inversión. En nuestro país, para sociedades anónimas, se establece que el tiempo límite para enviar algún tipo de comunicación es 15 días previos a la asamblea. Si usted fuera un fundador que delegó la propiedad a su hijo, ¿estaría tranquilo con la información 15 días antes de la asamblea?

Finalmente, este consejo podría crear el fondo de liquidez de accionistas para efectos de transacción de acciones y un programa de formación de propietarios que brinde las herramientas necesarias para que cada accionista se convierta en un propietario activo. Como pueden concluir, estoy proponiendo el paso de un gobierno corporativo anquilosado, hacia un modelo que se adapte a las necesidades de los propietarios de las compañías de nuestro entorno. Debemos pensar que toda relación humana y societaria exige un mayor acercamiento entre socios, que genere un entendimiento de las ventajas del capital paciente para el desempeño de la organización. 

* Esta lección también fue publicada por el Dr. Gonzalo Gómez en el Diario *Portafolio*, en marzo de 2010.

Guíe su empresa hacia la EXCELENCIA



El Programa Integral de Dirección-PID-

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



EDIME
Formación y Desarrollo Gerencial
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Informes e inscripciones

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

www.edime.edu.co



Armonizar trabajo y familia,

la lección que no podemos olvidar

Con la incursión de la mujer en el ámbito empresarial el panorama laboral ha cambiado, afectando de paso el entorno familiar. ¿Qué responsabilidades deben asumir las empresas y las personas para lograr conciliar estos dos ámbitos?

La irrupción de la mujer en el ámbito laboral puede considerarse la revolución silenciosa más importante de la segunda mitad del siglo pasado. Las consecuencias apenas comienzan a aparecer, pero lo afectan todo: nuestras prácticas laborales, personales, familiares y, por lo tanto, sociales. En Colombia, a 2010, las mujeres representan el 51% de la población y el 40,2% de

la población económicamente activa (DANE, EH, 2008). Son, además, cabezas de hogar en por lo menos el 30% de los hogares colombianos, y en casi tres cuartas partes del resto de las familias representan el 50% de los ingresos. Su presencia es evidente en todas las esferas de la economía, aunque por sectores varía el número en que se encuentran, el tipo de actividad que

Sandra Idrovo Carlier
Directora de Investigación y Directora del Área de
Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE



desempeñan, el salario que devengan y el nivel de la organización que ocupan.

De esta presencia se han beneficiado las compañías, las familias y se podría decir que la sociedad entera. No obstante, ese beneficio global se ha visto retardado de manera grave. Una de las razones tiene que ver con las formas organizacionales actuales, que no han asumido el cambio que ha sufrido su fuerza laboral. Ancladas en unas características y necesidades que ya no encajan con las de las personas que trabajan en las empresas, las políticas empresariales de desarrollo humano, de personal, de talento, o del mal llamado 'recurso humano', han estado por mucho tiempo cerradas a posibilidades que les permitiría mejorar el compromiso con su gente, impulsar la iniciativa y mejorar el clima organizacional, con las consecuencias positivas de productividad que se derivan de ellas.

Las políticas que asumen que las personas que trabajan en las organizaciones tienen una familia y, por tanto, unas necesidades concretas (por ejemplo, las de flexibilidad temporal y de espacio), así como aquellas de servicios familiares, que incluyen apoyo en el cuidado de niños y ancianos, tanto para empleados varones como para mujeres, son algunas de las posibilidades a las que se ha puesto poca atención y que resultan eficientes al momento de tener un grupo de personas comprometidas y con iniciativa. Las investigaciones realizadas por INALDE en los últimos cinco años confirman, una y otra vez, que la presen-

“ Políticas flexibles y de servicios familiares en las empresas están asociadas a una mayor productividad ”

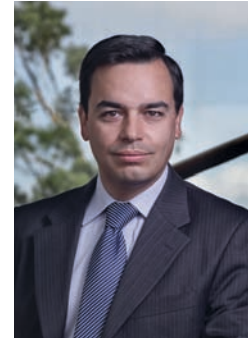
cia de políticas como las mencionadas, junto con una serie de facilitadores, está asociada a un mayor compromiso por parte de los empleados, a menores niveles de ausentismo y rotación, y a menos bajas por estrés. Así mismo, la ausencia de políticas está asociada a una agudización de dichos problemas laborales con su impacto negativo en la productividad de las empresas.

A esto hay que añadirle la realidad de una economía que está en constante movimiento, 24 horas al día, siete días a la semana, lo que exige jornadas laborales más largas. De igual manera, el crecimiento de las ciudades y la misma búsqueda de trabajo determinan que este ya no esté localizado cerca del lugar de vivienda, invirtiendo así horas en traslados del trabajo a la casa y viceversa. El resultado es que se trabaja más horas, pero no aumenta necesariamente la productividad. Esta realidad a la que se ven enfrentadas las personas, hombres y mujeres, cotidianamente, hace más urgente la necesidad de buscar nuevas maneras de organizar el trabajo, precisamente para que la productividad en las empresas mejore y sea sostenible. Además, no podemos olvidar que el riesgo de mortalidad es tres veces más alto para las personas que trabajan 51 horas a la semana o más.

Ahora bien, el problema no termina, por decirlo de alguna manera, ahí. Porque si bien es cierto que la activa participación de la mujer en el ámbito laboral afecta las estructuras, prácticas e instituciones laborales, también impacta ese otro ámbito donde antes se desempeñaba mayoritariamente, el de la familia. La mujer ha salido de la casa, pero las actividades propias del hogar: cuidado de los niños y ancianos, alimentación y limpieza, vestido, etc. permanecen; y aunque son asumidas, en responsabilidad y/o ejecución, mayoritariamente por ellas, su atención y calidad ha disminuido, poniendo en riesgo el capital social de las naciones.

Es preciso que las responsabilidades familiares se compartan. Y para que esto suceda, tanto las empresas como cada una de las personas deben luchar por hacer posible la armonización de esos dos ámbitos. De ahí que la lección que no se puede olvidar es que no es posible ni deseable separar el trabajo y la familia. La ficción de esa separación causa demasiados fracasos personales y muchos empresariales. La armonización y debida jerarquización de responsabilidades entre estas esferas contribuyen y contribuirán al desarrollo personal, familiar, laboral y, en último término, social. ●





El liderazgo

se basa en la confianza

La autoridad legítima de un directivo solo existe cuando los demás le reconocen cualidades y capacidades, cuando depositan en él su voto de confianza. Por lo tanto, se deben afianzar algunas virtudes para ganar la credibilidad de los colaboradores.

Raro el liderazgo que no implique libertad ni confianza. Difícilmente podemos obligar a otros a confiar en alguien, razón por la cual sería extraño hablar de un líder que no cuente con autoridad legítima, socialmente reconocida.

Es bien sabido que mientras el poder se impone coactivamente sobre los demás, la autoridad legítima existe solo cuando estos reconocen libremente a otro sus demostradas capacidades y sus buenas intenciones, independientemente de que se trate de un directivo, un par o incluso un subordinado. Es un voto de confianza en lo que hace, cómo y por qué, más que en lo que sabe o puede hacer.

Un líder debe ganar la disposición de la gente para que crean en sus promesas, guardando así expectativas positivas sobre sus actuaciones y asumiendo una posición vulnerable mientras estas se traducen en resultados concretos.

Ciertamente hay factores personales que pueden facilitar y predisponer la aparición de la confianza respecto de alguien: su *curriculum vitae*, la identificación que tengamos respecto de su origen y trayectoria, las referencias que sobre él existan y nuestra disposición personal a confiar o desconfiar de los demás, fruto de nuestras propias experiencias pasadas. Pero estos factores –que pueden generar expectativas muy positivas (o incluso negativas)– son difícilmente modificables y no garantizan, necesariamente, un comportamiento futuro acorde con esto.

Las relaciones duraderas y sólidas surgen de comportamientos que demuestran, a diario, que las expectativas positivas iniciales no eran infundadas. Algunos resultan vitales para la construcción de la confianza, como proceso de largo plazo, y conllevan ciertas virtudes implícitas que son la base de la credibilidad:

“Las relaciones duraderas surgen de comportamientos que demuestran, a diario, que las expectativas positivas iniciales no eran infundadas”



Comunicación: Entendida esta como un proceso de doble vía, donde hay una disposición no solo para informar sino también para escuchar. Al nosotros informar, los demás esperan que seamos veraces y transparentes; es decir, que no faltemos a la verdad ni llevemos intenciones ocultas e inconfesables, que casi siempre se perciben. Al escuchar a otros, quienes hablan esperan apertura y disposición de nuestra parte para entender lo que nos quieren decir –a pesar de que no lo sepan manifestar claramente (sin embargo, el lenguaje no verbal suele ponerlo en evidencia)– y para actuar en concordancia con lo que hemos escuchado, porque de nada servirá escuchar y demostrar que entendimos, si luego no hacemos lo que se espera de nosotros como consecuencia.

Delegación: Es ceder una parte del poder en la toma de decisiones, dentro de unos límites claros, sin tantos controles que impidan al otro un margen para el error o la creatividad, pero sin abdicar la propia responsabilidad por no hacer ningún seguimiento de la tarea encomendada. Genera seguridad hacer seguimiento suficiente de los pocos puntos críticos que nos quitarían el sueño si salen mal, así como poner la cara y ayudar a corregir los errores, cuando se requiera, sin buscar culpables. No se delega para evadir la responsabilidad ni los trabajos pesados y aburridos, sino para mejorar la eficacia a través del crecimiento personal y profesional de los colaboradores, y para que ellos se desarrollen en el desempeño de las tareas, haciéndose más prudentes y au-

tónomos por cuenta de la experiencia y de los errores que cometen; esto no se logra si un jefe paternalista les impide equivocarse y corregir, o uno ausente no les ayuda a desarrollar el juicio.

Coherencia: Implica cumplir con lo que se promete para que exista una unión evidente entre lo que se dice o profesa y aquello que se hace en la vida ordinaria. Los demás nos juzgan a la luz de nuestras doctrinas, normas, políticas y órdenes, de las que esperan seamos ejemplo vivo.

Consistencia: Es la coherencia vista en el largo plazo. Es la virtud de las personas firmes y estables. Cuando conocemos verdaderamente a alguien, se nos hace predecible su comportamiento en aspectos funda-

“ La consideración es la demostración de verdadera estima y preocupación por el bienestar de los demás, independientemente de quiénes se trate ”

mentales como sus valores: podemos dejar de verlo por largo tiempo, pero aun así saber que sus principios son inmutables independientemente de las circunstancias (será siempre honesto, laborioso y veraz, no solo porque le resulte conveniente en un momento concreto).

Consideración: Es la demostración de verdadera estima y preocupación por el bienestar de los demás; cuando asumimos como propias sus preocupaciones, necesidades e inte-

reses, independientemente de quiénes se trate (de su posición social, raza, jerarquía...).

Pareciera que los primeros cuatro comportamientos llevaran implícita la existencia de la consideración, pero no es así. Líderes como Hitler no mostraron ninguna consideración por los demás, si bien a él no lo podríamos acusar de haber sido incoherente o inconsistente, ya que tristemente cumplió todo lo que prometió, lo mantuvo hasta el final y lo comunicó abierta y claramente, delegando su ejecución

con las más amplias libertades en sus brigadas. ¡Ojalá no lo hubiera hecho! Por eso la coherencia está lejos de ser un valor absoluto, como muchos asumen, pues hay malvados muy coherentes.

Solo la consideración puede servir como principio de actuación para las demás virtudes, las cuales requieren analizarse en cada situación para ver cómo y en qué grado llevarlas a la práctica. Pero desligadas de esta, pierden su sentido. ●

Hay varias maneras de controlar el estrés....



