

ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 26 • Diciembre de 2009

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 26 • Diciembre de 2009



Recorrido por el sector infraestructura en Colombia

XI Asamblea de Egresados - Comunicación y crisis: factores clave

Sin importar lo que pase, disfruta.

Porque con la **RED322 de Seguros Bolívar**, tienes un inmenso equipo de profesionales que te atenderá en cualquier situación para que así puedas seguir gozándote la vida.



SEGUROS
BOLÍVAR

Estamos para que disfrutes lo que haces.

Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



El 2009 fue un año de convulsiones económicas y financieras, pero también un gran reto desde el punto de vista directivo y empresarial. Un año para repensar el camino y los modelos trazados, para darle valor a las decisiones de largo plazo y para apostarle de nuevo a las ideas progresistas con sentido humano.

Crisis, recuperación, caída del dólar, nuevos mercados, innovación... palabras que aún rondan el ambiente y que dan fe del panorama mundial y nacional, pero que más allá de intimidarnos nos invitan a avanzar como país y a elegir gobernantes capaces de poner en marcha políticas acertadas en los diversos ámbitos.

Por eso, en esta edición de la Revista INALDE, nuestro Director del Área de Entorno Económico, Político y Social, Dr. John Naranjo, se atreve, basado en un riguroso análisis, a plantear una propuesta de reformas que debería hacer el próximo gobierno, subrayando la disyuntiva existente entre politiquería y desarrollo sostenido.

Por otro lado, con el ánimo de continuar con nuestras entregas especiales sobre la realidad de los diferentes sectores de la economía nacional, nos dimos a la tarea de poner bajo la lupa al sector de infraestructura, tan controvertido e influyente a la vez. Como ya es costumbre, reunimos a los directivos más destacados del sector para escuchar de viva voz las causas del rezago histórico en este campo, así como los avances, dentro de los cuales se destaca el cambio de mentalidad.

Al parecer, ya estamos combatiendo el enanismo mental y planeamos, por lo menos, obras no a cinco sino a cincuenta años, con el debido acompañamiento y la conciencia de crecimiento de las regiones y del país.

De mi parte, espero que este y los demás temas de formación directiva de esta edición sean de su agrado y constituyan un aporte valioso para su quehacer empresarial. No me resta sino desearles, en nombre de la familia INALDE, una Feliz Navidad y un próspero 2010, cargado de buenas noticias para usted y los suyos.

Muchas gracias. ¶

Habla GRATIS por siempre con el nuevo Dúo mágico movistar



 **MOTOROLA
W396**



 **MOTOROLA
W231**



**Conectados
podemos más**

Dos celulares en postpago desde sólo \$139.900
para hablar **GRATIS SIEMPRE**
con esa persona que te llena de magia.

Ven a movistar y llena de magia tu Navidad ¿Por qué no?

Condiciones para disfrutar de esta promoción: oferta válida del 23 de noviembre de 2009 ó hasta agotar inventarios. 3.000 unidades disponibles a nivel nacional. El precio de \$139.900 aplica cuando se hacen las 2 activaciones en planes con cargo básico igual o superior de \$104.990. Son 1.000 minutos adicionales para cada línea postpago para ser consumidos entre los 2 postpago del Dúo mágico, mientras que las líneas se encuentren activadas en el plan escogido o mientras el plan permanezca vigente. El beneficio de hablar gratis es entre los números correspondientes al Dúo mágico, estos no podrán modificarse porque perderán el beneficio. Aplican condiciones y restricciones.



www.movistar.com.co



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 C.
Mauricio Rojas Pérez
Sandra Idrovo Carlier

Colaboradores

John Naranjo Dousdebés
Juan Manuel Parra Torres
Gonzalo Gómez Betancourt
Germán Alberto Mejía

Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE

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

Coordinadora Asociación de Egresados y Comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas
Liliana Serrano

Revista INALDE

Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Edición No. 26. Diciembre de 2009

Diagramación

gilda.montenegro@gmail.com

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

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



¿Está en camino de ser un líder o un simple jefe?

Diferencias entre dirección, liderazgo y estilo de mando. La ruta que debe seguir un verdadero directivo para no ser recordado como un jefe más. **8**



XI Asamblea de Egresados

El Dr. César Mauricio Velásquez, Secretario de Prensa de la Presidencia de la República, fue el conferencista invitado y abordó el tema 'Crisis y comunicación'. **58**



Propuesta de reformas para el próximo gobierno

Un sólido documento con las políticas que debería poner en práctica el próximo gobierno, si su deseo genuino es el progreso socio-económico del país. **18**



Reuniones familiares para construir un legado

Un tema de gran importancia para las empresas familiares, cuyo objetivo es transmitir sus valores y principios a las nuevas generaciones. **28**



Una mirada al sector de infraestructura en Colombia

Especial. Los personajes más destacados de este sector, en entrevista con el doctor John Naranjo, de INALDE.

38



Interacción público-privada: un modelo para el desarrollo

Nuevos conceptos que se han incorporado al exitoso modelo de Aguascalientes, que INALDE ya ha presentado en otros escenarios. Un verdadero ejemplo a seguir. **66**



‘Sueño con liderar una multinacional social’

Cesar Betancourt, egresado PDD 1998, creó la Corporación Doble Vía con la idea de abandonar el concepto de la caridad y montar un laboratorio en la base de la pirámide. Esta es la historia. **74**

Latin American Management Seminar - LAMS

83

Nuestros egresados son noticia...

91





¿Está en camino de ser un líder o un simple jefe?

Su estilo directivo habla por usted

A pesar de las similitudes que pueden tener conceptos como dirección, liderazgo y estilo de mando, en el ejercicio empresarial son muy distintos. Sus verdaderas acepciones y la ruta por la que debe optar un directivo.

Son numerosos los artículos que se publican a diario en periódicos, revistas o libros, dedicados al tema de los directivos con estilos poco dados a la consideración por las personas. Los denominan jefes tóxicos, abrasivos, quejumbrosos o matones, junto con un sinfín de apelativos más. Bill Taylor, cofundador de la popular revista *Fast Company*, escribió recientemente un artículo sobre Steve Jobs –el genio detrás de Apple y del Mac; del iPod y del iPhone– y lo tituló *Confíe en el arte, no en el artista*, debido a que Jobs es famoso por su estilo egocéntrico, pasado de moda e insostenible; es tiránico con sus empleados, inflexible con los clientes “y, para la mayoría de los meros mortales, ineficaz en un mundo de imparable cambios”, dado que sufre el “síndrome de quien se cree el más listo del grupo. Tal parece que a Jobs no le importa ser humilde y le ha funcionado, pero la humildad se ha hecho parte de la descripción de cargo para todos los líderes que no sean Steve Jobs”.

En un artículo de *Harvard Management Update* del 2005, John Baldoni, consultor y especialista en liderazgo, escribía brevemente sobre los denominados *bully bosses*, equivalentes al “matón de la escuela”. Planteaba cómo las empresas contratan a la gente para producir resultados, generar valor y crecimiento continuo, pero se cuestionaba cómo era su comportamiento detrás de esos resultados y si este ponía en riesgo el futuro de la compañía por los atractivos logros que mostraba en el corto plazo. En especial, se refería a cómo estos “matones”, aparentemente exitosos, se apropian de las ideas de sus subordinados, abusan de su gente, los humillan en público, hablan a espaldas de los demás y envían a otros, en medio de amenazas, a hacer el trabajo sucio que les han ordenado a ellos. Y afirmaba que, en medio de las cosas positivas que aportan, esos fallos en su estilo gerencial resultan, a la larga, altamente costosos para las empresas.

Los empleados no responsabilizan totalmente a las empresas y a las políticas organizacionales por su motivación sino, en buena medida, al rol y al estilo de los mandos, que son quienes finalmente aplican esas políticas con mayor o menor discrecionalidad.

Susan Futterman (2009), quien padeció a uno de estos jefes y escribió el libro *When You Work for a Bully*, afirma en su página de Internet (www.mytoxicboss.com) que cerca de 20 millones de personas en los E.U. se enfrentan a diario al abuso laboral y, como consecuencia, un millón se ausenta diariamente de su puesto de trabajo; así mismo, las empresas se gastan 300 billones de dólares al año a causa del ausentismo o de los problemas de salud originados por el estrés laboral, y las pérdidas de tiempo y productividad suman unos 100 millones de dólares anuales.

En el extremo opuesto están, por ejemplo, Kent Thiry (CEO de DaVita) o Reuben Mark (CEO de Colgate), quienes se han hecho famosos por liderar exitosamente sus empresas a partir de sus estilos participativos, estimulando a sus empleados para disenter, a la vez que hacen uso de la cortesía y una inigualable capacidad de escucha que les permite ganar una lealtad a toda prueba, como menciona Jeffrey Pfeffer (2003) en su libro *What Were They Thinking?*

Así, el estilo de un directivo no solo contribuye al éxito de una organización sino a definir la relación de la empresa con su gente desde su escalón más próximo: la relación jefe-subordinado. Más aún, un reciente estudio de Noria, Groyberg & Lee (2008) destacaba cómo los empleados no responsabilizan totalmente a las empresas y a las políticas organizacionales por su motivación sino, en buena medida, al rol y al estilo de los mandos, que son quienes finalmente aplican esas políticas con mayor o menor discrecionalidad.

La literatura de negocios ha tocado el tema en varias oportunidades, muchas veces tomando los conceptos de estilo de mando, de dirección y de liderazgo como sinónimos. Pero al adentrarse en el tema, dependiendo de la fuente, no quedan claras las diferencias pues –aún siendo parecidos– se refieren a distintos aspectos de la actividad directiva.

Volviendo a las bases

Revisar la etimología de los respectivos términos en español resulta muy ilustrativo.

Dirigir (del latín *dirigere*, el acto intensivo y repetido de regir) es enderezar, conducir o llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado, así como dar reglas para el buen manejo de algo o guiar mostrando señas del camino. Dicho de otro modo, se presume que quien dirige conoce la propia ubicación, la meta y el mejor camino para llegar a ella y tiene la disposición para hacerlo. La dirección (del latín *directio*, que significa directo) habla del acto y el efecto de dirigir; es decir, de lo que se hace al marcar el rumbo y de la ubicación a la cual se ha llegado como consecuencia de dicha guía. Así mismo, presupone un consejo, enseñanza o precepto con que se encamina hacia lo mejor, y parte de un acto en función de otra cosa cuya ubicación ya se sabe.

Mando, por su parte, viene del latín *mandare* (dar movimiento a la mano o, como dice el diccionario etimológico respecto al sentido del término, “el primer mandato fue un movimiento de mano”). También implica el acto por el que un superior ordena a un subordinado que ejecute, con lo cual el mando se refiere a una orden con la obligatoriedad de cumplirla y hace de quien no la sigue un infractor. Es un acto propio del gobierno y de quien rige. La sabiduría popular ha acuñado frases para indicar que quien manda debe controlar (“Manda y descuida y no se hará cosa ninguna”) o para recordar la necesidad de garantizar el poder y dominio (“Hay que tomar el mando y el palo”). Un mando que no es obedecido, por supuesto, no tiene sentido alguno.

El **liderazgo** encuentra su raíz en las lenguas anglosajonas y germánicas, pues en español no aparece sino hasta épocas relativamente recientes. En su origen, *lead* se refería a la acción de guiar o a la causa para ir con alguien a alguna par-



te (*laedan*). Aunque el término *leadership*, como una cualidad, aparece en el Siglo XIX, ya desde el Siglo XIV empezaba a referirse a una acción que indicaba a la persona que iba al frente o a quien ocupaba el primer lugar dentro de un grupo que viajaba de un lugar a otro. De ser así, la acción de liderar presupondría necesariamente saber cuál es la meta, el mejor camino para llegar a ella y la voluntad para llevar por allí a quienes guía, aunque podríamos suponer que también involucra los riesgos y responsabilidades de quien va en el frente del grupo indicando el camino. Y si sus seguidores tienen una “causa para ir con él”, difícilmente aceptarían como guía a alguien que no sabe para dónde va, no sabe cómo llegar al sitio deseado o no se le ven intenciones de conducir al lugar correcto ni de hacerlo por el camino más óptimo. De esta manera, la libertad (entendida desde el total uso de razón y el pleno ejercicio de la voluntad) sería condición necesaria sobre la que recae la causa para seguir a un guía, junto con la confianza en el buen juicio de quien actúa como tal (esto, claro, descartaría a los dictadores como líderes).

Respecto del **estilo**, su etimología se remonta al griego y al latín. En el primer caso (*stalo*, estar de pie, o *stylos*, erigir) hacía referencia en arquitectura a la columna que da soporte. En el segundo (*stylus*, forma correcta) denominaba a la aguja de un cuadrante y también a un punzón de hierro con el que se escribía en tablas enceradas. Pero al desligar su significado del instrumento, pasó a significar “una forma especial de”, “un carácter propio de”, un “sello distintivo” o, mirando

su sentido etimológico, “la copia infinita de una inscripción que tiene en cada hombre su original, el sello de su gusto y la expresión de su arte”.

Dando sentido y límite a los conceptos

En cualquiera de los casos podría evidenciarse, como coincidencia entre los términos, que se dan en función de una tarea y que en ella participan al menos dos personas: aquel que guía y manda y, como mínimo, uno que es guiado y obedece. Así, liderar, dirigir o mandar implican –entre otras cosas– una forma de relación interpersonal alrededor de un objetivo compartido.

También puede verse que, tanto en la dirección como en el liderazgo, se presupone el conocimiento previo de una meta, un camino y una voluntad orientada hacia el mejor fin que se ha propuesto. También se asume una cierta concepción de temporalidad, pues colocarse un objetivo a cumplir, conducir hacia este y elegir una forma concreta de hacerlo, llevan implícita la visión de futuro que tanto se atribuye al líder. Pero en sus definiciones no se asume necesariamente que exista una relación de subordinación ni la existencia obligatoria de una jerarquía, sino más bien un reconocimiento de la posición privilegiada que tiene quien sirve de guía, por su conocimiento, sus buenos oficios y su recta intención para ayudar a cumplir lo que es un objetivo común. Es decir, que se requiere una autoridad legítima y por la cual se adquiere poder, sin que por ello se acepte la pérdida de libertad, salvo por la disposición personal y voluntaria de quienes siguen las directrices.