...Valeriana Labfarve

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

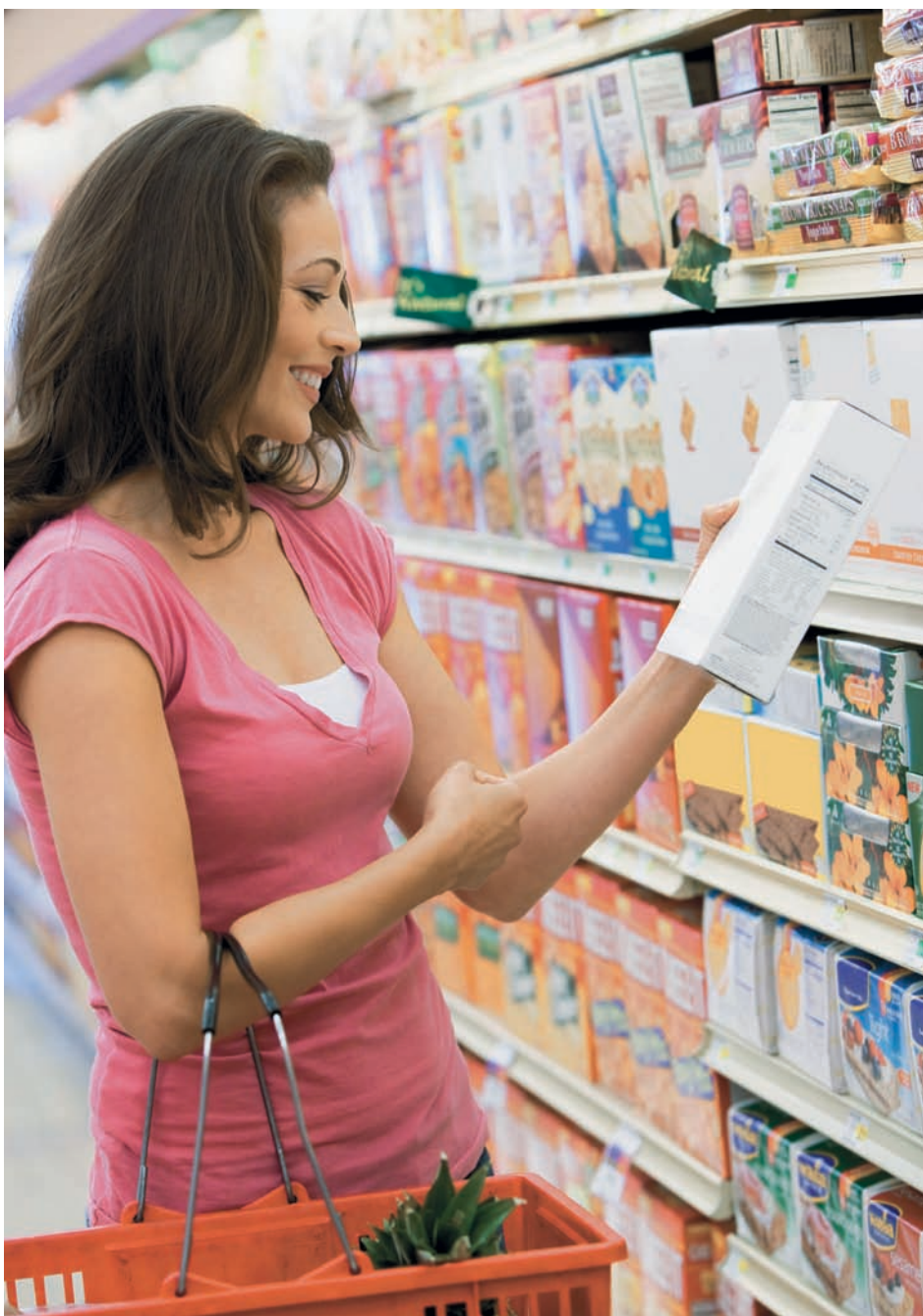
Es un medicamento, no exceder su consumo, registro sanitario: PFT2009-00011-R2. Leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.



www.labfarve.com

La función del marketing es

garantizar el flujo de valor



Si bien se ha pretendido minimizar, durante años, la labor del marketing a la ya conocida “satisfacción del cliente”, es necesario darle un verdadero valor y significado a cada elemento involucrado en el proceso. La próxima vez que hable con su director del área de marketing, hágale una pregunta simple: ¿Cuál es su idea para lograr el flujo de valor necesario para hacer de este un buen negocio?

Hemos enseñado de manera inadecuada el marketing en las universidades. En múltiples ocasiones hemos definido de manera muy limitada el papel que juega en la organización y, por tanto, hemos alejado a los ejecutivos de la real esencia del mismo.

Esta corta lección se propone contestar la siguiente pregunta: ¿Como directivos, qué debemos exigirle al área de marketing?

Al hablar de marketing, incluso en foros destacados, nos encontramos con que casi cien años de formación en facultades de administración han plantado en la mente de los ejecutivos varias ideas que se han tornado en lugares comunes o en frases vacías, que poco aportan a la gestión. Por ejemplo: “Siempre hay que



satisfacer las necesidades del cliente”; “Si se hace tanta publicidad, ¿para qué invertir en la fuerza de ventas?”; “El marketing se trata de comunicarse con el cliente”. No voy a discutir la validez de estas afirmaciones, que algo de sentido tienen; simplemente quiero señalar que son de poca ayuda en la gestión diaria, especialmente en la de aquellos con poca cercanía con el marketing, y son un pobre resultado de los esfuerzos por difundir el conocimiento del área.

Varios autores sostienen que el marketing es el proceso de satisfacer las necesidades de los clientes. Si bien esta parece ser una fase necesaria dentro del flujo de valor, definitivamente no precisa de manera adecuada su misión. Es una visión limitante de la responsabilidad que tiene el área.

Propongo una manera distinta de pensar en marketing y no simplemente como un área encargada de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Propongo una visión basada en valor. Si aceptamos que los negocios, en últimas, son un flujo de valor que se origina en la oferta que hace una compañía, y que esta oferta es visible, comprensible, accesible y aceptada por el cliente, quien, a su vez, está en disposición y capacidad de pagar por ella cierto número de veces, entonces tenemos una simplificación de los modelos de negocio, de gran importancia para las siguientes definiciones.

El producto o servicio: En lugar de pensar en el producto como un objeto material, esta propuesta nos lleva

“ Más que considerarla una exposición de la marca, la publicidad debe ser concebida como una promesa de entrega de valor ”

a considerarlo como una herramienta para transmitir valor al cliente. El contacto con el producto o servicio se convierte en el momento en que el valor se hace tangible; es decir, es el momento en que el cliente verifica que lo ofrecido es o no una realidad. Esta comprobación está atada a su disposición a pagar y, evidentemente, a la repetición de la compra.

Canal: En vez de considerar el canal como una simple “plaza” en la que se distribuye un producto, podemos pensarlo como un medio de transmisión de valor en el que podríamos incluso identificar algunas propiedades físicas similares a las de una tubería por la que fluye agua. Es decir, el proceso de transporte consume energía (en este caso el margen del canal); y el canal puede taparse (en caso de que el extremo final del canal esté saturado de producto y no pueda comprar más) o ser insuficiente para el flujo de valor que necesitamos o demasiado grande para el mismo objetivo.

Publicidad: Más que considerarla una exposición de la marca y una invitación a comprar, la publicidad puede ser concebida como una promesa de entrega de valor, como un contrato que la compañía hace con su cliente, en el que se compromete a entregarle valor a través de un producto o servicio.

Cliente: En esta visión, el cliente se convierte en receptor de valor a través del producto/servicio y en generador de valor para la compañía a través del pago. Se subraya la necesidad de entender qué es lo que el cliente realmente encuentra valioso, solo posible a través de un análisis que lo reconozca como un ser complejo... ¡al fin y al cabo un ser humano!

Precio: Se convierte en el elemento que hace tangible el valor para la compañía y además posee un gran poder de comunicación con el cliente.

Marca: Es un generador de valor para el producto o servicio. Baste un ejemplo para ilustrarlo: piense si es lo mismo un carro con la marca Skoda que con la marca Audi. Aunque objetivamente se trate del mismo motor y carrocería, cada marca tiene un valor asociado distinto.

Estrategia: Me perdonarán los puristas de la estrategia, pero en este modelo esta se refiere a un enunciado general que responde a la pregunta ¿Cómo voy a lograr el flujo de valor?

La próxima vez que hable con su director de marketing hágale una pregunta simple: ¿Cuál es su idea para lograr el flujo de valor necesario para hacer de este un buen negocio?

¡Creo que debemos exigirle al área de marketing que garantice el flujo de valor! 📌



¿Por qué avanzamos lentamente?

Respuestas a este dilema

Para que año tras año no sienta que su empresa no ha evolucionado según lo previsto, tenga en cuenta los siguientes aspectos: realización de un buen análisis y diagnóstico de los entornos, impulso a la gestión de proyectos, creación de holguras, diferenciación de etapas en los procesos de desarrollo y carácter experimental y de aprendizaje en dichos procesos.

Francisco Arenas
 Director del Área de Dirección de Operaciones
 de IPADE Business School, México



“Las empresas que avanzan a buen ritmo se caracterizan por un alto nivel de liderazgo y gestión sobresaliente. Así mismo, cuentan con un equipo directivo de mayor calidad que la media de sus industrias y, con frecuencia, tienen una mayor articulación y claridad en sus propósitos, además de mejores medios para comunicarlos ”

La junta de planeación resultó muy provechosa. Finalmente tocamos los temas que veníamos postergando a lo largo del año y discutimos a fondo las iniciativas que se habían ido acumulando. El plan anual tiene lógica, coincide con los objetivos del presupuesto y cada gran línea de acción tiene responsables y recursos asignados. Aún así, tengo la impresión de que volveremos a empantanarnos. En realidad, el ejercicio del año pasado fue tan inspirador como este. Me pregunto si no seremos demasiado ambiciosos.

¿Por qué avanzamos tan lentamente? Esta pregunta ronda la mente de muchos de los empresarios que pasan por nuestras aulas. El cuestionamiento nunca es retórico: lo hacen personas que han llegado a encabezar organizaciones precisamente por su capacidad ejecutiva y de liderazgo. Quienes

lo preguntan son, además, egresados de programas que se caracterizan por su orientación a la acción y por su alto grado de diálogo entre empresarios de diferentes industrias.

Es frecuente que su participación en los cursos de alta dirección provoque cuestionamientos estratégicos, cambios estructurales e innumerables iniciativas de nuevos negocios. Así, sobran los motivos para llevar a cabo ejercicios, talleres, juntas y convenciones cuyo propósito sea identificar modos concretos de convertir estas nuevas ideas en realidad.

Pero una vez concluida la reflexión estratégica, las organizaciones se van olvidando poco a poco de la energía creativa de aquellos días y lo cotidiano espera ansioso para tomar su lugar central en la agenda de la organización. El tiempo se escapa entre urgencias e inercias, y los proyectos empiezan a perder rumbo y aceleración.

Un año después, al inicio de la nueva junta estratégica, la pregunta vuelve con toda su fuerza: “¿Por qué no avanzamos más rápido?”.

No todas las organizaciones son así. Hay otras que parecen hechas de otra sustancia. Una visita luego de un trimestre permite descubrir avances impresionantes, hallazgos y replanteamientos, al tiempo que surgen nuevas oportunidades en nuevos frentes. ¿En qué radica la diferencia? Se ha escrito mucho sobre este tipo de organizaciones¹.

Todas ellas se distinguen por un nivel de liderazgo y gestión sobresaliente. Muchas tienen un equipo directivo de mayor calidad que la media de sus industrias y, con frecuencia, tienen una mayor articulación y claridad en sus propósitos, además de mejores medios para comunicarlos y contagiarlos. Se caracterizan también por su magnanimidad de visión.

¹ Baste recordar el estupendo trabajo de James Collins.



Pero también se observan diferencias en cuanto a su modo de operar y estas son más difíciles de identificar. Uno encuentra que sus procesos y políticas son muy similares a las prácticas estándar de su industria; allí no hay tecnologías sofisticadas ni secretos industriales. No obstante, se les nota un mayor nivel de eficacia. Simple y sencillamente, su operación es mejor.

Luego de observar empresas en los dos polos del espectro, las siguientes pueden ser algunas respuestas al dilema:

Hacer análisis y diagnóstico

Con gran frecuencia, la empresa más eficiente de un sector es también la que más sabe de ese negocio. Y ese conocimiento proviene del proceso que le permitió alcanzar un nivel superior de eficiencia. Así, los mecanismos de mejora e investigación permiten precisar las hipótesis del negocio.

En la medida en que una empresa busca sistemáticamente nuevas

fuentes de eficiencia, cuestiona los paradigmas de su sector.

Pero en esta fórmula falta un ingrediente: no basta con cuestionar, es necesaria una adecuada metodología y disposición para el análisis y el diagnóstico. Algunas veces el sentido común ayuda, pero en muchas otras la falta de diagnóstico y análisis solo provoca la asignación errónea de recursos, la imprecisión en los aspectos clave y la confusión entre medios y fines.

El aporte de las metodologías de análisis es tan poderoso que, con frecuencia, se confunden los métodos con el sistema mismo de cuestionamiento y mejora. Tal es el caso del famoso Sistema de Producción Toyota (*Lean Manufacturing*) que, a veces, se confunde con sus metodologías: mejora continua, análisis estadístico de procesos, justo a tiempo.

Adaptación a la gestión de proyectos

La mayor parte de nuestras organizaciones está constituida alrededor

de las funciones principales de la empresa. La explicación de esto es simple: la organización funcional es muy eficiente (permite especialización y estandarización), es fácil de entender, y posibilita la contratación, el desarrollo del talento y los mecanismos de coordinación. Además, en industrias donde se necesita un alto nivel de dominio técnico, la coincidencia entre estructura funcional y desarrollo profesional es afortunada.