“La cantidad de esfuerzo voluntario con el que la gente contribuye a los objetivos de la empresa se ve afectado por las prácticas gerenciales con las cuales se enfrentan”. JEFFREY PFEFFER

Abraham Zaleznik (1992), profesor de Harvard, iba aun más allá y –en un debatido artículo– aclaraba que la diferencia entre los directivos y los líderes estaba en que los primeros entendían su labor más desde el control, el orden, la planeación, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la conexión racional de la gente con sus tareas y las metas a perseguir, mientras que los segundos ven su labor desde el caos, la imaginación creativa e innovadora del futuro, la necesidad del cambio y de ruptura y la alineación emocional entre la visión del líder y las personas. Es así como el famoso carisma entra en la definición de líder más fácilmente que en la definición de directivo.

Por su parte, la definición de mandar asume la existencia de un subordinado, una jerarquía en la cual la obediencia es necesaria para llevar a cabo una tarea y un fin que interesa sea cumplido, al menos, a quien emite la orden, pero no necesariamente a quien debe obedecerla sin oponerse a ella. Más aún, desde el punto de vista de la temporalidad, el concepto de mando pone el énfasis en el presente, en la orden impartida, controlada y obedecida, como corresponde con el concepto de quien administra.

Además, si a cualquiera de estas dos definiciones le añadimos el hecho de que en su ejecución se muestra un estilo personal que le dará, como decíamos antes, un sello distintivo de la persona que lo muestra y que dicho estilo será un “signo de su arte”, se empieza a vislumbrar que la forma de ejercer el mando y de dirigir a otros es lo que hace resplandecer a un directivo frente a sus pares, o aquello que lo opaca frente a la forma en la que otros realizan tareas similares en cargos equivalentes, ya sea en su organización o fuera de ella.

Siendo así, podría concluirse que nadie está a salvo de su estilo pues la forma de actuar de cada uno impregna la totalidad de las propias acciones con un sello inconfundible y, por tanto, para bien

o para mal, irrepetible. El estilo está fuertemente ligado a la forma de actuar en el día a día y es tan conforme a la naturaleza de nuestros actos, algo tan íntimo, tan incorporado a la costumbre y a la forma personalísima de hacer las cosas, que probablemente sea más lo que se desconoce del propio estilo de mandar y dirigir que lo que aparentemente se cree saber respecto al mismo. Y habrá también tantos estilos como apelativos se puedan poner al jefe de turno, en un momento concreto o al final de un largo período de gobierno.

Cabe preguntarse entonces si la adquisición de esa forma de ejercer las tareas directivas, que sirve de soporte a nuestra guía y da fuerza a nuestro mandato, es consecuencia de la voluntad propia. La respuesta sería que sí, en la medida en que fuéramos absolutamente conscientes de él y lo hubiéramos elegido libremente. La pregunta casi obligada para poder hacer una buena elección sería entonces, ¿cuál es el mejor estilo?

En 1998, por ejemplo, Pfeffer hizo referencia a un importante número de estudios en los que se enlazaban los resultados de grandes compañías con la forma de dirigir personas y se apoyaba la teoría de que “la cantidad de esfuerzo voluntario con el que la gente contribuye a los objetivos de la empresa se ve afectado por las prácticas gerenciales con las cuales se enfrentan”. De hecho, las investigaciones de McClelland & Burnham (2003) indicaban que el 63% de los mejores directivos, los que lograban una moral elevada en su equipo de trabajo, utilizaba estilos altamente democráticos y centrados en el *coaching*, comparado con un 22% de gerentes con estilos gerenciales pobres (autoritarios y coercitivos) y menos efectivos por su afán de poder. Así, encontrar el estilo óptimo parece ser importante.

Sin embargo, al ver la variedad de elementos del entorno que entra en juego a la hora de tomar decisiones directivas, surgieron las teorías del

liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1977) y transformacional (MacGregor Burns, 1978), según las cuales no existe el líder multipropósito y efectivo para toda la posible gama de situaciones, culturas y empresas. Más bien plantean la necesidad de que las compañías definan el tipo de directivo que, dadas las circunstancias presentes dentro de la empresa y de su entorno competitivo, pueda ser compatible con las expectativas, posibilidades, principios y deseos de la organización, a la vez que sea capaz de generar cambios positivos en la misma.

¿Cuál es el mejor test que se puede aplicar para conocer el propio estilo? Probablemente el que utilizan los subordinados y compañeros de trabajo en la cafetería después de las reuniones o al final de ciertos proyectos. Ellos no necesariamente tienen claridad de cómo quieren y deben ser dirigidos y mandados, pero es posible que la mayoría tenga bastante claro cómo no quiere serlo. Valdría la pena preguntarse qué tan frecuentemente está uno expuesto a estos comentarios o qué tanta disposición se tendría para enfrentarse a ellos con serenidad y objetividad dado un escenario así. Pensar en una situación hipotética de estas características y sentir un gran temor frente al posible resultado, puede dar pie para cuestionarse qué motiva tales miedos y si esto da pistas sobre el estilo propio que está imperante.

Desarrollar un buen estilo

Siguiendo el razonamiento inicial, y regresando a lo que significan los términos de dirección y mando, resulta coherente pensar que un estilo de dirección hace referencia a las diferentes formas de dirigir la labor de otros de acuerdo con el objetivo perseguido, las circunstancias a las que se enfrentan, el contexto en el cual están inmersos, el tipo de tareas que se deben realizar y, principalmente, quiénes y cómo son los subordinados que seguirán los mandatos.



Al hablar de dirección nos referimos a mucho más que mandar. Siguiendo a Carlos Llano (1970), las actividades directivas son básicamente tres: diagnóstico, decisión y mando, que corresponden a los tres objetos a los que polarmente se orientan (la situación actual, la meta y los hombres que han de alcanzarla).

Esto implica tener la flexibilidad y apertura suficiente para acoplarse a diferentes retos, reflejando buen juicio por su capacidad de adaptación, sin por ello dejar de demostrar coherencia respecto a sus principios fundamentales, que deben ser consistentes en todo contexto decisorio y en cualquier momento de su carrera directiva (a manera de ejemplo podemos pensar en un directivo de quien, no importa cuál sea la situación y el momento, sus subordinados y cualquiera que lo conozca puede predecir que no cederá ante la corrupción o no permitirá actos de deslealtad con la filosofía organizacional). De ahí, que Farkas & Wetlaufer (1996) escribieron que no podían definir el liderazgo como algo basado simplemente en los genes o en la personalidad, pero sí en algo “más orientado, no tanto a cómo es una persona, sino a lo que su entorno demanda de él” en un momento determinado.

El buen estilo directivo tiene a la justicia como virtud esencial: dar a cada cual lo que se merece y también lo que necesita para potenciar su capacidad y crecer profesionalmente. De hecho, la base de la buena delegación está en querer el bien del subordinado.

De acuerdo con esto, podemos decir que hay claras diferencias (y debe haberlas) entre dirigir a operarios que a altos ejecutivos, a veteranos que a universitarios en prácticas, a un profesional que a un analfabeto, a científicos y artistas que al personal de una línea de producción en serie, a gente motivada que a grupos altamente desmoralizados, a japoneses que a latinoamericanos, en momentos de crisis que en tiempos de prosperidad, en una empresa líder y de tradiciones centenarias que en una PYME recién creada, o hacerlo en una organización de voluntariado que en la milicia.



No quiere decir esto que la dignidad de cada persona sea diferente debido a su formación o jerarquía, pero sí que implica formas diferentes de aproximarse a ella según sus características y necesidades en la posición y coyuntura en la cual se encuentra; el trato depende también de la forma en la que el empleado puede y necesita ser dirigido (por ejemplo: un joven necesita una dirección muy cercana que le ayude a aprender, mientras que alguien con un trabajo creativo requiere mayor espacio y libertad para poder innovar). Por eso el buen estilo directivo tiene a la justicia como virtud esencial: dar a cada cual lo que se merece y también lo que necesita para potenciar su capacidad y crecer profesionalmente. De hecho, la base de la buena delegación está en querer el bien del subordinado –su desarrollo, su aprendizaje y su éxito en el desempeño del trabajo encargado– y en brindar los medios y guía para que este pueda lograrlo, lo cual dista mucho de quien cree que delegar es solamente repartir tareas o asignar cargas que no se quieren asumir personalmente, abdicar la responsabilidad de lo que se ha delegado o absorber y controlar totalmente al subordinado para que haga las cosas igual que su jefe.

Equivocarse en el estilo de dirección puede llevar a claros problemas en el seno de la empresa, por no tener en cuenta la orientación de las decisiones que se están tomando. Poco sentido tendría asumir una actitud autoritaria respecto de la forma en la que debe hacerse una fiesta de integración de la empresa, así como resultaría imprudente optar por un estilo democrático y altamente participativo en momentos de crisis y de urgencia.

En cualquier caso, “el signo distintivo y el arte” del buen estilo directivo está en la capacidad de elegir la mejor forma para cada situación, de hacer uso de una racionalidad prudente y de tener una clara intencionalidad y mucha madurez para estar a tono con el reto.



Algo más concreto como el estilo de mando, dice Carlos Llano (1970), sería la forma en la que transformamos una decisión –que puede ser muy racional y sensata de acuerdo con la situación– en una orden, en cuyo caso ya no es el qué (lo que hacemos) lo más importante, sino el cómo lo hacemos. Y es ahí cuando podemos decir con Rodríguez Porras (1999) que mandamos tal como somos, con lo cual ya no hablamos de un modo que se escoge sino de una actitud que se asume a la hora de mandar: es toda nuestra personalidad actuando espontáneamente y al unísono con las situaciones, lejos de la racionalidad y muchas veces a pesar de la intencionalidad.

Impactos del estilo adoptado

Si resulta esencial la flexibilidad para el buen estilo, supongamos que alguien hace un test donde se le adjudica la clasificación de su estilo como “participativo”. Ante la posibilidad de que se quiera catalogar como bueno o malo, sería más útil preguntarse si es funcional o disfuncional. La respuesta dependerá de la situación particular de la empresa, pero también del sujeto.

En una empresa que atraviesa por un momento en el que se requiere de unidad y confianza entre los empleados y la dirección para aumentar el compromiso, la decisión de ser participativo puede contribuir a generar mejores cambios y menores resistencias futuras. En función de ese objetivo específico, puede ser una decisión exitosa. Ahora bien, si el directivo asume que ser participativo en todas las circunstancias es lo mejor, puede cometer un error grave, incluso desde una perspectiva personal. Un estilo centrado en la participación y siempre dependiente de la opinión de los demás, podría incluso esconder una personalidad insegura que se escuda en la participación por el temor de asumir responsabilidades que no se siente capaz de enfrentar por sí mismo.

Una popular teoría sobre el liderazgo y la dirección resalta dos estilos básicos para dirigir: el que centra la dirección en la tarea o trabajo que debe realizarse y el que centra la dirección en el hombre que debe llevar a cabo dicha tarea.

En el primero se privilegia el diseño del cargo y se instruye y evalúa de acuerdo con el cumplimiento. En el segundo, se hace énfasis en que el subordinado comprenda y comparta el objetivo que se persigue, esperando que esto le motive para alcanzarlo, dado que la meta de la empresa hace parte de sus propios retos personales. Como vimos antes, son las circunstancias las que indican cuánto de cada uno de estos estilos debe primar, haciendo que la forma de mandar obedezca a una necesidad y a una decisión directiva.

Veamos un ejemplo. Una persona que descuida los objetivos de la organización para centrarse sólo en las personas puede perder la autoridad de su gente por dar muestras de incompetencia; así como una persona que no piense en su gente por centrarse sólo en el logro de los objetivos se arriesga a convertirse en un injusto dictador.

El primer caso puede presentarse, por ejemplo, en directivos muy paternalistas (a veces por inexperiencia en el mando, por inseguridad o por una mala interpretación de lo que significa la exigencia de cara al desarrollo de los subordinados), pero que con el tiempo, una buena formación y un adecuado trabajo de acompañamiento o *coaching* se van superando, a la vez que desarrollan el criterio correcto para que su deferencia por los demás no se convierta en apocamiento. La segunda, que lleva implícita la poca consideración por los demás, en favor de los propios métodos y fines, trae consigo una desventaja que –si es un aspecto muy arraigado de una personalidad individualista, agresiva y soberbia, muchas veces vista en los jóvenes prematuramente exitosos– puede resultar más difícil de cambiar, a la vez que tiende a agravarse

Un directivo, a través de su trabajo, no impacta sólo unos resultados económicos y unos procesos productivos, sino que se construye o destruye como persona con cada una de sus decisiones, a la vez que lo hace con todos lo que recaen en su órbita de influencia.

en la medida en que sus logros son premiados y reconocidos por la organización con un consecuente aumento del poder que no va a la par con los correctivos necesarios. Allí, un seguimiento personal y sincero por parte de otros más experimentados (no necesariamente sus superiores) es aún más indispensable, pues asume la tarea de formación, ignorada continuamente por los sistemas formales de evaluación e incentivos orientados principalmente a los resultados económicos.

En general, se puede inferir de lo expuesto que el estilo con el cual se asume la tarea de gobierno, tanto al dirigir como al mandar, pesa en las decisiones y actuaciones del directivo, redundando en su éxito, reputación y aprendizaje, pero también en el bienestar de su gente, en el clima laboral y en los resultados a corto o largo plazo de su compañía.

Estilos para dirigir y estilos para mandar

El estilo de dirección, el sello personal distintivo de las propias cualidades como directivo, se refleja en la forma como se toman las decisiones, lo que se tiene en cuenta y lo que se ignora, lo que conscientemente se busca para alcanzar los objetivos de la organización o de un área concreta de la misma. El estilo de mando, que es parte del estilo de dirección, es una actitud que se asume cuando se empiezan a dar las órdenes con base en las decisiones tomadas, y en el que se demuestra una consideración particular por las personas que deben seguirlas.