Sin embargo, este modelo puede conllevar a una fuerte restricción en la gestión por proyectos, sobre todo en los casos de proyectos transversales o de situaciones en las que las iniciativas de cambio buscan modificar las premisas mismas del negocio.

Es común encontrar que las metodologías de gestión de proyectos sean 'propiedad' de un grupo de expertos, en lugar de ser una práctica habitual y horizontal a lo largo de la organización. En contraparte, empresas de alta adaptación se caracterizan por usar el modelo de gestión por proyectos para determinar la agenda de la organización.

Holguras y agilidad para la transformación

Es muy frecuente que a la persona más eficaz sea a quien se le asigne la mayor cantidad del trabajo. Y la única forma de romper ese ciclo vicioso es liberar capacidad.

Así, la única fuente de agilidad de transformación es la permanente creación de holguras. Muchas de estas holguras parecen incosteables en un primer momento... hasta que la necesidad de cambio se vuelve tan

perentoria que justifica la contratación de consultores y expertos. Y sí, estos apoyos son muy útiles, pero mucho más onerosos que la generación oportuna de holguras.

Claridad entre las distintas etapas del desarrollo de iniciativas

La falta de metodología de análisis, así como la ausencia de talento, recursos y experiencia para emprender proyectos, pueden provocar otro serio problema: la incapacidad para identificar las distintas etapas del proceso. Y cada una de estas (diseño conceptual, diseño detallado, experimentación, escalamiento, ajustes, liberación, etc.) requiere de habilidades distintas, de diferentes enfoques y herramientas, y de un diverso seguimiento.

Si no se distinguen las etapas hay la tentación de acelerar el ritmo de avance. Pero una inoportuna transición entre ellas puede limitar la calidad de la evolución, provocando reiteraciones costosas, pérdida de ímpetu y confusión para los involucrados.

Carácter experimental y de aprendizaje

Hay una gran brecha entre la definición inicial de los proyectos y la forma final que estos toman. En consecuencia, es necesario adoptar el desarrollo de nuevas iniciativas con un carácter experimental. Pero este carácter es poco frecuente.

Es importante tener en cuenta que, en muchos casos, los beneficios no radican únicamente en la consecución de los objetivos, sino en el aprendizaje o precisión sobre las hipótesis iniciales.

La motivación de los responsables puede cambiar completamente en función de cómo se le encarga y precisan los objetivos de un proyecto. Y cuando este tiene el doble propósito de ejecutarse y de provocar un aprendizaje para la organización, el carácter experimental permite una mejor plataforma de arranque.

Así, no es igual la instrucción de entrar en un nuevo mercado, que acompañarla con el objetivo de conocer con precisión la dinámica de la industria, la estrategia de los principales competidores, las diferencias en los hábitos de consumo de nuestros clientes habituales, etc.

Finalmente, este carácter de aprendizaje termina por provocar una orientación de enseñanza dentro de la organización, sobre todo en la relación jefe-subordinado.

Podríamos sugerir así una serie de nuevos cuestionamientos para aquellos directivos de los que hablábamos al inicio:

¿Qué profundidad de análisis se empleó?

¿Qué costumbre y experticia tiene la organización para desarrollar aquella serie de iniciativas?

¿Qué nivel de holguras era necesario para asegurar la operación cotidiana y la agenda de cambio?

¿Cuáles eran las etapas que debíamos transitar en cada iniciativa?

¿Qué tan claras fueron estas etapas para los involucrados y responsables?

¿Con qué carácter las encargamos?

¡Esas respuestas tal vez resulten útiles para la siguiente reunión anual! 📌



Julián Villanueva
Profesor del Área de Marketing de IESE
Business School, España

La importancia de un buen diagnóstico

Los médicos e investigadores en criminalística tienen claro cuáles son los pasos a seguir para realizar un buen diagnóstico. Si aprendemos de ellos y trasladamos ese conocimiento al ámbito empresarial, evitaremos caer en errores como los cometidos en algún momento por Starbucks. Esta es la historia.

En algunas ocasiones me han preguntado cuál es mi caso favorito. Para un profesor del Método del Caso la respuesta es difícil. Todos los buenos casos tienen su 'qué'. Pero si tuviera que elegir uno, creo que sería el caso Starbucks. Primero, por cariño: fue de los primeros que impartí en IESE. Y segundo, porque después de utilizarlo decenas de veces aún sigo aprendiendo de mis alumnos.

Es indudable que Starbucks ha sido durante años una empresa muy exitosa. En 1988, su primer año de operaciones, facturó US\$10 millones, y en 2002, año en el que está escrito el caso, US\$3.300. Howard Schultz, fundador de la compañía,

“Starbucks ha sido, durante años, una empresa muy exitosa. No obstante, tuvo su declive en 2006 porque perdió el foco en el cliente y en el mercado”

descubrió en un viaje el concepto de la cafetería europea: un tercer lugar entre el hogar y el trabajo, un lugar seguro, un lujo asequible. Este concepto no existía en Estados Unidos y él dedicó todas sus energías a adaptarlo al público norteamericano y a expandirlo rápidamente.

El caso plantea la preocupación de Christine Day, VP de Administración de Starbucks Norteamérica, por la ligera

baja en la satisfacción de los clientes. Ella, como solución, propone aumentar medio turno en cada tienda, para así disminuir las colas y aligerar el servicio. Entonces, alguien en clase se apresura a indicar que, en su opinión, ahí no está el problema y... ¡empieza el caos!: cada uno ve un problema.

En resumen, todo parece indicar que Christine se ha apresurado en el diagnóstico y por eso dedica-





mos un tiempo considerable para tratar de hacerlo por ella. El caso, sin duda, ofrece suficientes anexos como para discutirlo.


Si la insatisfacción viene por la lentitud del servicio, como opina Day, habrá que aumentar personal o cambiar los procesos. Pero, ¿y si la insatisfacción obedece a que tenemos un nuevo tipo de cliente, menos afín a nuestro *target*? ¿O por una mayor competencia que es más original que nosotros y no existía en 1988? ¿O porque nuestras tiendas se han vuelto 'estériles' y nuestro servicio ha perdido su calidad? Distintos diagnósticos conducen, evidentemente, a distintas propuestas de solución. Y pronto queda claro que cada alumno tiene un diagnóstico distinto de lo que le pasa a Starbucks.

Lentitud y superficialidad en el diagnóstico

En mi experiencia he observado cómo muchas empresas hacen sus diagnósticos de manera superficial. Cuando están mal, porque tienen mucha prisa y parece que lo importante es "ponernos a arreglar algo ya". Pero, ¿y si estamos arreglando lo que no necesitaba arreglo? Y cuando la cosas van bien, piensan que no es necesario auditar comercialmente a la organización porque "si van bien las cosas, no vayamos a estropearlas...".

La cotización de Starbucks siguió creciendo hasta 2006, fecha en la que un memorando de Schultz se filtró a la prensa. En este, el directivo urgía

“ Antes de hacer un buen diagnóstico, es importante distinguir entre lo que es un síntoma, un diagnóstico, una solución y un plan de acción ”



a su comité de dirección a tomar medidas correctivas para evitar lo que él denominaba “la comoditización de la experiencia Starbucks” y recogía gran parte del diagnóstico que ya podía hacerse en 2002, con los datos que aporta el caso. ¡Pero tardaron cuatro años en hacerlo! Los meses que transcurrieron a dicha filtración supusieron un gran golpe para el valor de la empresa. La acción bajó de €31 en febrero de 2007 a menos de €10 a finales de 2008. Y es que, como le escuché una vez a un directivo: “La semilla del fracaso se siembra durante los períodos de éxito”.

Los cuatro pasos para un análisis médico y su aplicación a la empresa

Antes de hacer un buen diagnóstico, es importante distinguir entre lo que es un síntoma, un diagnóstico, una solución y un plan de acción. A menudo, estos sencillos conceptos se confunden en la mente del directivo, contrario a lo que sucede con los médicos. Para estos últimos, el diagnóstico es crítico y siempre siguen cuatro pasos, a saber:

1. Observar los síntomas (los efectos no deseados).
2. Diagnosticar la enfermedad (la causa no deseada).
3. Prognosis de la cura (el efecto deseado).
4. Prescribir el tratamiento (la causa deseada).

Por tanto, en negocios hablaríamos de:

1. El problema (los efectos no deseados).
2. La causa del problema (la causa no deseada).
3. La solución (el efecto deseado).
4. La causa de la solución o plan de acción (la causa deseada).

La lógica de Maigret y su aplicación al buen diagnóstico

En las empresas, frecuentemente nos enfocamos en el problema (los síntomas) y saltamos a la solución con demasiada premura. ¿Cómo asegurarnos de que hacemos un buen diagnóstico? Dejemos ahora a los médicos y aprendamos de la investigación criminal.

Hace unos meses, curioseando un antiguo libro del IESE de 1975, *Temas de educación para los negocios. Homenaje al profesor Ralph M. Hower*, di con un capítulo de mi colega José María Rodríguez Porras: ‘La lógica de Maigret y su implicación para la decisión’. Este me recordó inmediatamente a Starbucks.

En dicho capítulo, José María, ávido lector de las aventuras del Comisario Maigret, utiliza su lógica y hace un paralelismo con el mundo de los negocios. Resumiré aquí los puntos que más me llamaron la atención:

1. No precipitarse en el diagnóstico. Cuando Maigret se enfrenta al crimen por primera vez, no se deja llevar por el instinto. No hay problema en decir “todavía no tengo opinión”.

2. Empaparse de los hechos. Maigret se queda horas en el lugar del crimen estudiando cada detalle, esperando a que se abra una puerta o entre la luz por una ventana. Se enfrenta a la realidad y está dispuesto a aceptar como verosímil cualquier hipótesis.

3. La síntesis final. Maigret piensa y piensa hasta que le llega la luz. Como dice el profesor Rodríguez Porras: “Las decisiones importantes llevan un tiempo que difícilmente puede abreviarse y encierran procesos psicológicos que no podemos controlar a nuestra voluntad”.

Sin embargo, en Starbucks se precipitaron en el diagnóstico y, al parecer, nadie se empapó de los hechos. Quizá porque esta empresa no tenía director de marketing todos eran responsables del cliente y de estudiar el mercado y, al mismo tiempo, nadie lo era. Quizá porque ninguna persona se atrevió a decirle a Schultz que su “tercer lugar” se empezaba a parecer cada vez más a un McDonald’s. Quizá porque Starbucks miró demasiado al mercado que compraba sus acciones y poco al mercado que bebía sus cafés.

Starbucks, siendo una empresa tan admirable y con unos directivos tan valiosos, perdió el foco en el cliente y en el mercado. ¡Hasta los mejores pierden el foco! Pero una vez que caes, tienes que levantarte. A fecha de hoy, Starbucks ha recuperado casi todo el valor perdido. Finalmente, hicieron un buen diagnóstico cuando las cosas se pusieron ‘feas’. ●



María Paula Duque
Profesora del Área de Dirección de Producción,
Operaciones y Tecnología de INALDE

Pasos para ser un gerente 'net'

Si usted es un directivo que está pensando en su compañía a largo plazo, debe saber cómo piensan, compran y se comunican los clientes de hoy, los de la denominada generación *net*. ¡Dígale sí a los nuevos medios!

Si cuando usted se enfrenta a las redes sociales se asusta, prefiere defender la privacidad y argumenta que "son muy peligrosas", está en problemas, en serios problemas. Mientras usted se aísla, sus clientes, proveedores y empleados pueden estar hablando de sus productos, de sus servicios o, peor aún, hablando bien de su competencia. Así que si quiere prepararse para venderle a la generación *net**, debe vivir en un mundo digital, dejarse emocionar por los nuevos medios y meterse en la onda de las redes sociales. Acá van unos *tips* para que se atreva a ingresar al mundo del 'social networking'.