Pero una cosa es la forma como se ejecutan las acciones y los efectos que causan y otra muy distinta es si, independientemente de cómo se ejecuten, producen los resultados esperados. En un mundo corporativo dominado por la orientación a los resultados como una competencia altamente valorada, podría pensarse que en nada afecta al ejercicio directivo el hecho de no tener claridad sobre lo que el estilo de mando y el es-

tilo de dirección significan, siempre y cuando los resultados se den. Y, probablemente, tenga cierta razón quien así piense. De hecho, miles de directivos que se jubilan cada año pueden haber pasado toda su vida sin siquiera cuestionárselo y no por ello dejaron, necesariamente, de cumplir con sus encargos, ni de dar los resultados exigidos, ni de recibir lo que esperaban como consecuencia. Pero si se quiere pensar en una forma de dirección más humana, una que enriquezca al *management* como un oficio que a diario impacta a millones de personas en el mundo, se debe analizar todo lo que conlleva el trabajo directivo.

Visto de esta manera, se entiende que un directivo no impacta sólo unos resultados económicos y unos procesos productivos, sino que se construye o destruye como persona con cada una de sus decisiones, a la vez que lo hace con quienes recaen en su órbita de influencia.

Pero, dado que –con la práctica recurrente y los afanes diarios– termina desarrollando una forma de hacer las cosas que a él le resulta imperceptible aunque no sea igual para otros, repensar aquello que hace parte de su estilo y de su sello distintivo, trabajarlo, buscar la manera de hacerlo consciente y no dejarlo como simple resultado invisible de la costumbre, es configurar la clase de directivo que se desea ser, más que el que le ha tocado o el que accidentalmente fue luego de toda una vida laboral.

Una tarea que no es solo de aquel que ocupa un cargo jerárquico en una empresa, sino de todo el que tenga injerencia y responsabilidad sobre otro –sea directivo de compañía, gobernante de un país o padre de familia– es definir cómo quiere ser reconocido, qué tipo de influencia quiere ejercer, de qué quiere ser ejemplo, qué legado quiere dejar y cuál es el gran aporte que quiere hacer a su entorno inmediato. Si hablamos de lo que se quiere, hablamos de una decisión firme que



se promulga con actos y con la fuerza irrefutable de los hechos, más que hablar de los anhelos que se expresan pero que no van acompañados de los medios necesarios para alcanzarlos.

En el caso de las personas con cargos de gobierno, esta decisión tendrá un impacto cada vez mayor en la medida en que va escalando dentro de la estructura organizacional. De allí que resulte imperceptible el cambio que se va teniendo, a pesar de las buenas intenciones, en el estilo personal que día a día influye con más fuerza sobre la vida y el trabajo de otros.

En la medida en que se tiene más libertad para decidir, más impacto tienen dichas decisiones y más personas recaen en la órbita de mando de un directivo. Así que con mayor razón tiene responsabilidad de cuidar el estilo, más o menos humano, con el cual realiza su labor.

Debe considerarse también a la empresa como responsable de desarrollar los estilos de sus directivos. Los sistemas de incentivos y de promoción que solo premian los resultados sin mirar los comportamientos detrás de aquellos, y que promueven conductas abiertamente agresivas, son especialmente dañinos y reflejan la escala de valores de la organización, muchas veces contraria a lo que sus muy predicados principios organizacionales manifiestan. Pero además suelen enviar el claro mensaje de lo que se permite, tolera y premia en los comportamientos de sus gerentes.

Para ser jefe sólo se requiere tener un poder que alguien más le otorgó en función de un cargo. Ser directivo, y de paso ir creciendo como líder, implica ir ganando autoridad a partir de la confianza en las buenas capacidades e intenciones con las que se ejerce dicho poder.

Un ejercicio racional, prudente y flexible de la dirección, de acuerdo con el equipo al cual se dirige y con las circunstancias a las cuales se enfrentan, ayuda a no ser solo alguien que da ór-

denes, sino alguien que sabe cómo hacerlo para ayudar al alcance del objetivo común y sabe tomar las decisiones correctas de acuerdo con este. Así, la conciencia y claridad de los objetivos; la conciencia del valor intrínseco que tienen los demás, como personas, al momento de querer cumplirlos, y la capacidad de ir contra lo establecido para orientarse hacia lo que resulta objetivamente más correcto para el desarrollo de la organización y su gente, son la base para que los directivos lleguen a un nivel donde sus subordinados puedan recordarlos como líderes y no simplemente como "jefes". ¶

Referencias

- Baldoni, John (2004). *Managing Bully Bosses*. *Harvard Management Update*, Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 3.
- Barcia, Roque (1880). *Primer diccionario general etimológico de la lengua española*. Bracelona: F. Seix.
- Farkas, Charles M. & Wetlaufer, Suzy (1996). *The Ways Chief Executive Officers Lead in Harvard Business Review on Leadership*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA, pp. 146.
- Futterman, S. (2009). www.mytoxicboss.com Mayo 13 de 2009.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (1992). *Organizational Behavior*. Irwin, Homewood, Il. 3rd ed, pp. 428-445.
- Llano, Carlos (1970). *Análisis de la acción directiva*. México: Limusa.
- McClelland, D. & Burnham, D. (2003). *Power Is The Great Motivator*. *Harvard Business Review*. Enero.
- Noria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. *Harvard Business Review*. Julio - Agosto.
- Pérez López, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. España: Deusto.
- Pfeffer, Jeffrey (2003). *What Were They Thinking?* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Rodríguez Porras, José María (1999). *El factor humano en la empresa*. Deusto, España.
- Taylor, B. (2009). *Decoding Steve Jobs: Trust the art, not the artist*. *Voices*, Harvard Business Publishing.
- Zaleznik, Abraham (1992). *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*. Mayo - Junio.





Propuesta de reformas para el próximo gobierno

Los esfuerzos directivos por mejorar el desempeño de la empresa, como pueden ser los de mercadeo, finanzas, logística y manejo apropiado del personal, se ven opacados en la medida en que el gobierno adopte populismo macroeconómico.

Iniciada la campaña para la presidencia, los candidatos confeccionan sus programas de gobierno con las consabidas promesas en el tema económico. Por ejemplo: “aumentaré el empleo, reduciré la pobreza, disminuiré significativamente el déficit y la deuda pública, incrementaré la inversión y la competitividad internacional con bajas tasas de interés, etc.”.

Casi todos repetirán las promesas anteriores, debido a que resumen las grandes preocupaciones del electorado y son objetivos que atraen votos. Pero, una vez elegido, el mandatario empieza a evidenciar dificultades en la implementación de sus promesas pues, en el corto plazo, se oponen entre sí las políticas que permitirían avanzar en todos esos objetivos simultáneamente.

Por ejemplo, en un ambiente de menguado crecimiento económico es muy poco probable reducir pobreza haciendo uso de subsidios amplios

y cuantiosos y correr parejo con una disminución de la deuda y déficit fiscal; o incentivar la inversión con tratamientos tributarios favorables que obligan al gobierno a endeudarse en un mercado de capital interno encareciendo la tasa de interés y los recursos de crédito que facilitan el éxito de la inversión; y si el endeudamiento es en el mercado externo, trayendo divisas que revalúan la tasa de cambio y castigan la competitividad internacional de nuestros productos.

A estas dificultades se suman otras que no se pueden ignorar: las políticas económicas que favorecen los objetivos enunciados toman tiempo en dar resultados. Reducir pobreza en forma sostenida, y no coyuntural, representa cargas adicionales para la generación actual, que muchas veces no está dispuesta a asumir por la desconfianza en el buen uso de sus impuestos; teme que sean alimento de la corrupción.

El populismo se basa en políticas cuyo objetivo prioritario es el crecimiento económico a corto plazo y la redistribución del ingreso, sin tener en cuenta las consecuencias negativas futuras que, por lo general, acaban reforzando los problemas de pobreza y de inequidad que se quisieron atacar.

Otra traba es que varios grupos de la sociedad buscan mantener viejos privilegios que, en algunos casos, ayudaron a generar ingreso y producción, pero que actualmente son frenos al crecimiento. Esos grupos obviamente no quieren renunciar a su lucro.

Así mismo, si la pobreza es generalizada, el gasto público atiende, preferentemente, los problemas inmediatos, muchas veces imposibles de posponer, pues satisfacen los requerimientos mínimos para seguir viviendo, mientras que los proyectos con rendimiento a futuro (como construcción de una carretera o educación de alta calidad a nivel superior) se evitan o son tímidamente abordados.

Finalmente, se debe reconocer que cuando la pobreza es considerable y la distribución del ingreso inequitativa, se dificulta adoptar estrategias macroeconómicas de calidad y no caer en las propias del llamado populismo macroeconómico.

Y ese populismo se basa en políticas cuyo objetivo prioritario es el crecimiento económico a corto plazo y la redistribución del ingreso, haciendo uso de estrategias fiscales, monetarias y de ingresos sin tener en cuenta consecuencias negativas futuras que, por lo general, acaban reforzando los problemas de pobreza y de inequidad que se quisieron atacar.

Todo lo anterior lleva a que una buena propuesta de gobierno tenga que definir objetivos claros y prioridades, sin ignorar la situación actual o de partida.

¿Cuál es ese punto de partida? Revisemos unos pocos indicadores. Los más comunes son los macroeconómicos relacionados con la evolución del ingreso de la sociedad (que es el PIB, Producto Interno Bruto), la inflación, las finanzas públicas y la productividad laboral.

En cuanto al PIB, nuestro ingreso en términos reales aumentó en 43% durante el período 2000-2007; un buen dinamismo que, desafortu-

nadamente, se estancó en el último año y medio y hoy nos deja un ingreso per cápita promedio cercano a los \$11,4 millones por año, en pesos corrientes, y que probablemente aumentará el año entrante, aunque a ritmo lento. **Ver Gráfico 1.**

En inflación, variable importante por ser objetivo de la política monetaria reducirla a niveles del 3% en el largo plazo, tenemos un buen resultado, debido a que se comporta hasta ahora a la baja, decreciendo de niveles del 9,2% anual en 2000 a 3,0% en 2009, pero reconociendo que el comportamiento es ayudado por la desaceleración doméstica e internacional.

Las finanzas públicas y las políticas fiscales tienen implicaciones en las tasas de interés, tasas de cambio y disponibilidad de crédito para el sector privado; es decir, facilitan o traban la actividad empresarial. Su evolución ha sido positiva hasta 2008 porque se logró reducir el déficit fiscal del sector público consolidado (SPC), el del Gobierno Nacional Central (GNC) y la deuda pública con relación al PIB, en buena parte por el avance de este último hasta 2007. **Ver Gráfico 2.**

Desafortunadamente, las previsiones para el próximo lustro no son alentadoras: se estima que el déficit en 2010 del SPC será cercano a 4% y que tendremos déficit primarios en el período 2009-2014; es decir, habrá faltantes de recursos públicos para atender los gastos, aún antes de pagar los intereses de la deuda contraída; por lo tanto, la deuda del GNC empezará a subir de 33% del PIB en 2008 a 41% en 2014. Mala noticia si queremos que nos califiquen como país con grado de inversión.

Con respecto a nuestra productividad laboral, el **Gráfico 3** señala que durante más de cuatro décadas ha ido a la par con la de América Latina y que desmejora con el tiempo cuando se compara con la de las regiones que sí han logrado disminuir la pobreza.

World Cup

PANINI FOOTBALL COLLECTIONS
1970 - 2006



POR SOLO
\$ 195.000

Espérelolo a partir del
15 de diciembre



Hoy ponemos a su disposición la más completa colección de los álbumes PANINI en un solo libro de 600 páginas con más de 3000 jugadores y fotografías a todo color que emocionarán a grandes y chicos.

Adquiere tu colección antes del mundial de fútbol Sudáfrica 2010.

Mayores informes

CMV Distribuciones Ltda.

Carrera 70C Bis N° 71- 46

Tel.: 430 4081 / 434 4232

Línea Gratuita Nal: 018000 128007

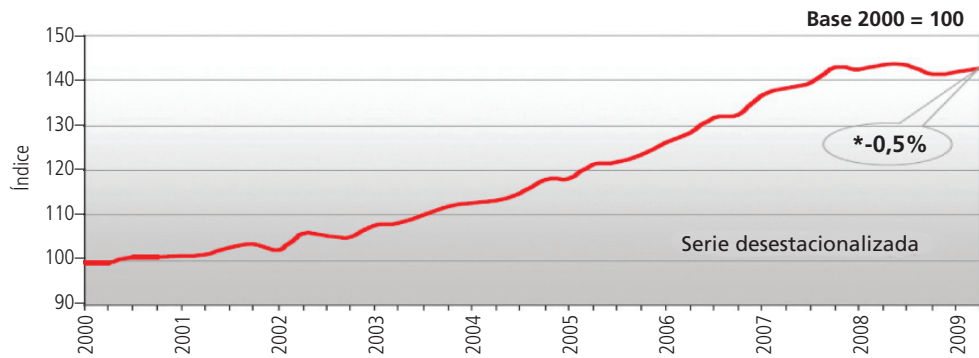
web: www.distrisportshab.com Bogotá, D.C. - Colombia

Todas las tarjetas



Gráfico 1

**Evolución del Producto Interno
2000 - I / 2009 - II**



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

* Reducción del PIB del primer semestre de 2009 con respecto al mismo período de 2008

Por ejemplo, mientras que la productividad laboral en Colombia, respecto de la de Estados Unidos, disminuye de 1,0 en 1960 a 0,75 en 2002, países del Asia del Este la elevan de 1,0 en 1960 a 2,60 en 2002.

Nuestras mediciones internas son deficientes, pero los indicios recogidos de diversas fuentes muestran que algunos avances registrados a partir de 2003 sufrieron un fuerte revés en 2009.