Abra su red

Es más lo que tiene para ganar que lo que puede perder. En la red puede observar a su competencia, dar a conocer

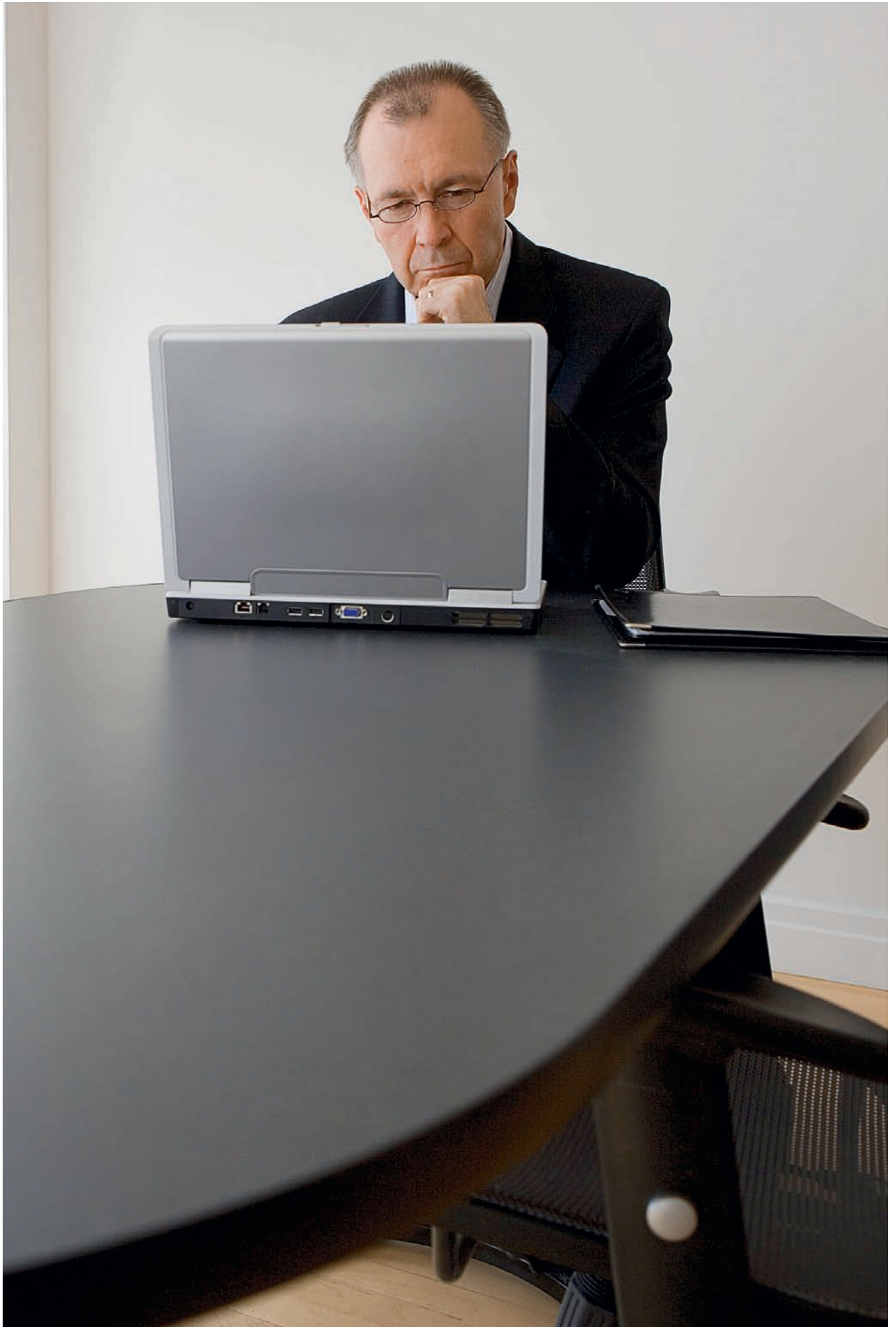
más rápido a su empresa y mantenerse bien informado. Así mismo, un empleado con acceso a la red es más recursivo, soluciona problemas más rápidamente y se siente empoderado. Si sus empleados viven fuera de la empresa con acceso a los medios digitales, ¿por qué prefiere mantenerlos desconectados en la oficina? Muchas veces la seguridad parece ser la principal razón para estar en un ambiente 'desconectado', pero es mejor abrir su red a la web, que vivir sin poder participar de los medios que sus clientes están usando.

Confíe en sus empleados

Cuando usted dé a su gente la oportunidad de estar en una oficina digital, también le creará una nueva cultura basada en resultados. Las redes sociales no quitan más tiempo del que ya quita tomarse un café con el compañero de

oficina. Una micropausa activa en Facebook o Twitter puede ser más corta en tiempo y más productiva que una ida a la cafetería. Las redes sociales son una fuente de innovación más que de pérdida de tiempo. Genere una cultura de uso de los recursos comunes y un protocolo de qué hacer o no con el recurso que está entregando.

“ En la red puede observar a su competencia, dar a conocer más rápido a su empresa y mantenerse bien informado ”





Cree su identidad digital

Desde la página web, pasando por Facebook y Twitter, su empresa debe tener una identidad digital. La página web es solo una de las piezas de esa identidad; es el medio más formal, más tradicional, pero cada vez el menos consultado. Cuando defina esa identidad, establezca quién va a ser el encargado del manejo de las herramientas y segmente la información.

Sáquele provecho a las redes sociales

Con disciplina, busque quién habla de usted en la red y quién habla de su competencia. Cada vez serán más importantes los *bloggers* y usted debe aprender a hablar con ellos, a saber de qué están hablando y a hacerles llegar su mensaje eficientemente. Mida su presencia web y piense en las redes como un nuevo medio de marketing y de relaciones públicas. Cree comunidades de sus empleados en estas redes

y así liberará recursos e infraestructura de la empresa y podrá mantener muchas conversaciones al mismo tiempo: creación de nuevos productos, actividades culturales, usos de los productos. Las redes sociales son una herramienta poderosa para reclutar nuevo talento (LinkedIn) o para validar sus habilidades, competencias y capacidades.

Déjese contagiar

Si usted se muere de pánico y prefiere vivir en un mundo 'desconectado' por el simple temor de confesar que no sabe del tema, contrate gente joven, de la generación *net*, que siempre ha usado las redes para comunicarse. Es más fácil que alguien de dicha generación aprenda de su negocio y lo ayude a innovar con las redes sociales, a que alguien que sepa mucho de su negocio aprenda de las redes sociales. Lleve practicantes a su empresa con la misión expresa de llevarlo al mundo de las redes sociales.

Usted no se puede quedar por fuera

Si le dicen que eso es moda, que no vale la pena meterse en eso: ¡No les crea! Cada vez hay más generación *net* usando la web para comunicarse, comprar, vender e innovar. Usted no puede perderse la oportunidad de aprender de esta nueva realidad.

Escuche a la red

Si aún no tiene qué decir, por lo menos escuche. Sin duda es más difícil capturar información de las redes, que publicar información. Publicar, hablar o twittear es la parte más fácil del proceso. Ser capaz de oír lo que se dice de su empresa, estar informado y reaccionar ante las quejas, comentarios o sugerencias implica tener un *back office* sólido y generar una rápida capacidad de respuesta.

Viva como un consumidor digital

Va a ser difícil que entienda el impacto de la web y las redes si no comienza a usarlas usted mismo. Cuando empiece a ver cómo funcionan y se deje impregnar por sus beneficios, podrá liderar el proceso de adopción en la empresa más eficientemente. ¿No sabe por dónde empezar? escoja una red, déjese llevar y durante el proceso pregúntese qué de lo que está viviendo puede adoptar en el ambiente empresarial.

La generación *net*, sus clientes y empleados del futuro, piensan, compran y se comunican de manera diferente. Si usted no aprende desde ya cómo hablar con ellos, es muy probable que muy pronto sea un *net* quien dirija su empresa y usted se aisle como un buen 'extranjero digital'. ¡No se quede atrás! 📌

* Para Don Tapscott la generación *net* es la conformada por los nacidos después de 1990 que han estado expuestos al uso intensivo de diferentes tipos de tecnología. También se les conoce como los '*millenials*' por haber nacido en el cambio del milenio.

DICEN QUE DESPUÉS DE NUESTRO MBA TODO SE VE DISTINTO. Y ES VERDAD.

MBA INALDE -FORMATO INTENSIVO, diseñado
para reunir los mejores profesionales de todo el país.

MBA INALDE: Método del Caso - 21 promociones - 1.107 egresados - Comité Asesor
Internacional de profesores de HARVARD BUSINESS SCHOOL, IESE e IPADE.
Mayor información en:

www.inalde.edu.co **mba.inalde@inalde.edu.co** **Teléfono Bogotá: 6079177**
RESOLUCIÓN 6252 DEL 26 DE DICIEMBRE DE 2005 COD. SNIES 171166580002517511500



INALDE

Escuela de Dirección y Negocios
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Accredited by
**Association
of MBAs**





Virtudes

que sostienen la empresa

Integridad, justicia, benevolencia, diligencia, espíritu de servicio, veracidad, humildad, magnanimidad y sabiduría. Virtudes que, de establecerse como pilares de la empresa, garantizan su verdadero ascenso.

Domènec Melé
Profesor ordinario y titular de la cátedra de ética empresarial
de IESE Business School, España



Un objetivo permanente de cualquier empresa que se precie es buscar, formar y retener buenos directivos y empleados; si es posible, los mejores. Esto requiere tiempo, esfuerzo y dedicación. Pero, ¿qué significa ser un buen gerente o un buen empleado? ¿Alguien técnicamente competente o con aptitudes estratégicas u organizativas? Sí, pero eso es ser bueno en aspectos concretos, mientras que bueno, en un sentido absoluto, se refiere a la calidad moral o humana de las personas. ¿No es también deseable, y mucho, contar con directivos y empleados con calidad humana? ¿Qué ocurre en las organizaciones cuando falta esa calidad?

Una de las manifestaciones más claras de falta de calidad humana es actuar al margen de toda ética. En el argot empresarial se habla de corrupción que, en su sentido genuino, indica degeneración, destrucción, perder algo esencial. Y eso es lo que ocurre cuando se realizan negocios turbios o se actúa con engaños, fraudes, sobornos o extorsiones. Tal comportamiento lleva a la degradación humana de los involucrados. Directivos y empleados corruptos destruyen las buenas relaciones y comprometen el futuro de la empresa.

La **integridad** puede presentarse como conducta y virtud opuesta a la corrupción. Íntegro es algo completo, con todo lo que le es propio. Una persona íntegra es una persona con rectitud moral, honrada y virtuosa en todas las facetas de su vida. Los gerentes íntegros no se dejan corromper por grandes que sean los beneficios o prebendas que puedan obtener a cambio. Son personas que generan confianza; y esta, como es bien sabido, es fundamental para crear sólidos vínculos dentro y fuera de la empresa.

El abuso de poder, o su mal uso, es otra conocida patología en la actividad empresarial y en los negocios. Hay abuso de poder cuando no se respeta a los débiles; cuando se explota a trabajadores, proveedores o clientes aprovechándose de sus necesidades, y cuando se actúa sin equidad, haciendo evaluaciones arbitrarias o repartiéndolo con favoritismo. Todas esas son formas de injusticia. Existen numerosos estudios que muestran la relación entre la satisfacción de los empleados y su percepción de justicia. Pero la percepción no es suficiente. Lo que a la larga se impone es la justicia real. Aparece así la importancia de la virtud de la **justicia** o voluntad habitual de

dar a cada uno lo que le corresponde, respetando sus auténticos derechos.

Pensemos ahora en el gerente dominado por el egoísmo; el que solo piensa en sí mismo sin ninguna preocupación ni consideración por los demás. Movidado por el propio interés, y no por el bien de las personas, tiende a ver a sus colaboradores como recursos y a sus clientes solamente como fuente de ingresos: los 'cosifica'. En el extremo, maltrata a las personas con palabras o hechos. Es fácil imaginar el clima que el gerente egoísta o maltratador crea a su alrededor y la cultura empresarial que genera. Bien distinto de lo que resulta de la **bene-**

“ Hay abuso de poder cuando no se respeta a los débiles; cuando se explota a trabajadores, proveedores o clientes, y cuando se actúa sin equidad ”

volencia: querer el bien (*bene volere*) de los demás, y no solo su producción o consumo. El gerente benevolente no solo es justo, también se preocupa por las necesidades reales de su gente. Es una persona considerada, comprensiva, solícita, solidaria y hasta fraterna.

Otra falta notoria de calidad humana es la de quienes se comportan habitualmente de modo negligente o irresponsable. Hay negligencia cuando no se asumen las responsabilidades inherentes al cargo ocupado; cuando se trabaja mal o con apatía; cuando no se preparan las reuniones de trabajo o las entrevistas comerciales; cuando no se presta atención a las innovaciones tecnológicas o a los cambios en el mercado... en fin, cuando se pasan por alto las necesidades de los colaboradores y su desarrollo personal y profesional. Esta se da también en gerentes que no estudian a conciencia informes relevantes, no supervisan adecuadamente lo que tienen confiado y no toman las medidas oportunas de dirección. En contraste, aparece la **diligencia** como virtud fundamental en la empresa. El gerente diligente desempeña sus funciones con la mayor lealtad y tesón, tratando de no causar daño a terceros y de trabajar con orden, laboriosidad y eficiencia.

Consideremos ahora el gerente que miente, esconde informaciones que deben ser conocidas o, peor aún, une la mentira al egoísmo, manipulando a las personas para conseguir sus intereses. La mentira destruye la confianza y con ella la cohesión y la disposición a cooperar. En contraste, la **veracidad** aparece como otra virtud clave en la gerencia de empresas.