Revisemos otros indicadores, más de tipo social y que son los que más afectan directamente a la mayoría de los colombianos, empezando por

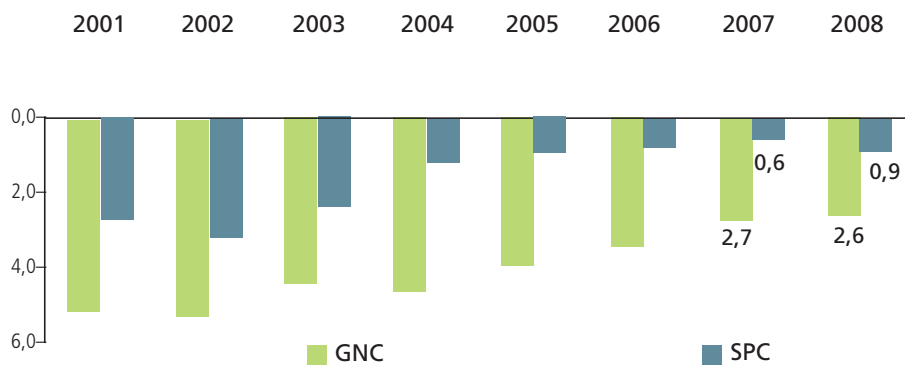
lo concerniente a desempleo, pobreza y distribución del ingreso.

Para el empleo, las cosas no van bien desde años atrás. Anualmente, nuestra población en edad de trabajar aumenta en 560.000 personas; encontrarles trabajo de calidad a estos y a los que ya están desempleados es el gran reto social. Tenemos unos 2,5 millones de desempleados; de los que trabajan hay 6,2 millones de subempleados y el 60% son informales.

Nuestro desempleo es muy alto comparado con niveles internacionales. Su medida es cercana

Gráfico 2

Déficit del GNC y del SPC (%del PIB)



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
Cifras calculadas con la nueva base del PIB año 2000.
*Meta establecida en el MFMP 2008.



al 12% desde 2005 y no muestra una tendencia decreciente. En el campo es menor (8%), explicado, en parte, por migraciones de población rural hacia los centros urbanos.

Veamos pobreza. Se entiende que se es pobre cuando la persona dedica más del 33% de su ingreso para atender los requerimientos nutricionales que le permiten vivir como ser animal; e indigencia, cuando el ingreso no alcanza ni siquiera para cubrir esos requerimientos nutricionales.

Aunque hemos descendido de niveles del 55%, al inicio de la década, hoy tenemos el 46% de la población calificada como pobre: unos 20 millones de personas. De otra parte, la indigencia no cede y alcanza este año a 8 millones de colombianos, 18% de la población.

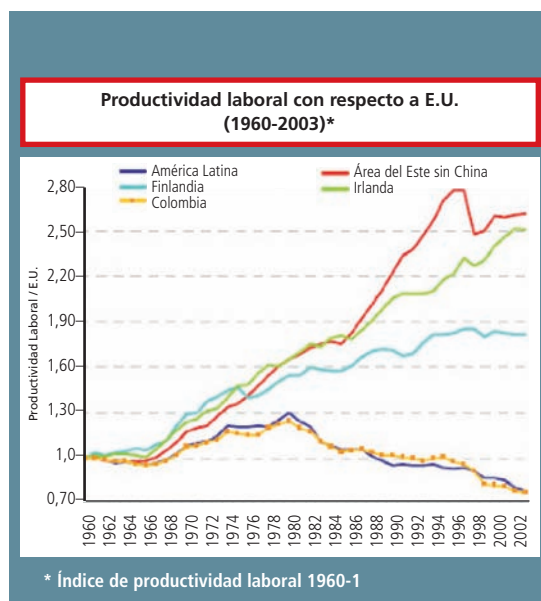
Estos resultados obedecen a la baja productividad y a la pésima distribución del ingreso. Anotamos que el actual ingreso per cápita promedio

de un colombiano es del orden de \$11,4 millones por año. Con este monto, en teoría, no debería presentarse altos porcentajes de indigencia y la pobreza sería mucho menor. Pero como la concentración del ingreso, medida por el índice GINI, es muy alta y viene aumentando desde los años 80 (0,46) para alcanzar prácticamente un máximo histórico en 2008 (0,59), la buena evolución observada del PIB no es suficiente para beneficiar a la comunidad indigente.

Teniendo estos puntos de partida, ¿cuál sería una propuesta de gobierno que defina prioridades y no pretenda resolver todo al mismo tiempo, que adopte políticas que no se opongan unas a otras y que permita generar recursos para resolver los problemas sociales anotados?

Una forma de responder es: inventémonos una y la ponemos a prueba a ver si dentro de algunos años funciona o no. Otra forma es hacer lo que en otras economías ha generado ingresos crecientes y menos pobreza, no coyunturalmente sino en forma sostenida, adaptando la receta a circunstancias muy propias de nuestra sociedad.

Gráfico 3



Fuente: CEPAL

Una de las propuestas es continuar con la apertura comercial concretando numerosos tratados internacionales, especialmente con las economías más dinámicas, pero buscando foco, diferenciación y utilización de nuestras ventajas comparativas.

¿Qué sabemos?

Que el crecimiento elevado y sostenible del PIB per cápita depende, en gran parte, de los aumentos de la productividad de la mano de obra y que esta, a su vez, se ve favorablemente influenciada por el aumento de la inversión (maquinaria, equipo, dotaciones) por trabajador y por los factores señalados en el **Cuadro 1**.

Teniendo en cuenta la contribución de cada uno de estos factores, la propuesta de gobierno sería la siguiente:

1. No desincentivar la inversión de capital, continuar con la apertura comercial concretando numerosos tratados internacionales, especialmente con las economías más dinámicas, pero buscando foco (en un grupo de compradores, en un segmento o línea de producto, o en un mercado geográfico), diferenciación (únicos en marca, alta

Cuadro 1

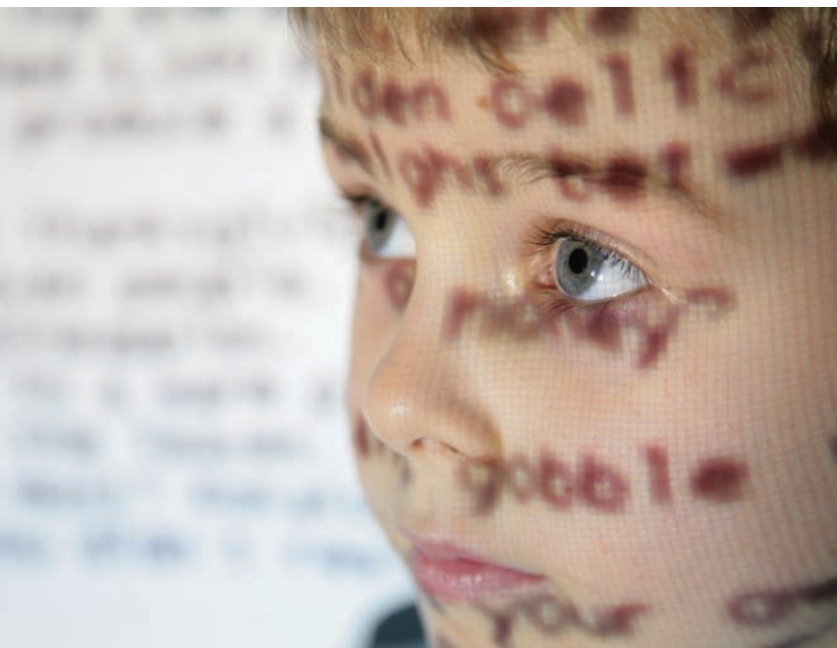
Factor	Contribución*
Apertura comercial	20%
Calidad institucional	20%
Desarrollo financiero	16%
Facilidades para hacer negocios (<i>Doing Business</i>)	6%
Educación y capacitación adecuada	14%
Infraestructura	14%
Proporción inicial de empleo no agrícola	10%

*Las cifras en porcentaje denotan la contribución del factor al mayor crecimiento. Fuentes: WEO, septiembre 2006, Banco Mundial y cálculos del autor.

calidad, diseño o red de distribución) y utilización de nuestras ventajas comparativas.

2. La buena calidad institucional de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial es condición necesaria para reducir la pobreza. Esto requiere que la administración pública se acomode a los retos de un mundo globalizado: es urgente revisar las funciones y el organigrama básico del Ministerio de Comercio, del Departamento de Planeación Nacional, del Ministerio de Justicia, del Ministerio de Transporte, etc. y adecuarlas, aprendiendo de la gerencia de empresas privadas eficientes o de otros países como Singapur e Irlanda.

El problema institucional no es ajeno al de gobernabilidad, entendiendo por ella no solo la del Jefe de Estado sino la calidad de las instituciones que la ejercen. Gracias a Transparencia Internacional contamos con indicadores de gobernabilidad que obedecen a la percepción sobre algunos aspectos que la determinan, y que vale la pena recordar: 1. Capacidad de los ciudadanos para participar en la selección de su gobierno; libertad de prensa y de asociación. 2. Efectividad del gobierno, la ca-





lidad de sus políticas y su credibilidad. 3. Eficiencia regulatoria para permitir y promover el desarrollo. 4. El respeto de los ciudadanos por las instituciones que los gobiernan, confianza en el cumplimiento de los contratos y de los derechos de propiedad. 5. Respeto por la Ley y por el funcionamiento de las Cortes y de la Justicia. 6. Control de la corrupción.

Como se evidencia, unos aspectos tienen que ver con el poder Ejecutivo y otros con el Legislativo y Judicial.

De estos indicadores, según Transparencia Internacional, tenemos cuatro por debajo del promedio mundial; es decir, es un país con gobernabilidad e instituciones muy deficientes. En el respeto a la Ley, a las Cortes y a jueces también estamos por debajo del promedio.

La mejor nota en 2008 se le otorgó a efectividad del gobierno y a su calidad regulatoria. Pero continuamos muy mal en el tema de violencia, a pesar de los notorios avances recientes. Quién lo creyera, estamos hoy muy cerca de Yemen, Etiopía, Nepal, Nigeria, Chad e Irak.

En el tema corrupción nos dan una nota de 3,8 sobre 10, mejor que la de muchos de nuestros países vecinos asociados a la ideología del Socialismo del Siglo XXI, pero muy poco satisfactoria. **Ver Cuadro 2.** Así que combatir la corrupción y mejorar las notas en los seis indicadores del **Cuadro 3** tiene que ser parte de la propuesta de gobierno.

3. Promover el desarrollo del sector financiero, pues tiene un peso muy importante según se anotó en párrafos anteriores: 16% (tercero en importancia). En esto pensamos que estamos bien,

Cuadro 2

Índice de percepción de la corrupción 2008

1 es el más corrupto, 10 el no corrupto

Canadá	8,7
USA	7,3
Chile	6,9
Costa Rica	5,1
Cuba	4,3
Colombia	3,8
México	3,6
Brasil	3,5
Bolivia	3,0
Argentina	2,9
Nicaragua	2,5
Ecuador	2,0
Venezuela	1,9
Haití	1,4

Fuente: Transparencia Internacional 2009

Cuadro 3

1 muy mal, 100 muy bien

Colombia	2002	2008
1. Representación y responsabilidad	35	40
2. Estabilidad política y ausencia de violencia	2	8
3. Efectividad del gobierno	40	61
4. Calidad regulatoria	55	60
5. Respeto a la Ley	20	38
6. Control de la corrupción	40	50

Irlanda, India, China y otros países que han logrado en corto tiempo mejoras sustanciales en su bienestar, no lo hubieran podido realizar sin contar con educación superior de calidad y pertinencia con respecto a lo que la globalización demanda.

y así se ha mencionado en repetidas ocasiones recientemente, pero el índice de desarrollo de este sector, según fuentes del Foro Económico Mundial, nos hace ver la realidad: la situación no es satisfactoria. En una escala de 1 a 7, siendo 7 el mejor, ocupamos la posición 46 entre 55 países con una nota de 2,94. Eso sí, aventajamos a Venezuela que está en el último lugar y también a Argentina, pero estamos retrasados con relación a Chile, Brasil, Perú, México y Panamá, por no mencionar otros países emergentes de Asia y el Viejo Continente.

4. Seguir insistiendo en la solución de tra-

bas identificadas en los estudios sobre facilitación de negocios (*Doing Business*). Es bueno lo que se ha hecho, pero hay que constatar que el peso de este factor es inferior a los tres antes mencionados: apertura, instituciones, finanzas. **(Cuadro 1)**

5. Mejorar la calidad y cobertura de la educación básica, técnica y superior (tiene un peso mayor que *Doing Business*). Irlanda, India, China y otros países que han logrado en corto tiempo mejoras sustanciales en su bienestar, no lo hubieran podido realizar sin contar con educación superior de calidad y pertinencia con respecto a lo que la globalización demanda.

6. Pocas acciones pero intensivas, con el propósito de elevar sustancialmente la productividad del sector agropecuario. Actualmente es bajísima; por ende, los salarios son de miseria y la pobreza rural es fuente de costos sociales y económicos muy altos que tienen que absorber otros sectores.

En este campo, objetivos o planteamientos que se deben acordar son los siguientes: pronta recuperación de tierras adquiridas por métodos criminales; que el negocio sea de ganadería y no de finca raíz; una política de Estado agropecuaria de largo plazo, no del Ejecutivo, acorde con los requerimientos y oportunidades de un mundo globalizado y no solo con las de un mercado interno; resolver el problema de hambre en Colombia con productos baratos, que no necesariamente tienen que ser producidos por nosotros.

7. No desfallecer en la seguridad para el consumidor y el empresario e insistir en la aceleración de los procesos legales que están en manos de la justicia.

La adopción de esas siete políticas facilitaría aumentos en el PIB, generando recursos para atender necesidades básicas insatisfechas de los colombianos más vulnerados. Es un buen comienzo, pero para que funcione se requieren reformas



de fondo que son políticamente costosas pero necesarias, a saber:

I. Reforma tributaria estructural. Nuestro sistema tributario es ineficiente y nos hace poco competitivos; se debe reformar manteniendo un carácter progresivo, pues los impuestos deben ser redistributivos y desincentivar el consumo excesivo. Habrá que simplificar la normativa, reducir tarifas y hacer amigable el pago de impuestos a personas jurídicas y naturales, lo cual disminuye la evasión, vuelve el sistema más equitativo y aumenta el recurso fiscal, tal como se ha demostrado en otros países.

Hoy, algunos pocos contribuyentes pagan elevados montos en impuestos y otros muchos no pagan nada. Además habrá que reconocer que las personas naturales cada día tendrán mayor participación en la generación de tributos. En este tema hay que ampliar la base del IVA y reducir el número de sus tarifas.

II. La reforma más difícil de poner en marcha tiene que ver con la **reducción de la inflexibilidad en el mercado laboral**, incluyendo el tratamiento al salario mínimo, con el fin de disminuir el desempleo y la informalidad, mejorar la productividad, facilitar la competitividad internacional y generar recursos para la financiación de los sistemas de salud y pensiones. Este aspecto incluye la creación de condiciones para que las empresas se formalicen y la revisión de los costos laborales parafiscales y su financiación.

III. Reforma al Sistema General de Participación (las transferencias territoriales). Estas tienen que dejar de ser un mecanismo pro ciclo económico y convertirse en un uno anticíclico. El sistema actual no permite el ahorro público en épocas de evolución económica y su uso en mo-



mentos recesivos. Además, su indefinición a largo plazo es un riesgo altísimo para la buena marcha de las finanzas públicas.

IV. El **sistema pensional** actual no es sostenible a corto plazo. Debe replantearse su financiación y sus beneficios, empezando por los del ISS. (Ver ampliación de este tema en la edición No. 25 de Revista INALDE).

Lo anterior es una propuesta para un programa de gobierno y de reformas que lo deben acompañar. Puede no ser muy llamativo a corto plazo, pero será efectivo para mejorar el bienestar de los colombianos. Su conveniencia se ha demostrado en otras economías más pobres que nosotros hace pocos años, y ahora con ingresos altos. ¿Lo aceptarán los electores, o más bien se preferirá una propuesta que desarrolle el populismo macroeconómico que es llamativo para un año o dos, pero que para reparar sus daños se requieren décadas? Esa es la gran pregunta. ¶

Referencias

- Fondo Monetario Internacional, FMI. (2009). *World Economic Outlook, WEO*.
- Transparencia Internacional 2009. Informe.



Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D.
Director Área de Empresa Familiar y Profesor Áreas
Política de Empresa y Empresa Familiar, de INALDE

María Piedad López Vergara
Investigadora Área Empresa Familiar, de INALDE
Profesora de EDIME

José Bernardo Betancourt Ramírez
Investigador Área Empresa Familiar, de INALDE



Reuniones familiares: una herramienta para construir el legado de las familias empresarias

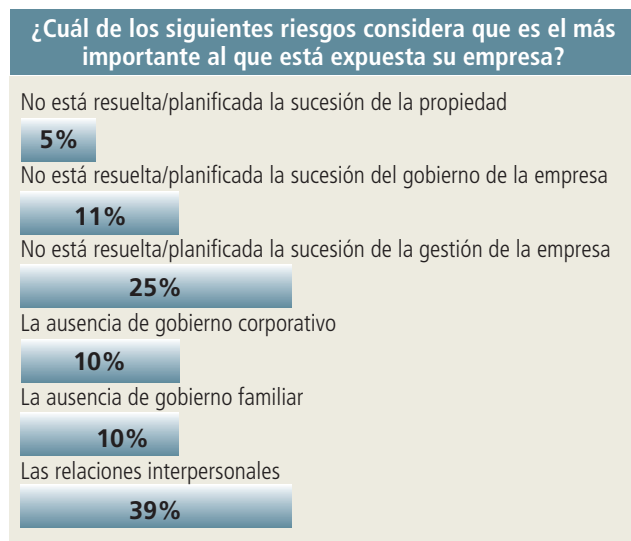
Un tema de suma importancia para las familias empresarias, que tienen como objetivo común la creación de un legado, es desarrollar las estructuras necesarias para transmitir sus valores y principios a las nuevas generaciones.

Recientemente, el Área de Empresa Familiar ha venido enfocando sus esfuerzos a comprender mejor el secreto del éxito de las familias empresarias longevas (Ward, 2004), siendo uno de los aspectos de mayor relevancia para este tipo de compañías las relaciones familiares.

En el 2007, la cátedra de empresa familiar, del IESE, de España, preguntó a 150 empresarios familiares sobre el mayor riesgo al que estaban expuestas sus empresas. El 39% de los empresarios respondió que las relaciones interpersonales eran un riesgo mayor incluso que la sucesión de la dirección y que la sucesión del gobierno de la compañía, como se observa en el **Cuadro 1**.

Es curioso, pero a pesar de ser uno de los mayores riesgos que identifican los empresarios, es muy poco lo que se conoce al respecto. Por esta razón, el grupo de investigación de Empresa Fami-

Cuadro 1



Fuente: IESE, cátedra de empresa familiar, 2007.

Todas las reuniones familiares, sin importar su estilo, sirven para unir a los miembros en torno a un tema común. Son el espacio indicado para compartir, hablar y acercarse mientras se generan tradiciones que fortalecerán, tanto en los adultos como en los niños, el sentido de pertenencia a la familia.

liar de INALDE ha querido resaltar con este artículo la importancia de trabajar en temas relacionados con dicho aspecto, en especial aquellos que pueden fomentar la creación de un legado que facilite la continuidad de nuestras empresas familiares.

A continuación se describen los tipos de reuniones que pueden implementarse, ya sea por iniciativa de uno de sus miembros o del consejo de familia, para fortalecer la comunicación, la unidad y la armonía en las familias empresarias.

¿Qué son las reuniones familiares?

Anteriormente, las familias solían encontrarse todos los días alrededor de la mesa y disfrutar de una comida, mientras sostenían una agradable conversación sobre los eventos cotidianos. En la actualidad, podríamos decir que las reuniones familiares se han convertido en una práctica en vía de extinción, que se reduce a motivos especiales como festividades, celebraciones o algún otro tipo de acontecimiento poco frecuente; esto debido, en gran parte, a que muchas veces ponemos en primer lugar los programas de televisión, Internet, las exigencias laborales o estudiantiles, sin detenernos a disfrutar de uno de los placeres más simples de la vida: compartir en familia.

Las reuniones en las familias empresarias son muy importantes porque a través de ellas se puede fortalecer la cultura, compartir temas de interés común y transmitir los valores a las nuevas generaciones; en especial si consideramos que los valores no se transmiten por genética, sino en el día a día, con el ejemplo, con el constante vínculo afectivo y con la estrecha comunicación que debe existir entre padres e hijos. Al desconocer la importancia de las reuniones familiares, estamos despreciando los beneficios que estas podrían generar en la unidad y armonía familiar; eso, sin mencionar los invaluable aportes a los ámbitos patrimonial y empresarial.

Al pensar en reuniones familiares probablemente nos imaginamos una de esas tradicionales comidas en la casa de los abuelos, donde todos comparten y, sobre todo, se evita traer a colación temas de la empresa; o las celebraciones de cumpleaños o aniversarios a los que asiste toda la familia, como tíos o primos con los que hace décadas no hablábamos y en los que conocemos personas que son de la familia y ni siquiera sabíamos que existían.

Pero estos eventos son solo algunos ejemplos de reuniones familiares que pueden realizarse; algunas familias prefieren las reuniones informales después de la comida, otras generan una rutina y se encuentran periódicamente, y unas más formales hacen reuniones para temas específicos. La verdad es que todas las reuniones familiares, sin importar su estilo, sirven para unir a los miembros en torno a un tema común, pues estas son el espacio indicado para compartir, hablar y acercarse mientras se generan tradiciones que fortalecerán, tanto en los adultos como en los niños, el sentido de pertenencia a la familia. A continuación buscaremos transmitir un concepto mucho más amplio y beneficioso de lo que hemos concebido hasta ahora como una reunión familiar.

¿Quiénes hacen parte de mi familia?

Una pregunta importante que debemos resolver antes de continuar con el tema en cuestión es ¿quiénes hacen parte de mi familia? El concepto de familia es tal vez uno de los que presenta mayor nivel de dificultad para ser abordado, y su complejidad aumenta cuando se trata de familias empresarias de gran tradición; la razón fundamental es que las personas piensan en su núcleo central como una familia: papá, mamá e hijos. Pero si pensamos en el largo plazo ¿qué significará ser una sola familia? probablemente nos demos cuenta de que esta definición podrá generar problemas en la



siguiente generación; es decir, cuando lleguen los familiares políticos ¿ellos serán o no miembros de la familia?

Si lo que queremos es tener una familia unida, entonces debemos reconocer como tales a los familiares políticos, pues estas personas son las que les van a enseñar valores a mis nietos o mis sobrinos, estarán más cerca de ellos y ejercerán mayor influencia en su formación. Pensar en excluirlos es construir los cimientos de una familia que se fragmentará.

Beneficios de las reuniones familiares

Las reuniones familiares son útiles en muchas formas, pues sirven para actuar, debido a que en ellas se pueden discutir temas difíciles y tomar decisiones puntuales; sirven para planear, al diseñar la estrategia de la familia, plantear algunas directrices de la empresa o los distintos tipos de sucesión, e incluso establecer los planes de vida de sus miembros. Por otro lado, son aprovechadas para formar, en la medida que allí se puede educar y acompañar en el proceso a los hijos, a los cónyuges, a los familiares políticos, a los nuevos directivos de las empresas, a los adultos mayores y a los propietarios; es útil para mejorar, pues allí se incuban temas como la profesionalización de la familia, la propiedad y el negocio, al igual que los planes y herramientas para controlar las actividades propuestas. Finalmente, las reuniones familiares son útiles para preservar los valores, las tradiciones y la cultura de la familia que, en últimas, es la base sobre la cual se puede construir un legado que trascienda por generaciones.

Algo que caracteriza a dichas reuniones, es que con ellas manifestamos los valores. Aquellas familias que procuran velar por la unidad tienen la tradición de reunirse cada fin de semana, así como hay otras en las que el valor que buscan resaltar es la solidaridad y por eso realizan juntos actividades filantrópicas; las que tienen el valor del aprendizaje como pilar discuten libros o películas en sus encuentros. Como podemos ver, las reuniones familiares además de servir para actuar, planear, formar, mejorar y preservar, sirven para resaltar y aprender a vivir los valores. Una de las formas de incrementar el impacto de las reuniones familiares es creando tradiciones.

Tradiciones familiares

Cuando recordamos nuestra niñez, llegan a nuestra mente imágenes de actividades que nos llenaban de alegría y que probablemente hacen parte de esas tradiciones que debemos mantener vigentes. La cena de Navidad, las vacaciones de verano, las salidas a pescar con los tíos o comer las galletas preparadas por la abuela son algunas de esas actividades que podemos convertir en tradición al estar reunidos con nuestra familia.

Una tradición es algo que se repite en el tiempo y que pasa de una generación a otra. Aunque, por lo general, suele venir de mucho tiempo atrás, también puede surgir al interior de una familia joven, al tomar fotos o grabar videos de sus integrantes cada año en el mismo lugar, para que ellos se vean allí pasado el tiempo y recuerden todos los momentos alegres vividos.

Las tradiciones no tienen que ser muy ela-

Una de las formas de garantizar que las reuniones familiares se lleven a cabo es nombrando a un responsable: un líder de la familia que se encargue de planearlas, preparar una agenda con los temas a tratar y definir aspectos logísticos.

boradas, simplemente debemos identificarlas o crearlas. Algunas surgen de actividades diarias como salir a caminar en las tardes, contarles un cuento a los pequeños antes de dormir, cenar juntos, ver una película los fines de semana comiendo palomitas de maíz o ir a la ceremonia religiosa en familia. Las familias que tienen más tradiciones significativas, es decir, que transmiten claramente un valor, por lo general gozan de una mayor unidad y estabilidad. Las tradiciones brindan seguridad y fortalecen la identidad como grupo y como individuos (Wilson, 2003).

Cómo organizar las reuniones familiares

Las reuniones familiares tienden a ser desplazadas por las obligaciones sociales, laborales, académicas o simplemente por la pereza de ir cada cierto tiempo a un lugar y ver a las mismas personas. Una de las formas de garantizar que las reuniones familiares se lleven a cabo es nombrando a un responsable: un líder de la familia que se encargue de planearlas, preparar una agenda con los temas a tratar, conseguir asesores o expertos si se llegasen a necesitar, así como definir aspectos logísticos como lugar, transporte, materiales y alimentos de la reunión. Una reunión familiar puede ser tan exigente como lo sería un evento de negocios para un gerente de una empresa.

El líder familiar, por lo general, no es el mismo líder que se destaca en el plano empresarial. Para que la familia lo identifique no se debe basar en el género, la edad, el orden o cualquier otro factor; simplemente debe reconocer en esta persona a alguien en quien se puede confiar, que sea respetado por los demás y muy cercano emocionalmente a todos para facilitar el diálogo sincero. Usualmente las mujeres son las más indicadas para esta labor; la madre, la abuela o una de las hermanas cumplen de forma natural con estos requisitos, aunque en algunos casos son los hombres quienes

encajan mejor en el perfil, todo depende de cada familia.

Después de encontrar a este líder familiar, se le deben asignar responsabilidades, como la de planear y ejecutar las reuniones de la familia, velar por la resolución de los conflictos que se presenten, recopilar la historia y construir el árbol genealógico para evitar olvidar nombres y transmitirles a los niños un mensaje de unidad, proponer actividades, que en lo posible deben surgir de las demás personas, etc.

Algunas recomendaciones al realizar las reuniones familiares

Es importante recordar que para que estas reuniones sean altamente efectivas se deben eliminar todas aquellas que no sean necesarias, y así evitar saturar y desmotivar a los asistentes. Por otro lado (Aronoff y Ward, 1992), se deben abandonar todos los temores y paradigmas acerca de las reuniones, pues con ellas se busca conseguir los mejores resultados posibles para la familia, comprometer y motivar a sus miembros, explotar al máximo sus capacidades y nunca obstaculizar o entorpecer la gestión de los demás ya sea en la familia, en la propiedad o en la empresa.