“ El dinero tiene carácter instrumental, mientras que las personas son un cierto absoluto; no tienen precio como las cosas, tienen dignidad ”

Otro vicio frecuente es la codicia. A pesar de que en otro tiempo el eslogan ‘*greed is great*’ (‘la codicia es grande’) hizo fortuna en Wall Street, hay que advertir que es altamente corrosivo, como se ha evidenciado en la más reciente crisis, aparte de otras situaciones conocidas. Codicia no es simple afán de lucro, que es legítimo si va unido a un auténtico servicio, sino conseguir lo que interesa, generalmente dinero, a toda costa; sacrificando, si es necesario, los derechos y bienestar de las personas, o reconocidos valores éticos. La codicia crea rechazo, empobrece el liderazgo y dificulta la cooperación. La codicia no es grande, sino todo lo contrario; es una bajeza muy grande poner el dinero o el poder por encima de las personas. El dinero tiene carácter instrumental, mientras que las personas son un cierto absoluto; no tienen precio como las cosas, tienen dignidad.

Las empresas no necesitan personas codiciosas sino gerentes y empleados comprometidos con el bien común y con **espíritu de servicio**. Servir a las personas y al bien común de la empresa y de la sociedad es algo bueno en sí mismo, pero también es un valor relacional. El espíritu de servicio fomenta las buenas relaciones y la cooperación; la cooperación, a su vez, favorece la eficiencia, obteniendo así beneficios.

Otra falta de calidad humana es la soberbia, a la que suele ir unida la arrogancia. El gerente soberbio y arrogante es alguien con un fuerte ego; no escucha a quien puede aconsejarle, no reconoce sus propias limitaciones, es reacio a aceptar críticas y a rectificar, y siempre quiere tener razón sin rendirse ante la evidencia. Con una autoestima desmesurada sobrevalora su persona, ideas y logros. Además, la arrogancia crea una barrera invisible con los colaboradores, socava una sincera comunicación y puede llevar a decisiones equivocadas con incalculables perjuicios.

Tampoco es bueno infravalorarse o tener baja autoestima. El justo medio es la **humildad**, una virtud humana de gran relevancia para la empresa. La humildad es la verdad sobre uno mismo. A diferencia del arrogante, la persona humilde escucha, rectifica cuando es necesario, reconoce sus limitaciones y busca consejo en quien puede darlo. Está en el buen camino para liderar y tomar buenas decisiones.

La humildad, correctamente entendida, no es opuesta a una sana ambición que lleva a emprender iniciativas valiosas. Eso es lo que suele denominarse **magnanimidad**, del latín *magnus*, grande. Lo contrario a la magnanimidad es la pusilanimidad. El gerente pusilánime se conforma con

la mediocridad y, con facilidad, paraliza la empresa. Actúa sin iniciativa, muestra escasa pasión por su trabajo y es incapaz de pensar en grande, más allá de lo rutinario. Pensar en grande no se refiere a la magnitud material, sino al valor de la iniciativa emprendida. El magnánimo, sin dejar de ser realista, busca una mejora continua y piensa cómo hacer rendir sus talentos en favor de causas nobles. Busca incluso el modo de potenciar los talentos de otros sobre los que tiene alguna influencia.

Por último, pero no por ello menos importante, hay que hacer referencia a algo tan central en la empresa como es la toma de decisiones. La superficialidad en la deliberación, sin considerar a quiénes y cómo afecta la decisión; la precipitación en la elección de la alternativa más adecuada, o la falta de determinación en su implementación, son formas de imprudencia. En la toma de decisiones la **prudencia** o sabiduría práctica ayuda a discernir qué es lo más conveniente, valorando adecuadamente el fin perseguido y los medios empleados. Sin sabiduría práctica las decisiones se reducen a meros cálculos o, quizá, a simples intuiciones o sentimientos excluyendo toda consideración ética y humana.

La lección es sencilla. Hay virtudes que sostienen la empresa y que deben considerarse en la selección, formación, promoción y retención de directivos y empleados. Hemos citado nueve: integridad, justicia, benevolencia, diligencia, espíritu de servicio, veracidad, humildad, magnanimidad y sabiduría práctica. Hay más, pero estas son, sin duda, relevantes. ■





Lorenzo A. Preve
Director del Área de Dirección Financiera de IAE
Business School, Argentina

Reflexión sobre la importancia del mapa de riesgo

Es común que los directivos piensen en los riesgos que enfrentan, de manera desarticulada, inorgánica y extemporánea. Es decir, los piensan uno por uno, sin interconectarlos ni considerarlos parte del proceso de planeamiento estratégico y, generalmente, cuando los hechos ya se han desencadenado. Cuestionamientos para no incurrir en lo mismo.

¿Alguna vez ha pensado qué pasaría en su empresa si uno de sus ejecutivos clave (o un equipo de trabajo completo) decidiera irse a trabajar para la competencia? ¿Se perdería información valiosa? ¿Ha considerado la posibilidad de que un problema sindical, un estallido social o un cambio en las reglas de juego afecten su empresa? ¿Ha contemplado la eventualidad de un daño o sabotaje en su proceso operativo, así como los efectos de un problema de *compliance* con uno de sus directivos? ¿Cuáles serían los efectos en el flujo de fondos y en la reputación de la empresa? ¿Lo cuantificó formalmente en su *business plan*? Abundan los ejemplos de compañías que perdieron directivos clave y mucha información sensible;

los casos de cambios en las reglas del juego que llevaron a expropiaciones de los activos o de los flujos de fondos de las empresas, y los casos de problemas operativos que generaron grandes pérdidas de flujos de fondos y de reputación.

¿Sabe usted de qué depende la volatilidad de las materias primas de las que se abastece su empresa? ¿Conoce la dinámica detrás de la formación de los precios? ¿Es usted capaz de anticipar sus movimientos? ¿Conoce el impacto sobre sus flujos de fondos? ¿Considera la posible reacción del gobierno ante esa volatilidad? Un ejemplo, con respecto a estos cuestionamientos, son los importantes efectos de la volatilidad de los precios del cobre sobre la economía chilena. De manera análoga se puede considerar

el efecto de la subida de los precios del petróleo en las líneas aéreas y empresas que usaban materias primas derivadas del petróleo. Esa misma subida de los precios del petróleo generó beneficios extraordinarios e inesperados para las empresas petroleras de *upstream*. En la misma línea, los aumentos de los precios de los *commodities* agrícolas de 2007 generaron importantes beneficios para las empresas dedicadas a la producción agropecuaria, pero a la vez impulsaron al gobierno argentino, temeroso de un aumento de la inflación en el mercado interno, a que interviniera los precios de ciertos productos agropecuarios restringiendo las exportaciones, aumentando la presión fiscal y poniendo precios máximos para su venta en el mercado

local. Esto generó un fuerte cambio en el marco regulatorio, que modificó dramáticamente la estructura competitiva del mercado e inhibió la inversión privada. Algunas de esas consecuencias tardarán años en poder revertirse.

Cualquiera de las situaciones descritas en los párrafos introductorios es moneda corriente en el mundo empresarial. La migración de ejecutivos clave ocurre con creciente frecuencia en ciertas industrias y el pronóstico es que va a aumentar con la entrada de las nuevas generaciones, que muestran un menor apego por la estabilidad laboral y para las cuales el cambio es una constante más que una crisis.

La reciente volatilidad de los precios de los *commodities* y de los mercados financieros desnudó importantes deficiencias en muchos modelos de negocios.

Así mismo, los conflictos geopolíticos (englobando en ellos los políticos, sindicales y sociales, entre otros) generaron innumerables problemas a empresas en varios países, especialmente en algunos mercados emergentes. Es llamativo ver cómo una vez ocurridos los hechos no parecen haber sorprendido demasiado a nadie. En el fondo, de una manera u otra, eran previsibles; y si no, por lo menos teníamos una buena explicación que encajaba con la realidad observada. Sin embargo, difícilmente estos riesgos fueron considerados durante el proceso de planeamiento estratégico.

A dichos riesgos se le suma la entrada de nuevas tecnologías y de mejores comunicaciones, que hacen que los ciclos de vida de los negocios sean más cortos (e inestables). Si bien es cierto que muchos de los riesgos contemplados en

este breve artículo conforman la lista de las preocupaciones habituales de los directivos de empresas, también es cierto que no se suelen considerar en un proceso de toma de decisiones integrado. Para poder trabajar con estos elementos de manera cohesionada, es importante considerar todos los riesgos y reunirlos en una herramienta que los enlace al proceso de toma de decisiones de la empresa: el mapa de riesgo. Este nos permite agrupar los riesgos, de forma orgánica, al proceso de planeamiento estratégico, forzando así a la organización a pensar en los riesgos que la pueden afectar (tanto positiva como negativamente) en el futuro, sus consecuencias y las posibles acciones que se deben poner en marcha para generar valor, sin olvidar asumir los riesgos que corresponde asumir y transferir los otros. ■





La estrategia comercial es la estrategia corporativa

Caso INALDE, aplicable a otras organizaciones

Germán A. Mejía
Director Comercial y Director del Programa
PADE de INALDE



INALDE ha entendido, durante sus 25 años, que la vocación de servicio y el enfoque hacia los clientes son los principales motores de la labor comercial, cuya estrategia se soporta en la misión de la Escuela.

Al nacer INALDE, se configuró una clara misión: transformar la sociedad desde el vértice de las organizaciones, desde la alta dirección. Esto, con programas adecuados a las necesidades de cada uno de los participantes, desarrollando sus habilidades y criterios dentro de una formación integral, antropológica y cristiana de lo que son las organizaciones.

Como antecedente, quienes marcaron el inicio de INALDE se ocuparon de convocar a sobresalientes perfiles, de acuerdo con los requerimientos de cada programa y con la exigencia de “juntar iguales”, definida en el modelo de formación que soporta la Executive Education. Así que INALDE ha cumplido desde ese momento con el modelo, contando con la participación de directivos de los sectores público y privado y de la Fuerza Pública Colombiana.

Entonces, ¿qué se ha exigido en la labor comercial de INALDE? Coherencia, contacto con el mercado de clientes/participantes, definición y preparación de la oferta, colocación de la misma y servicio asociado. Igualmente, se ha desarrollado un relacionamiento con claro enfoque en las necesidades y realidades de la dirección. Tal vez por eso, a mediados de los 80, INALDE fue pionera en la práctica de las teorías de *management*, planteadas algunos años después, sobre la importancia de estar centrados en el cliente.

Durante 25 años hemos buscado crear conciencia en la dirigencia colombiana acerca de la necesidad de perfeccionar sus habilidades directivas, representando también un reto cultural, para el cual se debe disponer de un proceso comercial apto para enfrentarlo.



Para lograr lo anterior, la cultura corporativa de INALDE se proyecta en acciones claras y detalles que, luego de un proceso siempre reflexivo, colegial y de innovación, cumple con las exigencias y expectativas de la natural complejidad de las organizaciones. En esto, la Escuela se estimula con los retos de las empresas colombianas, logrando el desarrollo institucional y académico. Esto último, gracias a los profesores, apreciados activos dentro del proceso.

La estrategia comercial se define entonces desde y para el mercado y se soporta en la experiencia de marca de cada participante. Cuando fructifica un proceso de formación se activa inmediatamente el “boca-oreja” con testimonios positivos, siendo una de nuestras mejores herramientas. Desde esta perspectiva se identifica que la estrategia comercial es la estrategia corporativa.

La exigencia que se genera sobre las acciones comerciales es evidente. No se puede simplemente vender cupos o llenar salones con argumentos o guiones; se trata de colocar la oferta y asesorar a las organizaciones en procesos de formación y perfeccionamiento directivo. Esta capacidad de asesoramiento se nutre con los contenidos de los programas, las metodologías complementarias, la capacidad de investigación, el intercambio con las escuelas internacionales como Harvard Business School, IESE, IPADE, IAE y Darden, y un equipo de consultores en procesos de formación gestionando la venta.

La estrategia comercial es pues, para INALDE, una lección asumida y capitalizada en los últimos años. En este sentido, la consistencia con la estrategia corporativa de crecimiento significa fortalecer la capacidad de

“ No se trata de llenar salones, sino de colocar la oferta y asesorar a las organizaciones en procesos de formación y perfeccionamiento directivo ”

hacer una venta consultiva y, con esto, estimular la transformación cultural que privilegie la formación del directivo. Los diagnósticos de los cinco primeros lustros determinan que no existe como prioridad, en gran parte del empresariado y dirigencia colombiana, la idea de perfeccionar lo que ya saben hacer: dirigir. En INALDE, el conocimiento se contrasta con las vivencias del día a día, permitiendo así crear conciencia sobre actitudes y comportamientos. En este sentido, el ambiente de formación facilita que cada individuo acepte la necesidad de evolucionar, libere potencialidades y fije un cambio de actitud al incrementar su capacidad de autoobservación y autocrítica. El participante sale de su zona de

comfort, de pensamiento o acción rutinaria y logra perfeccionar sus habilidades directivas.