El líder familiar podrá organizar comités, a los cuales serán citadas las personas con mayores fortalezas en el área a trabajar; por ejemplo, aquellos a los que les agrada ayudar a los demás serán parte del comité de filantropía, los que son visionarios pertenecerán al comité de nuevas aventuras empresariales y los que manejan mejores relaciones interpersonales serán invitados al comité de resolución de conflictos o al comité cultural. Es necesario buscar la participación de todos y procurar que los niños y adolescentes tengan espacios acordes como el comité junior.

También es recomendable que siempre haya un líder de la reunión que esté pendiente del orden

del día y sirva de moderador, pues en estas reuniones se suelen gestar discusiones referentes a problemas personales o a antiguas rencillas familiares, en las que los asistentes se pueden enfascar. Este líder será el encargado de planear la agenda, citar a los asistentes, enviarles la información pertinente y encargarse de todo lo que se pueda necesitar, para lo que contará con el apoyo del líder familiar.

Se debe procurar comenzar la reunión a tiempo, así como respetar los tiempos planeados para tratar cada punto de la agenda, controlar las interrupciones de forma firme pero cordial y cerrar los temas con conclusiones, tareas y responsables si se requiere. Para cerrar la reunión es recomendable preguntarles a los asistentes los puntos que les gustaría tratar en la siguiente sesión.

Después de las reuniones es recomendable enviarles a los asistentes un acta con los compromisos adquiridos, controlar la realización de las tareas y, en especial, evaluar la reunión para mejorar de forma continua.

Tipos de reuniones

En una familia pueden existir distintos tipos de reuniones, desde aquellas que son periódicas y buscan tratar contenidos variados, hasta las reuniones especializadas que se programan de acuerdo con las necesidades del grupo para abordar en ellas temas puntuales. Por su finalidad pueden clasificarse en cuatro tipos como se describe a continuación:

Reuniones de formación

En cada familia existen temas que queremos tratar, debido a que algo nos incomoda o creemos que con eso podemos ayudar a mejorar la calidad de vida de alguno de nuestros familiares. Este tipo de reuniones, aunque son poco habituales, le pueden ser de gran ayuda a todas las familias. Por ejemplo, si nuestro padre vive agobiado con todas las responsabilidades que acarrea la empresa, pode-



mos hacer una reunión para aprender sobre técnicas de meditación o sobre el estrés, cuáles son sus consecuencias y cómo podemos prevenirlo. Otro caso puede ser el de un hermano adolescente que comienza a escuchar algún tipo de música en especial; en este caso, en lugar de criticarlo y decirle que escuche la música que nos gusta a nosotros, podemos investigar sobre ese tipo de música, su origen y evolución, y conocerla para tener un tema en común que nos acerque y no una discusión diaria que nos distancie.

La forma de proponer los temas debe surgir de la familia y no de una sola persona, pues aquel que tiene la iniciativa corre el riesgo de quedar como un entrometido. La idea es que todos los miembros de la familia propongan un tema, lo preparen y lo expongan en un ambiente de disertación, en el que se busque escuchar y aprender, más que criticar y atacar a otros que terminarán indisponiéndose con este tipo de encuentros.

En las reuniones podemos tratar los temas que se nos ocurran, como por ejemplo hábitos de alimentación, hábitos de estudio, comunicación en



pareja, comunicación con los hijos, cómo educar a los hijos, cómo enseñarles a manejar el dinero a los jóvenes, prevención de adicciones, sexualidad y responsabilidad o cómo afrontar enfermedades crónicas.

Reuniones de esparcimiento

La diversión es cada vez más apreciada en el mundo por su importante papel en la salud y en la realización física, mental, emocional y espiritual. Cualquier actividad que sea positiva para las personas, no implique una obligación y ayude a las personas a ser, crecer y trascender (Molina, 2006), tiene cabida en este tipo de reuniones que nos ayudan a recuperarnos de las exigencias de la rutina diaria.

Aunque muchas de las actividades de esparcimiento se efectúan al relacionarse con otras personas, existen otras que no lo requieren; en otras palabras, no debemos pensar que todas deben ser con la familia. Es necesario que aprendamos a fomentar y respetar otros espacios de sana diversión porque, por un lado, el ser humano debe tener momentos a solas para descansar, para formarse o para desarrollar alguna habilidad y, por otro, existen actividades de esparcimiento que involucran a los demás, en las que realizamos algo diferente a lo habitual, y no solo compartimos con nuestros seres queridos, sino que entablamos nuevas amistades o las mantenemos.

Dentro de la gama de actividades que podemos realizar con la familia (U. Illinois, 2009) podemos encontrar diversos tipos, como las actividades musicales, que buscan la generación de espacios de tolerancia al escuchar los ritmos de las nuevas generaciones; de preservación de la cultura, al es-

cuchar música típica del país; de tranquilidad, al apreciar la majestuosidad de la música clásica o, simplemente, de unión, al asistir juntos a conciertos musicales, organizar pequeños recitales con miembros de la familia o participar en el coro de la iglesia. Las actividades dramáticas son otra alternativa que sirve para eliminar la timidez y aprender a expresarnos en familia a través de juegos como pantomimas y juegos para adivinar palabras, series de televisión o películas. Fomentar la participación de los niños en las presentaciones teatrales en la escuela o asistir juntos a obras teatrales también son excelentes actividades para compartir durante el tiempo libre.

Las reuniones sociales son útiles para preservar la unidad entre sus miembros. Algunas familias tienen casi como una norma reunirse en la casa de alguno de sus integrantes periódicamente, cada semana, cada mes o solo en fechas especiales como el Año Nuevo. Otros se preocupan por planear algo más elaborado como unas vacaciones o asistir a festivales de alguna región del país o del extranjero. Lo que realmente importa es que los miembros de la familia se vean y compartan juntos un grato momento y se sientan parte de una tradición.

Una de las mejores experiencias tanto para los niños como para los adultos es disfrutar de las actividades naturales, como un paseo por el campo que nos da el tiempo suficiente para pensar, hablar o simplemente apreciar el paisaje. Las actividades que podemos realizar pueden ir desde lo más simple como es acampar, fotografiar animales silvestres, contar historias, ver las estrellas o arreglar el jardín, hasta otras un poco más complejas que incluyen deportes extremos y mucha diver-

Es importante que todas las inquietudes, discrepancias o conformidades sean puestas sobre una mesa de diálogo, pues si ignoramos estos temas, con el tiempo pueden convertirse en profundos rencores que arruinarán la unidad de la familia.

sión, como hacer *rafting*, *rappel* o incluso *bungee jumping* para los más arriesgados. Actividades que con seguridad recordarán por siempre.

Una de las cosas que más ayuda a que los miembros de una familia se sientan unidos y orgullosos de ser sus integrantes es la filantropía. No existe una mejor forma de enseñarles a los hijos a amar a los demás y ayudarse mutuamente cuando lo necesiten que a través de las actividades de servicio, caridad y voluntariado, ya sea a través de fundaciones u ONG's con personas que no conocemos, o ayudándoles a miembros de la familia que han caído en desgracia, pues la bondad debe empezar por casa. Estas labores nos enseñan a todos que para hacer buenas obras no se necesita dinero, solo ganas de ayudar.

Por otro lado, aunque lo más recomendable es practicar un ejercicio físico programado y de intensidad moderada para ver un beneficio en nuestra salud, podemos incentivar a nuestros allegados a que incorporen actividades físicas a su vida cotidiana. En algunas familias se ha llegado a programar olimpiadas deportivas, que más que poner a hacer ejercicio a todos los miembros, busca la integración, el trabajo en equipo y sobre todo la diversión. En familia podemos realizar actividades muy simples para mantenernos unidos, como caminar, montar bicicleta, pescar, bailar, incluso restaurar muebles o arreglar el jardín.

Reuniones de reconciliación

Este es quizá uno de los tipos de reunión más importantes para asegurar la unidad, pues en la vida real el conflicto es un elemento del cual ningún ser humano escapa. Algunas familias tienen más conflictos que otras y aquellas que casi no los tienen, pueden generar un ambiente de caos cuando ocurren. Pero, en términos generales, no hay familia sin conflictos. Esperamos que el lector comprenda que los conflictos no son malos per se

y que sabiéndolos manejar fortalecen las relaciones familiares y el amor hacia los demás.

Debido a que el conflicto en las familias empresarias es bastante frecuente, debemos aprender a afrontarlo a tiempo y de la manera adecuada para poder beneficiarnos de él. Cuando el conflicto está presente, lo más recomendable es que las partes involucradas expresen todos sus sentimientos teniendo siempre en cuenta el respeto. Es aconsejable que el líder familiar o el consejo de familia se encuentre presente para calmar los ánimos e ir guiando la conversación hasta llegar a la conciliación. En algunos casos las familias deben recurrir al consejo de un especialista o a profesionales expertos en la materia para que les ayuden a mediar entre las partes sirviéndoles de árbitros; ya en ocasiones extremas los conflictos solo son resueltos ante un tribunal o con el distanciamiento permanente (Cardona, 2008). En otros escenarios, hemos visto enormes cambios en las familias que se atreven, con valentía, a exponer sus inquietudes y resolverlas en reuniones exclusivamente familiares. Es importante que todas las inquietudes, discrepancias o conformidades de los miembros sean puestas sobre una mesa de diálogo, pues si ignoramos estos temas, con el tiempo pueden crecer y convertirse en profundos rencores que arruinarán la unidad y armonía de la familia.

Reuniones de discusión

A diferencia de las reuniones de reconciliación, las de discusión tienen una finalidad creativa, en las cuales las familias pueden construir los contenidos, generando una dinámica de disertación y conciliación. En este tipo de reuniones se abordan temas inherentes al protocolo familiar, como la identificación de los valores o de aquellos principios que se deberían adoptar; se plantean proyectos para realizar conjuntamente o se exponen las expectativas sobre el trabajo en la empresa.

Las familias empresarias están expuestas a la compleja interacción de tres sistemas: la misma familia, la propiedad y la empresa. Por ello, la importancia que tienen las reuniones para abordar, con rapidez, cualquier tema que se presente y así evitar que se afecte la unidad.

En las reuniones de discusión se busca compartir los ideales, expectativas y planes a futuro de todos los miembros de la familia. Allí se puede construir o revisar la visión y la estrategia familiar, dándoles la oportunidad a todos de expresar sus ideas, puntos de vista y exponer posibles discrepancias, ojalá con la participación de todas las generaciones (en especial de los niños) e incluyendo también a los parientes políticos. Además, estos espacios pueden ser usados para recordar y evaluar la cultura de la familia, sus tradiciones y la implementación del protocolo, en caso de que se tenga. Finalmente, se pueden abordar temas como proyectos de vida, ideas de negocio de los miembros jóvenes, planear la sucesión directiva de las empresas y la sucesión patrimonial o diseñar sistemas de comunicación que mantengan informada a la familia.

En conclusión...

Como podemos observar, las familias empresarias están expuestas a la compleja interacción de tres

sistemas: la misma familia, la propiedad y la empresa; por ello debemos ser conscientes de la importancia que tienen las reuniones para abordar, con rapidez, cualquier tema que se presente y así evitar que se afecte la unidad.

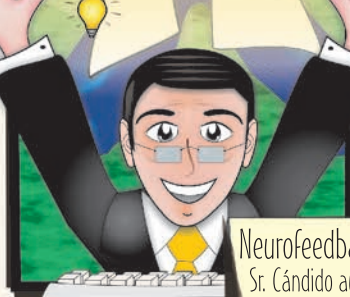
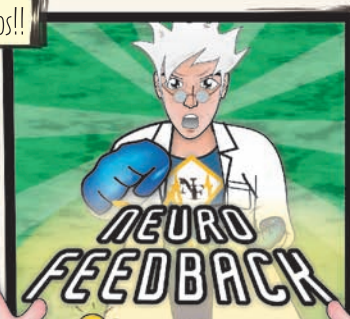
Más allá de las reuniones, lo realmente valioso es formar en los integrantes un hábito de discusión para que se expongan los temas y estos puedan ser solucionados en grupo. Con el tiempo, todos podrán ver la necesidad de conformar órganos de gobierno para la familia, el patrimonio y la empresa, especializando en ellos los temas a tratar. Lo más importante es comenzar a hacerlas y trabajar desde ya por la armonía de la familia. ¶

Referencias

- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1992). Family Meetings: How To Build a Stronger Family And Stronger Business. *Family Business Leadership Series, No. 2*.
- Cardona, Pablo; Wilkinson, Helen. (2008). El conflicto también puede ser positivo (si sabemos gestionarlo). IESE, cátedra de empresa familiar. Newsletter No. 40. Rescatado de: http://www.iese.edu/es/files/tema%20del%20mes_tcm5-24190.pdf. Consultado el 27 de febrero de 2009.
- Extensión de la Universidad de Illinois. Tradiciones familiares. Rescatado de: http://urbanext.illinois.edu/nibbles_sp/challenges-traditions-sp.html. Consultado el 19 de febrero de 2009.
- IESE (2007). Formación, comunicación y sucesión, asignaturas pendientes en la empresa familiar. Recuperado el 23 de octubre de 2009, de http://www.iese.edu/en/files/Formaci%C3%B3n,%20comunicaci%C3%B3n%20y%20sucesi%C3%B3n_tcm4-11764.pdf
- Molina, Germán. (2006) Los múltiples significados de la recreación y el esparcimiento. Rescatado de <http://www.redcreacion.org/documentos/congreso9/GMolina.html>. Consultado el 26 de febrero de 2009. IX Congreso Nacional de Recreación. Coldeportes / Funlibre.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave MacMillan.
- Wilson, Nancy (2003). Penn State Better Kid Care Program. Tradiciones familiares. Rescatado de: <http://betterkidcare.psu.edu/FTWTEsp/ftwt2003NovEsp.pdf>. Consultado el 19 de febrero de 2009.



...y mientras tanto, en su oficina, el Sr. Cándido es atacado por el Déficit de Atención, el estrés y sus aliados!!