En INALDE, hacer de cada programa una experiencia memorable es un reto que exige que los procesos estén sincronizados, que soporten la operación y permitan un relacionamiento y desarrollo de vínculos permanentes. Esta síntesis se aprecia en el **Gráfico 1**.

Finalmente, la estrategia corporativa exige que todas las actividades de cada proceso, incluyendo las comerciales, sean consistentes para así capitalizar cada acción organizacional. Esto significa que los planes comerciales estén demarcados por las definiciones conceptuales y corporativas. Significa que el cómo le apunte al qué o la acción a la definición. **❶**

Gráfico 1

Estrategia comercial y estrategia corporativa



Fuente: Germán A. Mejía - INALDE



Eficiencia: un proyecto de empresa

Las empresas con modelos empresariales eficientes serán las sobrevivientes en este mundo global y competitivo. Pero, para que esto se logre, lo primero es entender que la eficiencia no es un proyecto, sino un modo de pensar y actuar consecuentemente. Recomendaciones para construir o consolidar una empresa con estas características.

La eficiencia en la empresa es un mandato. Difícilmente se puede pensar en la sustentabilidad de una compañía sin un modelo operativo eficiente. Organizaciones esbeltas, enfocadas y con rápida capacidad de respuesta serán aquellas que se mantengan competitivas en un mundo global, interconectado y de alta exigencia de valor por parte de los clientes.

Por décadas, las empresas han buscado alcanzar eficiencias en el modelo operativo, en la gestión comercial

y en los procesos directivos. El concepto básico había sido “lograr más resultados económicos con los mismos recursos invertidos, rentabilizar la operación y alcanzar desempeños superiores a los competidores”.

Sin embargo, la empresa actual requiere nuevos enfoques, así como patrones innovadores que interioricen las verdaderas causas que propician modelos empresariales eficientes. Con motivo de los 25 años del exitoso trabajo de INALDE en la comunidad em-

presarial y directiva de la Región Andina, planteo algunas recomendaciones para tener en cuenta en la construcción de una empresa eficiente:

1) Eficiencia no es reducir costos a ultranza

Vale la pena alejarnos de la idea convencional de que la eficiencia se alcanza exclusivamente a través de la reducción de costos, sin considerar las consecuencias. Lo anterior no es eficiencia, es reduccionismo empre-

Rafael Gómez Nava
Director del MBA *full time* de IPADE
Miembro del Advisory Committee de INALDE



“ Muchas empresas han superado el dilema que afirma que darle mayor valor al cliente implica mayor costo de operación ”

sarial. Eficiente es aquel que descubre causas, establece métodos, acciona proyectos de cambio en la organización, y no solo recorta costos y gastos indiscriminadamente.

2) Eficiencia es generar valor al cliente

La verdadera eficiencia es aquella que se convierte en valor al cliente. Es posible dirigir una organización con bajos costos, generando aún más valor en su mercado, pero exige enfoque, identificación de necesidades y simplicidad operativa. Muchas empresas han superado el tradicional dilema que afirma que mayor valor al cliente implica mayor costo de operación. Es viable incrementar valor a los clientes con procesos altamente eficientes.

3) Eficiencia es romper inercias en las organizaciones

En ocasiones nos resistimos a construir eficiencias. Nos acostumbramos a entregar nuestros productos con retrasos y los servicios con bajos niveles de calidad y confiabilidad; en definitiva, a operar inadecuadamente. En otros momentos, la zona de *comfort*

nos hace tibios e insensibles ante las posibilidades de mejora, generando espacios poco reflexivos. El paso inicial de la eficiencia implica romper inercias en la compañía y repensar la forma en la cual se organiza el trabajo y los procesos. La eficiencia no es una tarea o un proyecto, es un modo de pensar y de actuar consecuentemente.

4) Eficiencia implica la participación de los empleados

La eficiencia no solo se genera desde el pensamiento directivo. Demanda colaboración y, sobre todo, participación de los empleados. Son nuestros colaboradores quienes conocen la realidad cotidiana –y las causas– de los procesos y sus problemas. Antes de establecer un programa de eficiencia, involucre, consulte, faculte y propicie un ámbito de aprendizaje. Ya bien lo dijo en los años ochenta Edwards Deming, el padre de la calidad: establezca objetivos, brinde las herramientas y no recrimine cuando la mejora implique que las personas experimenten, fallen y aprendan. Hacer partícipes a los empleados en la eficiencia de los procesos los responsabiliza y com-

promete en el proyecto de hacer una mejor empresa.

5) Doblemente eficientes

El objetivo de la eficiencia no es uno, es doble. Está intrínseco en el objetivo de alcanzar utilidades en el negocio, pero además en el de proponer productos y/o servicios que hagan que nuestros clientes sean más eficientes. El alcance es extendido, así que construya cadenas eficientes donde los eslabones, en conjunto, se beneficien y rentabilicen. La sustentabilidad empresarial recorre el propósito de establecer cadenas de empresas ganadoras.

Finalmente, vale la pena ver el modelo desde una perspectiva humanista, incluso antropológica. La organización eficiente construye para sus empleados un mejor medio para que alcancen su finalidad: ser mejores personas. El bien excelente máximo de la empresa está en lograr que sus personas crezcan y desarrollen habilidades, capacidades y virtudes... que se perfeccionen. Y lo anterior propicia, directa e indirectamente, una gran contribución al bien común.

Enhorabuena a INALDE por proponer en estos 25 años modelos eficientes de construcción empresarial y por dar realce y sentido a la tarea trascendente del director de empresa. Primeros veinticinco años que siembran un rumbo de mejores proyectos de empresa en Latinoamérica. ●



China: El reto empresarial
de los próximos 20 años

El extraordinario desarrollo empresarial y en infraestructura, sus altos estándares de calidad y el gran mercado que representa, han hecho que el mundo fije su mirada en la potencia asiática. INALDE no ha desconocido esta realidad y por eso llevó a cabo, a través de su Asociación de Egresados, la I Misión a China, con excelentes resultados.

La República Popular China ha cobrado gran interés para la comunidad de empresarios del país y del mundo. Con 56 etnias, 26 provincias, 1,4 billones de personas, diversidad de dialectos (shanghainés, cantonés, etc.), un ejemplar desarrollo en infraestructura, una economía en auge y un amplio mercado para múltiples productos y servicios, esta potencia asiática se constituye en el reto para empresarios arriesgados y dispuestos a explorar interesantes oportunidades de negocio, a desenvolverse en esta cultura oriental y a adaptar sus estrategias de mercado para enfrentarse a las dificultades propias de un entorno distinto al de Occidente.

El libro *China CEO - Voces de la experiencia*, escrito por Juan Antonio Fernández y Laurie Underwood, recoge la percepción que tienen, sobre el consumidor chino, presidentes de las más prestigiosas compañías en el mundo, cuyas oficinas principales se encuentran actualmente en el país en mención, dada la importancia de este

mercado en su estrategia corporativa. Así, Philip Murtaugh, gerente general y CEO de General Motors China, resalta el alto grado de exigencia que manifiesta el consumidor chino frente a productos de marcas extranjeras. “Mucha gente viene a China asumiendo que las expectativas de los consumidores de aquí son bajas. Lo que hemos encontrado es que son mucho más altas que en otros países, como Japón. Mi impresión es que el consumidor chino está entre los más sofisticados del mundo”. El presidente de DuPont China, Charles Browne, comparte dicha opinión: “Los consumidores chinos tienen altas expectativas. Ellos son muy exigentes en calidad (...)”.

Otra muestra del potencial de este mercado es la afirmación del presidente de Unilever China, Alan Brown: “La tasa de desarrollo de nuestro mercado de *retail* en China no tiene comparación. Nunca había sucedido, ni siquiera en Europa”, que se suma a la opinión de Steve Schneider, presidente y CEO de General Electric China:

“Ahora, y por los próximos 20 años, China será, probablemente, una de nuestras más grandes bases de clientes. Es un país importante dentro de nuestra estrategia”.

INALDE le apuesta al país asiático

Conscientes de la conveniencia de fomentar espacios que permitieran entender en profundidad este cautivador universo de la República Popular China, la Asociación de Egresados de INALDE asumió el reto de organizar, por primera vez, del 7 al 25 de octubre, una Misión China con fines académicos, empresariales y turísticos, a cinco destinos: Beijing, Xian, Shanghai, Guangzhou y Hong Kong, con el apoyo de la Embajada de Colombia en China; de la Escuela de Negocios CEIBS - China Europe International Business School, y de los organizadores del Pabellón de Colombia en la Expo Shanghai, en cabeza del Dr. Gustavo Gaviria.



La Misión internacional contó con la participación de 23 egresados y 13 acompañantes. De los directivos asistentes, quienes en su mayoría se desempeñan como gerentes generales o presidentes de empresas, cinco son egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE; siete del Programa de Desarrollo Directivo - PDD, y 11, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA.

Con el fin de conocer en detalle los desafíos de la dirección en China y las oportunidades de negocio presentes allí, INALDE coordinó con la Escuela de Negocios CEIBS, en Shanghai, media jornada académica que incluyó un panel con empresarios y una conferencia sobre los retos de dirigir en dicho país.

En ese espacio los egresados participaron en un conversatorio con tres empresarios latinoamericanos: Rafael Valdez (mexicano), socio fundador de SinoLatin, primera empresa de capital de riesgo especializada en inversiones de China hacia América Latina; Jaime Moncayo (ecuatoriano), socio de Asiam Business Group, empresa latinoamericana con base en China, líder en servicios de gerencia en tercerización de manufactura; y Jaime Ubillo (chileno), abogado experto en asesoría jurídica a empresarios inversionistas. Ellos, quienes decidieron trasladarse a Shanghai en compañía de su familia hace algunos años, compartieron su experiencia de crear empresa en medio de un sistema político, económico

“La visita a la Escuela de Negocios CEIBS, en Shanghai, incluyó una conferencia sobre los retos de dirigir en China”

y cultural disímil al de esta región del hemisferio y motivaron a los egresados a emprender proyectos de inversión, dadas las múltiples oportunidades de exportación existentes. Eso sí, tomando la recomendación de tener nociones de mandarín para sobrevivir en ese enorme país.

Así mismo, el profesor Juan Antonio Fernández, de origen español y radicado en China hace 11 años, ofreció una interesante sesión académica titulada 'Cómo hacer negocios en China', en la que señaló los retos a los que se enfrentan los emprendedores latinoamericanos a la hora de invertir en dicho país, al igual que las múltiples oportunidades de mercado para los empresarios. La sesión también les permitió a los egresados desmitificar la realidad china a la hora de hacer negocios, así como conocer la importancia de las relaciones interpersonales y de la red de contactos (*guanxi*,

en mandarín) que cada empresario desarrolla en el transcurso de su vida. Pues, a diferencia de los occidentales, y tal como lo sostienen los autores Zhang Haihua y Geoff Baker, en el libro *Think like Chinese*, los chinos creen que, en los negocios, los socios deben ser necesariamente amigos antes de trabajar juntos.

El grupo de inscritos en la Misión también tuvo el privilegio de visitar once pabellones de la Expo Shanghai, cuyo tema fue '*Better city, better life*', en solo dos días, gracias a la gestión que adelantó la Asociación de Egresados para organizar una agenda de visitas VIP a los pabellones más interesantes de la exhibición, entre ellos el de Arabia Saudí y el de Emiratos Árabes, evitando así las largas filas de 5, 6 u 8 horas de espera para ingresar a cada uno de estos recintos.

Otro de los privilegios de este viaje fue la visita al Puerto Marítimo de

Shanghai, el cual requería un permiso del gobierno y la compañía de uno de sus funcionarios para poder recorrerlo. Igualmente, las visitas a la Feria de Cantón y al laboratorio farmacéutico del parque industrial especializado Zhongguancun, en Beijing, fueron estratégicas para conocer desarrollos industriales de ese país y para establecer importantes contactos empresariales.

"Todos los comentarios serían pocos para exaltar las cosas positivas de este viaje y, como siempre, INALDE nos dio esta gran oportunidad y nos permitió vivir cosas inimaginables", manifestó Carlos Gómez, gerente general de Proelásticos, participante de la Misión. Así mismo, María Andrea Ávila, gerente general de Guardacol, resaltó la labor realizada: "La Misión a China es el resultado de todo el trabajo, dedicación, paciencia y compromiso que tuvieron para sacarla adelante. Gracias y felicitaciones por tan exitosa Labor". 📌



Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 17 de agosto, en el Hotel de Pereira, se inició el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE Eje Cafetero 2010. Este cuenta con la participación de 19 empresarios de la región, pertenecientes a organizaciones como Bancolombia, ANDI, Cámara de Comercio de Pereira, Concejo de Manizales, Busscar de Colombia S.A. y EVE Distribuciones Ltda.

El 19 de agosto se inauguró la primera versión del Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE Cali. Para el primer año del programa se inscribieron 20 altos directivos de la región. Entre las empresas participantes se destacan Coomeva, Arbel Trading Company Ltda, Helm Bank, Frisby S.A., Calimotor y Carvajal S.A.