Neurofeedback logró reactivar y potenciar el cerebro del Sr. Cándido aumentando su desempeño, rendimiento y destrezas!

neurofeedback es un entrenamiento de reconocimiento mundial, científicamente comprobado que mejora notablemente su atención y velocidad de aprendizaje. En Colombia ya es posible realizarlo con el equipo calificado de la compañía **recta mente | neurofeedback**

entrenamiento cerebral de alto desempeño para ejecutivos

- high peak performance -

Uno de los principales desafíos de los Empresarios, consiste en mantener actualizado el nivel de conocimiento, habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores para posicionar su negocio en un status superior, que le permita lograr mejores niveles de calidad, producción y utilidad.

La fuerza de producción de las Empresas depende del nivel de destrezas de su principal activo: el recurso humano.

De acuerdo con los últimos descubrimientos provenientes de las Neurociencias, la adquisición de estas destrezas dependen necesariamente del desarrollo de las competencias fundamentales: "Las Neurocompetencias" que incluyen la capacidad atencional, memorística, creativa, de ejecución dual, la velocidad de aprendizaje, de procesamiento de información, el coeficiente intelectual y el nivel de tolerancia al estrés entre otras; todas éstas fundamentales para adquirir con mayor efectividad otras competencias como liderazgo, toma de decisión, trabajo en equipo, comunicación, coach, habilidades gerenciales y ejecutivas.

¡Llegó la hora de entrenar su mente y la de su equipo de trabajo, para elevar su nivel de competitividad!



Casa Matriz, Calle 106 No. 54 – 78 Bogotá | www.neurofeedback.com.co
servicioalcliente@rectamenteneurofeedback.com

Armenia cel: 313 621 4946 pbx. 7444855	Bucaramanga cel: 316 571 8479 pbx. 6-459395	Cali cel: 318 373 7205 pbx. 6685965	Pereira cel: 316 482 3020 pbx. 3314739	Vilavicencio cel: 312 3061155 pbx. 6-728300
--	---	---	--	---

PBX Bogotá **700 5088**
Móvil 3 20 273 4225

Una mirada al sector de infraestructura en Colombia

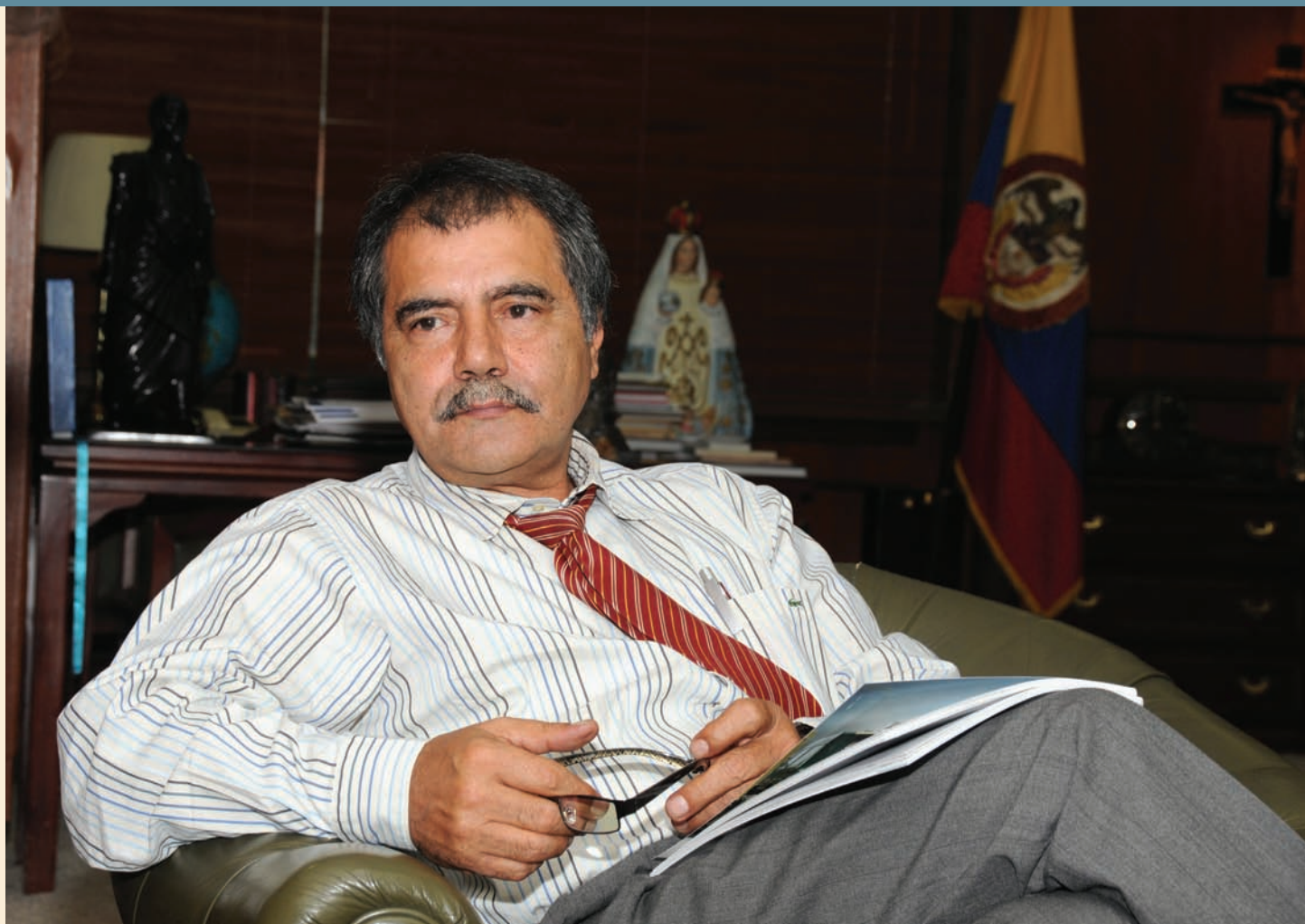


Los índices de calidad de la infraestructura colombiana son muy bajos, aún si los comparamos con los de países de menor ingreso. Afortunadamente, durante los últimos años ha habido importantes avances en la construcción de vías, aeropuertos y ferrocarriles y los inversionistas dan buenas noticias sobre la disponibilidad de capital para atender las necesidades.

Por esta razón, y por la importancia que estas obras tienen para mejorar la productividad de nuestras empresas, consignamos en esta edición de la Revista INALDE opiniones de importantes directivos del sector sobre los avances y los retos que tendremos que enfrentar si queremos ser competitivos en la economía global.

John Naranjo Dousdebés

Director Área de Entorno Económico, Político y Social



ANDRÉS URIEL GALLEGO Ministro de Transporte y Obras

¿Por qué la infraestructura vial en Colombia ha sido tan retrasada?

En un país fiscalmente limitado, como Colombia, y además con un conflicto histórico, las prioridades estatales estaban en el desarrollo social: educación, salud y seguridad interna, que consumían todo el presupuesto. Por tanto, quedaban recursos muy escasos para expandir y mantener los sistemas de infraestructura, con una limitación adicional que solo se resolvió en los últimos 15 años: no teníamos interacción del sector público con el sector privado para desarrollar el transporte.

Por otra parte, las distancias de los grandes centros urbanos de consumo y de los centros productores a las áreas portuarias son enormes con relación a países de ingresos bajos. Atravesamos cordilleras que generan problemas topográficos, geológicos y ambientales muy severos.

Además, tenemos problemas muy complejos de licenciamiento ambiental y minero y en el tema de redes que van por los espacios de carreteras (responsabilidad de las empresas de servicios públicos, ahora empresas privadas), cuya modernización vale más que las mismas carreteras. Finalmente, está la difícil y costosa adquisición de predios.

A pesar de estos problemas, usted propuso un importante programa vial para la consolidación de la red troncal y alimentadora. ¿Cuáles son los principales avances?

El más importante fue convencer a todo el mundo, incluyendo a Planeación Nacional, Ministerio de Hacienda, gremios, etc., de que la competitividad requería autopistas de doble calzada. Eso no se había querido entender. Si se examinan las pri-



meras doce concesiones, eran esencialmente de mantenimiento y capacidad. Hoy todos hablamos de redes de autopistas de doble calzada.

Así que empezamos a trabajar en ejecución de longitudes específicas de doble calzada en anualidades. Hoy estamos en 200 km/año y ya es un avance significativo, pero debemos lograr que Colombia se desatrase rápidamente a un nivel de 350 o 400 km fijos por año con la reestructuración de concesiones como la Autopista del Sol, Autopista de La Montaña y Autopista de Las Américas.

Otro avance es haber fortalecido el sector empresarial de consultoría y producción. Hoy es sólido y prestigioso, nacional e internacionalmente. El sector de producción atiende la expansión de la infraestructura de transporte y su debido mantenimiento, que es un reto muy grande. En cada región de Colombia tenemos producción empresarial: plantas de asfalto, plantas de trituración, redes de servicio y tecnología incorporada.

Nuestra ingeniería y su estructura, no solo en construcción sino en consultoría, es de pri-

“Los fondos de pensiones saben que unas de las condiciones de creación de riqueza más importantes son las inversiones público-privadas y las concesiones, pero prefieren, en muchos casos, colocar el dinero en el extranjero o en TES“.

mer nivel mundial, tipo exportación. De cuatro licitaciones en transporte masivo en Lima, tres se las ganaron compatriotas y ahora tenemos una oportunidad muy grande en el Canal de Panamá. El empresario colombiano, aliado con otras empresas extranjeras, como lo está haciendo en la Ruta del Sol, tiene el músculo y la organización para atender las necesidades de la expansión de la infraestructura y su mantenimiento.

¿Se van a cumplir las metas que usted fijó para el 2010: el 75% de la red arterial en buen estado, 18.600 km en redes arteriales y 12.500 km pavimentados?

De hecho, ya desbordamos las metas. Jamás soñamos con tener más de mil kilómetros de dobles calzadas y, mucho menos, con tener contratadas para el año entrante cerca de 4 mil kilómetros para el mismo fin. El Estado dispone, para un conjunto de proyectos, un poco más de 20 billones de pesos y más de 10 mil millones de dólares, en firme, de aportes.

Hablando de recursos financieros, se necesitan los públicos pero también los privados. ¿Cómo van estos últimos?

El señor director de Seguros y Fondos de Pensiones prefiere el capital especulativo que el capital de inversión productiva. Él no acepta que ese ahorro de los colombianos es para hacer infraestructura, como se ha hecho en otros países. ¿Que si el proyecto es de fase II, de fase III o de ingeniería de detalle? Creo que estas son preguntas que le han servido de excusa para no invertir en infraestructura y seguir trabajando el capital con alto riesgo especulativo, generando incluso, en algunos casos, pérdidas.

Pero uno oye la otra historia: que los fondos quieren invertir en infraestructura, pero no hay proyectos claramente definidos

Todo crédito que busca un concesionario se le entrega inmediatamente, a pesar de ser para una inversión riesgosa. Los fondos saben que unas de las condiciones de creación de riqueza más importantes son las inversiones público-privadas y las concesiones, pero prefieren, en muchos casos, colocar el dinero en el extranjero o en TES.

¿Hay disponibilidad de recursos externos necesarios para complementar el esfuerzo fiscal, o la crisis internacional los espantó?

Tenemos disponibilidad porque el capital especulativo se ve hoy con temor, mientras que los proyectos que tienen seguridad en la recuperación de la inversión, atraen inversionistas.

Semanalmente nos piden cita de todas partes del mundo para ofrecernos recursos: de la China, de Corea, de Europa, de Norteamérica. Hace unas semanas estuvo reunido lo más selecto del transporte aéreo mundial en Cartagena. Y vienen aquí porque ven un referente aeronáutico histórico, con presente y gran futuro.

El control de inundaciones en La Mojana y en el Río Magdalena, por ejemplo, es de primer nivel en el planeta. En el Canal del Dique, los estudios son de alta ingeniería mundial. El abordaje de temas geológicos complejísimo, como el del Túnel de la Línea, es para concursos internacionales. Todo esto lo valoran y aprecian los inversionistas extranjeros.

Es que aquí a veces no se quiere ver lo que hacemos. Nosotros tuvimos 10 propuestas para el Túnel de La Línea; casi 200 que analizar en los corredores arteriales; 5 megapropuestas para el Aeropuerto Eldorado y 6 para el Aeropuerto del Centro Norte. Para la Ruta del Sol ya se han presentado varios grupos de inversionistas. Eso indica que existe avidez mundial por proyectos de esa naturaleza.

Colombia debería tener bancos de estudios y diseños para poder amarrar a los inversionistas, pero muchas veces no los tenemos ¿Qué ha hecho usted para que eso deje de ser una traba?

Poner el problema al nivel que es y combatir la opinión de la Cámara Colombiana de la Infraestructura que solicita la fase III (ingeniería de detalle). Todos los proyectos que han tenido fase III han fracasado. Nosotros debemos tener fase II. Transmilenio tenía fase 3 y tuvo que volver a diseñar. El diseñador debe ser el que construye.

Tengo una inquietud: si usted abre una licitación para hacer un edificio que tiene diseño, el contratista sabe lo que tiene que hacer. Si un constructor

no conoce el diseño, ¿cómo se puede participar seriamente en una licitación?

Claro, usted debe tener la información suficiente y básica: el corredor, la geología del corredor, la topografía; la denominada fase II, que tiene trazados y especificaciones generales. Pero, si usted tiene diseñada alguna obra de una manera específica, cuando hay mil formas de hacerlo, le quita la iniciativa y oportunidades al constructor para hacer las cosas mejor. Entonces, la fase II es indispensable, mientras que la fase III es del constructor. Tenemos dos opciones: una es decirle al constructor que lo haga todo; la otra es que para una vía el constructor no pueda cambiar nada porque está diseñado hasta el último muro de contención. Esto reduce la iniciativa y la calidad empresarial.

¿Cómo va su propuesta de que las vías vasculares (alimentadoras) sean responsabilidad de las finanzas territoriales?