El 20 de septiembre se dio inicio al Programa PDD III – 2010 con 30 participantes de empresas como GlaxoSmithKline, Colpatria, Pacific Rubiales y las Fuerzas Militares de Colombia.

El 11 de octubre comenzó el MBA 2010-2012 en su formato intensivo. El programa cuenta con 53 participantes de Bogotá, Cartagena, Ibagué, Espinal, Barrancabermeja, Guajira y Medellín.



El 22 de noviembre se inauguró el primer Programa de Dirección Empresarial - PDE, realizado conjuntamente por INALDE y el Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia – IGEZ, de Venezuela. El PDE, que finalizará el 4 de febrero de 2011, cuenta con la participación de 17 directivos de reconocidas empresas venezolanas, entre las que se destacan Ehcopék, Chirinos Motors y Rústicos del Norte. Las sesiones se llevan a cabo en las instalaciones del IGEZ, en Maracaibo.

Finalización de programas

Del 7 al 10 de septiembre se realizó, en la ciudad de Cartagena, la tercera versión de la Semana Internacional PADE y Latin American Management Seminar 2010, titulado 'Agilidad estratégica y consistencia táctica'. En el seminario participaron cerca de 120 directivos y empresarios de distintos países de Latinoamérica, entre ellos Perú, Venezuela, México, Ecuador y Uruguay. Además, se contó con un claustro de lujo conformado por profesores de Darden School of Business, IESE Business School y Harvard Business School. Fue una semana de arduo trabajo, en la que también se estrecharon lazos sociales y empresariales.



Otros programas que finalizaron entre agosto y diciembre de 2010 fueron:

13 de septiembre. Programa de Desarrollo Directivo PDD I - 2010. En este participaron 27 directivos, entre los que se destacan el gerente de recursos humanos de GlaxoSmithKline, el vicepresidente de mercadeo de Helm Bank y el vicepresidente de Daimler Colombia S.A.



29 de septiembre. Programa PADE (Grupo CAEM). Ese día se graduaron 17 participantes de las distintas instituciones que conforman las Fuerzas Armadas de Colombia.

6 de octubre. Programa PADE 2010. En este participaron 27 directivos de distintas empresas del país, entre las que se destacan Frisby, Beiersdorf S.A. y Genzyme.





- ▶ **22 de octubre.** Programa PADE Región Caribe 2010. Allí, obtuvieron el grado 16 participantes de distintas empresas de la región.

25 de noviembre. Programa PADE Medellín 2010. Ese día obtuvieron el grado 16 participantes de distintas empresas de la región, entre las que se destacan Leasing Bancolombia, Sufinanciamiento y Suramericana.

In Company



- ◀ **El 27 de agosto** se llevó a cabo la clausura de la primera fase del Programa de Desarrollo Gerencial - PDG, realizado para Publicar S.A. Este empezó en diciembre de 2009 y contó con la participación de 52 directivos de la compañía.

El 6 y 7 de septiembre se ▶ realizó el Programa de Negociación Estratégica, diseñado para SIKA. Este contó con la presencia del gerente general y de directivos de primera línea de la organización.





► **El 9 de septiembre** finalizó el Programa en Dirección Estratégica con Grupo Chía, en el cual participaron los gerentes generales de las diferentes empresas floricultoras pertenecientes al grupo.

El 27 de octubre concluyó el II Programa de Desarrollo Gerencial - PDG, realizado para Publicar S.A. Este inició el 21 de julio de 2010 y contó con la participación de los equipos directivos de esta empresa en Costa Rica, Panamá, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Ecuador.

El 4 de noviembre se realizó, en ► INALDE, la clausura del tercer Programa de Liderazgo para la vicepresidencia de servicios y tecnologías de Ecopetrol, que inició el 28 de abril. El grupo estuvo conformado por 45 directivos de esta dependencia.



◀ **El 11 de noviembre** se llevó a cabo la clausura del Programa Gerentes de Clase Mundial, diseñado para la Familia Bolívar. En este, participaron 45 directivos del grupo empresarial (Davivienda, Asistencia Bolívar, Colvida, El Libertador, Bancafé Miami, Leasing Bolívar, Zuana, Sociedades Bolívar, Colvida y Seguros Bolívar) provenientes de diferentes ciudades del país, como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Armenia, Bucaramanga y Cali, y del exterior (Ecuador y Miami).



► **El 17 de noviembre** concluyó el Programa Líderes Transformadores, de Ecopetrol, que comenzó el 21 de abril de este año. El grupo estuvo conformado por 48 directivos de la compañía petrolera.

▼ **El 26 de noviembre** finalizó la tercera versión del Programa de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil – INALDE, que busca fortalecer las habilidades de los líderes y directivos del tercer sector que, en el corto y mediano plazo, conducirán los destinos del país. En dicho programa, que se realizó en dos fases, participaron 51 directivos de organizaciones como la Asociación Colombiana de Petróleos ACP, la Fundación Best Buddies, la Cámara de Comercio de Barranquilla, la Fundación Fútbol con Corazón, la Federación Nacional de Avicultores de Colombia Fenavi, la ANDI, Casa Editorial El Tiempo, la Fundación Mario Santo-domingo, la Fundación Save the Children, Revista *Caras*, Empresarios por la Educación, la Clínica Universitaria Teletón, la Universidad Industrial de Santander, Fedepalma, la Fundación Carolina y ExxonMobil de Colombia.



In Company en Medellín

En la capital antioqueña finalizaron los siguientes programas In Company, en los cuales participaron los presidentes de las respectivas compañías, junto con sus directivos más importantes:

- **30 de septiembre:** Programa con TCC.
- **Primero de octubre:** Programa con Almacenes ÉXITO.
- **2 de diciembre:** Programa en Liderazgo, diseñado para Protección.

Comunidad INALDE



Director del Área Family Business, en CNN

- ▶ **Entre agosto y diciembre** de este año el canal CNN en español presentó, en su programa En efectivo, seis cápsulas en las cuales el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE, explicaba temas relacionados con las empresas familiares, el crecimiento de las mismas, la selección del futuro sucesor, el emprendimiento, la efectividad de los protocolos familiares y los sistemas de remuneración y evaluación.

Programa de marketing en Cali y Cartagena

El 10 de agosto se realizó, en Cali, el programa académico 'Orientación al mercado', en conjunto con Afemva (Asociación para la formación de empresarios del Valle). Las sesiones fueron dirigidas por el Dr. Ernesto Barrera, profesor del Área de Marketing de INALDE, quien dictó el caso Zara - Inditex. Este mismo programa se realizó el 11 de agosto, pero en Cartagena, en conjunto con Afemca (Asociación para la formación de empresarios del Caribe).



Profesor, coautor de libro

- ▶ **El 12 de agosto fue publicado el libro** *Dar sentido a la empresa*, editado por la Dra. Paola Delbosco y el Dr. Marcelo Paladino, profesores de IAE Business School, de Argentina. El libro fue escrito, en coautoría, por profesores de distintas escuelas de negocios de Latinoamérica, entre ellas INALDE, representada por el Dr. Juan Manuel Parra. La publicación es una reflexión sobre el papel de la empresa y el empresario en un mundo cambiante. Es también una llamada a lograr mejores directivos, mejores empresas y mejores comunidades.

Lanzamiento PADE 2011 Región Caribe

El 20 de agosto se realizó, en Barranquilla, el lanzamiento del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE 2011 Región Caribe. La presentación se hizo durante el seminario 'Revolucionando las formas de competir', dirigido por el Dr. Fabio Novoa, Director del Área de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE.

Director del MBA dictó sesiones en IAE

Del 25 al 27 de agosto el Dr. Ciro Gómez fue invitado al IAE (Argentina) a dictar sesiones del Área de Control en programas In Company. Esta invitación refuerza los lazos de colaboración entre las dos Escuelas.



Participaciones en el exterior de Directora de Investigación

- ▶ **Del primero al 2 de septiembre** la Dra. Sandra Idrovo, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y Directora de Investigación, participó en el 'Ciclo para mujeres directivas', organizado por IAE Business School, de Argentina, a través de su Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa. Allí se reflexionó sobre el tema 'Mujer y estilos de decisión en el liderazgo' y, adicionalmente, se abordaron temáticas como la mujer en puestos ejecutivos, el liderazgo trascendente y retos específicos para el desarrollo profesional.

Por otro lado, del 2 al 3 de septiembre fue invitada por la Fundación Proyecto Padres (Argentina) como jurado en el premio Hacia una empresa familiarmente responsable. Adicionalmente, realizó una presentación para los miembros del Club IFREI, iniciativa que adelanta el Confye - Centro de Conciliación de Empresa y Familia del IAE, en la que comparó los resultados del IFREI (International Family Responsible Employer Index) en diferentes países.

Directivos de la Universidad de Navarra en INALDE

El 20 de septiembre se reunieron, en las instalaciones de la Escuela, el Sr. Jaime García Del Barrio, rector adjunto de la Universidad de Navarra; el Sr. Miguel López Remiro, encargado del proyecto del Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Navarra, y la Sra. Cris Valenzuela, Directora de Alumni de la misma institución, con los directivos de nuestra Escuela. El propósito de la visita, que se desarrolló como parte de una importante gira por Latinoamérica, fue buscar apoyo financiero, a través de los contactos de alto perfil de INALDE, para el Museo de la Universidad de Navarra, ambicioso e importante proyecto cultural a nivel mundial que está en etapa de desarrollo.

Concierto de aniversario

El 23 de septiembre se llevó a cabo la celebración de los 25 años de INALDE con un concierto de cámara ofrecido a nuestros egresados, en el Country Club de Bogotá. Este fue un concierto muy emotivo, en el que el público quedó altamente sorprendido con el talento e interpretación magistral de los instrumentos por parte de los artistas invitados: Scott Yoo (violín), Madeleine Kabat (cello) y Anna Polonsky (piano), quienes fueron seleccionados previamente por la señora Julia Salvi, Presidenta de la Junta Directiva del Cartagena Festival Internacional de Música.

A la gala asistieron no solo egresados con sus cónyuges, sino destacadas personalidades y empresarios del país.

Así mismo, se aprovechó la velada para instaurar el Consejo Asesor Empresarial de INALDE, órgano consultivo integrado por un grupo de empresarios y directivos del más alto nivel, cuyo objetivo es aportar ideas para el fortalecimiento y visión futura de la Escuela. ▼



Saludo del Presidente Santos por nuestros 25 años

Con ocasión de los 25 años de INALDE, el Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos, hizo llegar un saludo de felicitación al Dr. Pedro Niño y a todos los colaboradores de la Escuela. "...No solo quiero felicitarlos por su gran aporte a la transformación de la sociedad y su positivo impacto en el entorno empresarial, sino también manifestarles mi más sentido agradecimiento por apostar a la competitividad y por su invaluable respaldo y compromiso con el país". Este es un aparte de la carta enviada por el Primer Mandatario, a quien le agradecemos por sus palabras de aliento para continuar con nuestra misión.



Profesor dictó Sesión de Continuidad en IEEM

El 4 de octubre el Dr. Juan Pablo Dávila fue invitado por el IEEM, de Uruguay, a impartir la Sesión de Continuidad titulada 'Mercados financieros de energía limpia'. Adicionalmente, el 13 de noviembre el Dr. Dávila asistió a la semana global del MBA de la Northern Illinois University de Chicago, donde fue el conferencista principal.

Semana Internacional del MBA 2009-2011

Del 11 al 16 de octubre la promoción 2009-2011 del MBA estuvo realizando su Semana Internacional en IPADE Business School (México). Al evento, cuyo tema central fue la responsabilidad social empresarial, asistieron 72 participantes del máster. Los doctores Rolando Roncancio y Luis Felipe Salom acompañaron a los participantes durante la semana, titulada 'Compitiendo con integridad'.

Director del Área de Marketing en PAD (Perú) e IESE (España)

El 13 y 14 de octubre el Dr. Luis F. Jaramillo Carling, Director del Área de Marketing de INALDE, fue invitado por el PAD de Perú a impartir sesiones en el II Encuentro Internacional de Marketing. Allí, dirigió la sesión titulada 'Panorámica actual del marketing y la comercialización en Colombia'. Así mismo, fue invitado por el IESE, de España, a dictar una Sesión de Continuidad el 4 de noviembre. Esta se tituló '¿Cómo se afrontan con éxito los negocios en mercados emergentes?' y fue bien recibida por los asistentes. De hecho, está publicada en video en la página web de IESE para que sea vista por los egresados que no pudieron asistir.





Profesor, conferencista en el Día Mundial de la Estadística

- ◀ **El Dr. John Naranjo**, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de INALDE, fue invitado por el DANE a participar en el Día Mundial de la Estadística. En el evento, realizado el 20 de octubre de 2010, el Dr. Naranjo fue uno de los conferencistas centrales con la ponencia 'El DANE y la empresa'.

Investigadora, coautora de artículo

En noviembre, fue publicado en la revista *Pensamiento y Gestión*, de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, el artículo 'Acción del empresario bogotano: creencias y prácticas', cuya autoría la comparte Pilar Sepúlveda Calderón, asistente de investigación del Área de Dirección de Operaciones e integrante del grupo de investigación Emprendimiento, Innovación y Competitividad, con Patricia Vaca y Germán Fracica. Este artículo se encuentra en el Top 10 de los más descargados de la página de la publicación (esta última con Clasificación B de Colciencias).



Directora del Área de DPO, autora de dos capítulos de libro

- ▶ **Del 3 al 5 de noviembre** la Dra. Sandra Idrovo estuvo en IPADE Business School, de México, invitada por el CIMAD (Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección) al lanzamiento del libro *Mujer y liderazgo. Construyendo desde la complementariedad*, del cual la Dra. Idrovo es autora de dos capítulos. Además, estuvo trabajando con profesores de las escuelas aliadas IESE, IAE e IDE en nuevos proyectos de investigación cuyo foco es el rol de la mujer en la alta dirección empresarial.

INALDE, miembro de la AACSB

Con fecha de noviembre, se dio a conocer la aceptación de INALDE como miembro de la AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), corporación sin ánimo de lucro que reúne a instituciones educativas, corporaciones y otras organizaciones dedicadas a la promoción y mejora de la educación superior en administración de negocios y gerencia.

Asociación de Egresados de INALDE

VI Sesión de Continuidad

El primero y 2 de septiembre se realizó, en las instalaciones de INALDE, la VI Sesión de Continuidad 2010. La sesión, titulada 'Las trampas de la innovación: personas, estructura, estrategia', estuvo a cargo del Dr. Raúl Lagomarsino, profesor del Área de Política de Empresa de la Escuela.



VII Sesión de Continuidad



► **El 15 y 16 de septiembre** la Asociación de Egresados realizó la VII Sesión de Continuidad del año. La jornada, titulada 'Mercados financieros de energía limpia', fue dirigida por el Dr. Juan Pablo Dávila, Director del Área de Dirección Financiera de INALDE.



Encuentro de egresados IESE - INALDE

- ▶ **El 30 de septiembre** se llevó a cabo el encuentro de egresados de IESE e INALDE en el marco de la Sesión de Continuidad 'La Caixa de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo', a cargo del profesor Antonio Argandoña, Director del Departamento de Economía de IESE Business School. La sesión se llevó a cabo en INALDE y contó con la asistencia de 10 alumni de IESE.

VIII Sesión de Continuidad

▶ **El 13 y 14 de octubre** se realizó la VIII Sesión de Continuidad del año. La jornada, titulada 'Cambio organizacional en el sector salud', fue dirigida por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE.



Sesión de Continuidad en Medellín

▶ **El 11 de noviembre** la Asociación de Egresados realizó, en Medellín, la Sesión de Continuidad 'Cambio organizacional en el sector salud', dirigida por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE.



IX Sesión de Continuidad

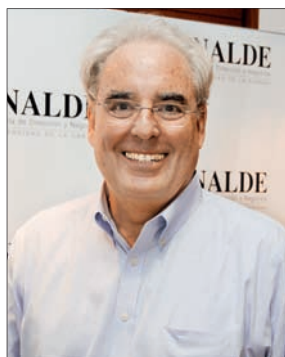
- ▶ **El 17 y 18 de noviembre** se llevó a cabo la IX Sesión de Continuidad del año. La jornada, titulada 'Dirección por valores en la empresa familiar: los sistemas de evaluación y compensación', fue dirigida por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE.

Profesores internacionales en INALDE

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



Dr. Raúl Moncayo



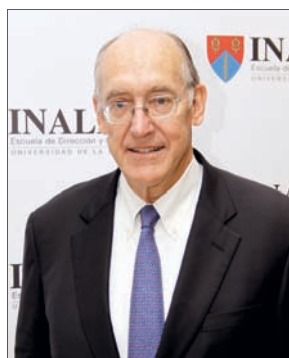
Dr. Sherwood Frey



Dr. Santiago Álvarez



Dr. Peter Rodríguez



Dr. Richard Vietor



Dr. Aldo Musacchio



Dra. María Julia Prats

Dr. Raúl Moncayo, Director del Área de Dirección Comercial de IDE Business School, Ecuador.
• **Programa:** PDD I - 2010.
Sesiones: Markstrat.
• **Programa:** PDD II - 2010.
Sesiones: Markstrat.

Dr. Sherwood Frey, profesor de Darden School of Business. Está dedicado al MBA y a programas de desarrollo de dicha Escuela. Además enseña, investiga, escribe y asesora en las áreas de negociación y manejo de riesgos de capital.

• **Programa:** PADE Bogotá.
Sesiones: Decisiones estratégicas.
• **Programa:** PDD I.
Sesiones: Decisiones estratégicas.
• **Programa:** LAMS.
Sesiones: Decisiones estratégicas.

Dr. Santiago Álvarez, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, España.

• **Programa:** PADE Bogotá.

Sesiones: Talento y carácter.

• **Programa:** PDD II.

Sesiones: Gestión de talento. Claves de una carrera exitosa

• **Programa:** LAMS.

Sesiones: La esencia del management. La gestión de talento. El oficio de dirigir, el arte de vivir. Lógica e intuición del liderazgo.

Dr. Peter Rodríguez, profesor asociado del MBA, decano asociado para asuntos internacionales y Director del Centro para Iniciativas Globales, de Darden School of Business.

• **Programa:** MBA 2009-2011.

Conferencia - coloquio: Diálogo con Bernanke (Presidente de la FED).

• **Programa:** LAMS.

Sesiones: Creación de valor económico.

Conferencia - coloquio: Diálogo con Bernanke (Presidente de la FED).

Dr. Richard Vietor, profesor Paul Wharton Cherington de administración de empresas de Harvard Business School y Senior Associate Dean para la Iniciativa Asiática.

• **Programa:** LAMS.

Sesiones: Interpretación del entorno económico.

Conferencia - coloquio: *How Countries Compete*.

Dr. Aldo Musacchio, profesor asociado en negocios, gobierno

y economía internacional de Harvard Business School e investigador de la National Bureau of Economic Research (NBER).

• **Programa:** LAMS.

Sesiones: Interpretación del entorno económico.

Dra. María Julia Prats, profesora de programas de inscripción abierta y de programas In Company para empresas como Henkel, Randstad y Telefónica, de IESE Business School, España.

• **Programa:** LAMS.

Sesiones: El concepto de modelo de negocio. Crecimiento y gobierno de la empresa. Estrategia para generar y gestionar los retos del crecimiento.

Conferencia - Coloquio: Modelo de negocio y crecimiento rentable.



Dr. Christian Seelos



Dr. Fernando Fragueiro



Dr. Lorenzo Preve



Dr. José Ramón Pin



Dr. Jorge Pancorvo



Dr. Pablo Ferreiro

Dr. Christian Seelos, profesor e investigador senior del Área de Gerencia Estratégica de IESE Business School, España.

• **Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil.

Sesiones: Introducción a los modelos de negocios.

Continuidad: Estrategia y sostenibilidad: El reto del agua.

Dr. Fernando Fragueiro, profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización y Director del Centro ENOVA Thinking, de IAE Business School, Argentina. En el período 1995-2007 se desempeñó como Decano o Director de IAE, y de 1998 a 2007 como Vicerrector de la Universidad Austral de Argentina.

• **Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil.

Sesiones: Poder e influencia - Introducción. Poder e influencia - Fuentes y uso. El desafío del contexto interno y externo: diversidad

de intereses. De la estrategia a la ejecución: el desafío del liderazgo estratégico.

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

• **Programa:** PADE Cali.

Sesiones: Costo de capital. Valuación.

• **Programa:** PADE Eje Cafetero.

Sesiones: Costo de capital. Valuación.

• **Programa:** PADE Medellín.

Sesiones: Valoración. Valuación en mercados emergentes.

• **Programa:** PDD III - 2010.

Sesiones: Valoración. Valuación de empresas.

Dr. José Ramón Pin, Director y profesor ordinario del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, España.

• **Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil.

Sesiones: Generando valor en

la sociedad: relaciones entre sectores.

Dr. Jorge Pancorvo, profesor ordinario del Área de Dirección de Operaciones, de PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Perú.

• **Programa:** PDD II.

Sesiones: Operaciones de enlace mundial – Retos y reflexiones.

Conferencia - coloquio: Evolución de los sistemas operativos.

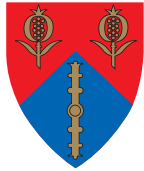
• **Programa:** PDD III.

Sesiones: Gestión del ámbito logístico I y II. Integración cliente - proveedor.

Dr. Pablo Ferreiro, Director del Programa de Competencias Directivas y Director del Área de Gobierno de Personas, de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, de la que también es miembro fundador.

• **Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil.

Sesiones: Liderazgo y cambio.



Programa de Continuidad 2011

La Asociación de Egresados, con el apoyo de los profesores de INALDE y algunos de nuestras escuelas aliadas, ofrecerá diez sesiones académicas en 2011. A continuación presentamos las ocho sesiones del Programa de Continuidad confirmadas al cierre de esta edición, con el fin de invitarlos a que reserven desde ahora estas fechas en su agenda.

FECHA	ÁREA	TÍTULO	PROFESOR
Enero o febrero	Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología	Gestión de las operaciones aplicadas al deporte	Francisco Arenas, IPADE
2 y 3 de marzo	Dirección de Marketing	KAM., Key Account Manager	Javier Silva, IAE
18 y 19 de mayo	Control	El impacto de las IFRS/NIC (Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad) en la información económica de la empresa	José María Corrales, IAE
22 y 23 de junio	Dirección de Personas en las Organizaciones y Dirección de Marketing	Marketing y responsabilidad social: ¿juzgar la intención o el resultado?	Juan Manuel Parra y Luis F. Jaramillo Carling
24 y 25 de agosto	Política de Empresa	Innovación y agilidad estratégica	Raúl Lagomarsino Dutra
20 y 21 de octubre	Family Business	La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones de familia	Gonzalo Gómez-Betancourt
Noviembre	Family Business	La sucesión ejecutiva y patrimonial en la empresa familiar	Gonzalo Gómez-Betancourt
7 de diciembre	Entorno Económico, Político y Social	Evolución del entorno económico y social en 2011 y previsión para 2012	John Naranjo Dousebés

Si está interesado en continuar su formación directiva a través de estas Sesiones de Continuidad y fortalecer su red de contactos como egresado de INALDE, entre muchos otros beneficios...

Afíliase a la Asociación de Egresados por solo \$500.000 y disfrute de 12 meses de privilegios

El año de afiliación empieza a contabilizarse a partir de la fecha en que realice su afiliación

Principales privilegios de los afiliados a la AEI:

- Sesiones de Continuidad para el estudio de nuevos casos empresariales, algunos de ellos colombianos, con el fin de mantenerse actualizado en las últimas tendencias en dirección.
- Conferencias de Coyuntura para estar informado sobre los temas de actualidad nacional e internacional.
- Ofertas de prestigiosas *Head Hunters* nacionales e internacionales mediante el servicio de Conexión Laboral de la AEI.
- Asamblea anual, encuentros de egresados, día de la familia, descuentos en suscripción a *Harvard Business Review* (30%), entre otros convenios.

Mayor información: 861 4444 Exts. 2304, 2360 y 2364; egresados@inalde.edu.co / <http://egresados.inalde.edu.co>



SOLUCIONES EN LA NUBE TELMEX

En un mundo seguro para su empresa tenemos todas las soluciones de tecnología orientadas a su negocio, para hacerlo más competitivo.

- Pague por consumo la tecnología que requiere para crecer.
- No necesita invertir en equipos.
- Cuando sus nuevos productos o servicios lleguen al mercado, su competencia todavía estará pensando cómo lograrlo.

EURO RSCG

Con Telmex, sume a su equipo un experto.

Conozca más sobre las Soluciones en la Nube Telmex en www.telmex.com/co

 **TELMEX®**

UNA PISCINA IDEAL CONTIENE:

9 m² de cerámica cocida a 1.700°C y 700 L de agua potable hidrogenada.



No importa cómo funcione su empresa, tenemos **un camión especializado** para cada tipo de carga.

- CONSTRUCCIÓN
- LÍQUIDOS
- CARGA VIVA
- PAQUETEO
- ALIMENTOS



Ingresa a www.chevrolet.com.co o comuníquese al 01 8000 124389 / 424 93 93 en Bogotá.



▶ NPR Carga hasta 5.1 tons.



▶ FTR Carga hasta 9.7 tons.

CONOCEMOS SU NEGOCIO.

TECNOLOGIA
ISUZU