Como eran vías territoriales nunca se pudieron hacer. Las regiones no han podido elaborar su propio plan de infraestructura porque no tienen capacidad económica. Si la nación no apoya, la región no tiene desarrollo. Y entonces, simplemente veremos crecer la población al lado de los corredores arteriales y concentrarse en megaciudades. Si no se invierte en las regiones, estas perecerán. Por ejemplo, la historia de Antioquia: el marchitamiento de las regiones y la concentración del Valle de Aburrá. La responsabilidad debe ser compartida entre municipios, departamentos y nación.

Pasando al tema de aeropuertos, uno de sus propósitos fue adoptar políticas comerciales para integrarnos en lo regional y con América Latina, y convertirnos en un *hub* internacional.

¿Cómo va eso?

Tenemos infraestructura aeroportuaria históricamente buena y en plena expansión. Eldorado, Rionegro, Medellín, Quibdó, Carepa, Montería, Corozal, San Andrés, Providencia, Cartagena, Barranquilla y Cali, ya concesionados, y en redes de concesionados todo el nororiente y el Eje Cafetero. Eso va a permitir que en un corto tiempo contemos con una infraestructura aeroportuaria expandida, bien administrada y bien mantenida. Por las inversiones en seguridad aeronáutica, tene-



mos una cobertura de radares con calidad de país desarrollado.

Hay atraso en las obras de Eldorado. ¿Qué ha pasado?

El programa es de 5 años y está dividido en seis etapas (hitos); la segunda tiene un atraso de cerca de cinco meses. Así que se impondrán las multas correspondientes.

Pero la multa no compensa el daño económico. Ahora, la Procuraduría tuvo que intervenir para saber si se debía demoler o no el actual terminal. ¿En la licitación no se especificó lo que se debía hacer?

Este es un país de derechos. Debemos obrar de acuerdo con los organismos de control político y ciudadano. Aquí no solo pueden opinar los medios de comunicación, también los organismos de control y debemos hacerles caso.

Es necesario someternos a unos procedimientos para hacer modificaciones contractuales y tenemos que oír a la Procuraduría. Partimos de un estudio, supuestamente hecho por los mejores consultores del planeta, que decía “hagan el aeropuerto internacional nuevo y el nacional déjenlo así”. Pero el crecimiento de los pasajeros nos desbordó y dijimos “lo vamos a tumbar”.

Pasando al tema fluvial. ¿Qué cosas fundamentales hay para mostrar en el río Magdalena?

La Mojana, muy fértil pero se inunda. Allí se están haciendo todas las obras de protección, que deben terminarse en diciembre o enero, después de un proceso espectacular de tres años. Así mismo, en todo el Magdalena Bajo y Medio hemos terminado 150 km de diques carreteables; construimos sistemas de control para los caños que llegan al Cauca y al Magdalena, y renovamos todos los puertos fluviales de este último: construimos 40 malecones y 6 puertos.

Por otro lado, Puerto Galán, el puerto de Barranca, ya no está donde estaba antes y va en la tercera fase; Puerto Berrío es completamente nuevo y se han hecho intervenciones en el puerto de pasajeros de Barranca, en el de Magangué y en varios muelles flotantes. Pero eso no aparece en la prensa ni en los medios de comunicación porque las buenas noticias no importan.

En este momento, se están haciendo más de 250 intervenciones gigantescas en ríos. Todos esos puertos del pacífico sur que se ven en el mapa están protegidos con muros inmensos que evitan la erosión del mar o del río y, además, está la mejora en la navegabilidad del río Meta con ayuda de innovaciones tecnológicas, por citar solo algunos casos.

¿Y en cuanto a ferrocarriles?

El ferrocarril de Fenoco, que es el que mueve el carbón del Cesar, ya lleva 100 km de la segunda línea ferroviaria, a pesar de las dificultades de carácter ambiental, y tiene una capacidad de casi 100 millones de toneladas de movimiento. El ferrocarril entre Belencito y La Caro, y casi Facatativá, está en pleno funcionamiento. El análisis y la adjudicación del ferrocarril Central Nacional están suspendidos por unos problemas de ‘penetración’ de eventuales proponentes a funcionarios. Del sistema de Trenes de Cercanías están en pleno trabajo los que son pertinentes: Bogotá, Cundinamarca, Valle, Antioquia, Magdalena y Boyacá. Y el ferrocarril del Pacífico está funcionando y solo faltan por terminarse 30 km de los 500 Km. que tiene.

¿El tema intermodal va a funcionar en Colombia?

La verdad es que está revaluado en el mundo moderno del transporte, porque la intermodalidad funciona en sistemas contenerizados y no, por ejemplo, en minería. Los sistemas de transporte de materias primas y de productos de bajo costo se ven muy afectados por los trasbordos o por incremento de manipulación.

Y sobre los puertos ¿Qué nos puede contar?

Damos el segundo empujón, después de la nacionalización, con la reestructuración de todos los puertos y del Plan de Expansión. Por ejemplo, el plan marítimo de carga directa de Puerto Nuevo, en Ciénaga, que va a ser el puerto más grande del planeta en transporte de carbón, cuatro veces más grande que el de la Guajira. En su última etapa tiene capacidad para 120 millones de toneladas. Por otro lado, la capacidad del puerto de Buenaventura de hoy, con relación a lo que recibimos, se multiplica por cuatro.

Hay un proyecto que se debate en Colombia desde hace años: el puente terrestre interoceánico y un corredor férreo desde Cupica (Chocó) a La Tarena (límite con Panamá en el Caribe) ¿Ese no es uno de esos proyectos que el país debe hacer?

Tiene todo el sentido, pero también hay un problema de limitación ambiental. Sin embargo, estoy seguro de que en un futuro se hará. Aquí me trajeron una propuesta, pero era para largo plazo, y les dije que nos interesaba pero que para el corto. Lo que sí es claro es que al puerto de Tribugá, sobre el Pacífico, lo despeja que se haga la carretera; sin eso, no hay ninguna posibilidad.

En su opinión, ¿faltaría hacer algo en Colombia para que las concesiones acarreen menos pleitos jurídicos o tendremos que vivir con ellos?

Nosotros tenemos algunos tribunales menores para interpretar asuntos, pero hoy las concesiones trabajan con todo el vigor y en armonía. Tenemos diferencias, naturales en los contratos, pero no hay pleitos. Y las empresas colombianas, con algunas excepciones, no tienen el concepto de algunas empresas reconocidas internacionalmente, en las que el departamento jurídico es más grande que el

“La intermodalidad de transporte no funcionaría en Colombia porque este es útil en sistemas contenerizados y no, por ejemplo, en minería”.

departamento técnico.

Los concesionarios están dedicados a trabajar y a conseguir los recursos económicos que les niegan los fondos de pensiones y los bancos nacionales. Se lo dice el Ministro de Transporte, y lo puede consultar.

Pero, si por usted fuera, ¿le haría alguna modificación al arreglo institucional aplicable al manejo de concesiones?

Hay muchas cosas por mejorar porque las buenas relaciones se derivan de un contrato apropiado, justo y transparente. Y, como comentaba anteriormente, los problemas de licenciamiento, predios y redes son muy graves.

Por otro lado, en los países industrializados el que da la licencia ambiental es el Ministro de Ambiente. Pero aquí no ha sido posible, aunque sí se han agilizado. Las que se han vuelto estorbosas son las licencias mineras y ahora le adicionaron el tema arqueológico. Requerimos agilizar los procesos administrativos internos gubernamentales.

¿Hay algún modelo que tenga enseñanzas interesantes que podamos adoptar?

Hay uno hermosísimo que no es internacional, sino colombiano, el modelo de Rojas Pinilla: “Aquí se necesita este proyecto, hágalo por aquí, empiece allí y termine allá”.

Con todo lo anterior, ¿podemos decir que Colombia ya está saliendo del subdesarrollo? ¿Cuándo seremos país de ingreso medio?

El año pasado pasamos del puesto 89 al puesto 84, subimos cinco puestos. Año a año, empieza a verse la mejoría y eso anima a victorias parciales, aunque es un proceso que dura, por lo menos, 10 años. La visión que tenemos es que en



JUAN ALBERTO PULIDO Director de Opaín

el 2019 nuestra infraestructura será de medianos ingresos. ¶

¿Qué es Opaín?

Opaín es una sociedad de objeto único. Es decir, solo fue constituida para los cinco capítulos de esta concesión, que son operar, administrar, explotar, mantener y expandir el Aeropuerto Eldorado. Más allá de estos cinco capítulos no existimos. En un principio, los socios de Opaín fueron siete, pero ahora son cinco, todos colombianos. De modo que esto es ingeniería y capital colombiano, pero con un efecto multicultural muy interesante porque tenemos una asistencia técnica de una firma suiza que opera el Aeropuerto de Zurich y está asociada con brasileños y chilenos en América Latina.

¿Cuáles fueron las razones por las cuales ustedes ganaron esa licitación?

La mayor fortaleza, por el tipo de concesión, fue la contraprestación. No más. Creo que fuimos

cinco grupos los que precalificamos y llegamos a la instancia final, todos con condiciones técnicas, músculo financiero y capacidades probadas. Pero todo se definió en la contraprestación. De cada peso que recibe Opaín por cualquier fuente, le reierte al gobierno 46,16 centavos. Para la fórmula establecida por el Ministerio de Transporte y la Aerocivil, la propuesta de Opaín era la que mejor se ajustaba porque era un contrato de resultados, no de obra pública. Este es un contrato aeroportuario de tercera generación, y va hasta el 2027.

¿Cuáles serán las obras?

El gobierno clasificó todo en seis hitos, que voy a dividir en dos grupos: carga y pasajeros, sin tener en cuenta algunos servicios administrativos y mejoras que el aeropuerto (997 hectáreas) merece.

Pero antes, hay que aclarar que Opaín no es el único concesionario. También está el concesionario de las pistas, que pocos conocen; por

eso, cuando hace poco hubo un problema con estas, no lo achacaron a nosotros, que no tenemos nada que ver con operación ni mantenimiento de las mismas.

En el primer hito, las obras fueron muy sencillas: se adecuaron los sistemas de tecnología e inmigración, el centro de control operacional para desastres, emergencias, secuetros, etc.; se implementó el sistema para asignar los *counters* a las aerolíneas por frecuencia y no por espacio y se hicieron cubiertas, vías de acceso y algunas remodelaciones necesarias en la terminal. Eso está instalado desde marzo de 2008.

En el segundo hito, que terminó en septiembre, se realizaron principalmente obras de carga, edificios administrativos de la Aerocivil, estaciones de bomberos, centros de rescate y algunas vías.

Y los cuatro hitos que faltan se están recomponiendo con el gobierno, porque esos van ligados a la terminal de pasajeros. Entonces, es todo lo que viene. Lo más importante es la terminal, mientras que lo residual son pasajeros, bahías de espera, franjas de las pistas, zona de mantenimiento y obras que no tienen mayor inversión de capital.

¿Para ser ejecutadas en qué periodo?

Si el cronograma de obra de la nueva terminal se negocia pronto con el gobierno nacional, podría terminarse, como mínimo, en 2015 y, como plazo máximo, en 2017.

Desde el proceso de adjudicación, se comentó que lo que se iba a realizar era una obra pequeña y que el día de la inauguración ya tenía que ampliarse

Tenían toda la razón y por eso el debate que se ha dado este año. Hay dos palabras claves: saturación y colapso. El colapso es que el aeropuerto,

definitivamente, se atascó y ya no hay poder humano para salir a una hora determinada. Así que sí quedaría chico si solo se remodela; la obra no resolvería un problema, lo mitigaría. Además, de no demolerse el terminal actual, las instalaciones no serán capaces de manejar un nivel de servicio adecuado ante la demanda de pasajeros.

Y esto se lo hemos dejado claro al gobierno porque tendría una implicación penal. Si yo no le digo la verdad a la nación, como gerente de Opaín, a través de la Contraloría y la Fiscalía me pueden procesar por no advertir que remodelado el aeropuerto, este bajaría de nivel C a nivel E.

El modelo financiero inicial no tuvo en cuenta el volumen de pasajeros que iba a demandar recursos, así que se amplió el plazo y se ajustó el modelo. Pero el gobierno puso una cláusula para que los recursos que demandara esa ampliación los pusiera el concesionario y eso no es aceptable. Todo ha sido muy claro: si el gobierno no hubiera aprobado la demolición del actual aeropuerto, está bien, nosotros remodelamos Eldorado de inmediato, pero este pronto va a colapsar a nivel de servicios. Además, no hay aeropuerto en el mundo que pare obras, a menos de que sea el de Pitalito o el de Leticia; pero el de una ciudad como Bogotá, no. De hecho, cada cierto tiempo tienen que demoler, renovar y construir.

Ahora, Bogotá tiene algo muy interesante y es que tiene un tráfico cautivo de 4 millones y medio de personas; es una ciudad mediterránea, no es puerto y es capital de un país que no tiene autopistas, ferrocarriles, ni túneles. Y como esa infraestructura vial no va a estar en 30 años funcionando, siempre habrá clientes. Aunque el ideal sí es que el sistema de transporte sea multimodal, como en las ciudades civilizadas: que el metro, el Transmilenio y el aeropuerto se complementen.

Más aviones, más tráfico, más ruido... ¿Los aviones podrán despegar después de las 9 de la noche?

Eldorado tiene varios disparates que son cómicos y tristes a la vez. El primero, es que este es el único aeropuerto que tiene una báscula y no sirve para nada. Aparentemente, esa báscula es para controlar el peso, de modo que los aviones antiguos, de segunda y tercera generación, no hagan ruido cuando despeguen. Pero nunca he visto que se detenga un avión por sobrepeso. Por otro lado,

“No hay aeropuerto en el mundo que pare obras, a menos de que sea el de Pitalito o el de Leticia; pero el de una ciudad como Bogotá, no. De hecho, cada cierto tiempo tienen que demoler, renovar y construir“.



está el tema ambiental. Al aeropuerto lo rodearon, no fue al revés; Eldorado no se implantó en Fontibón ni en Engativá, pero ahora es una realidad social muy compleja.

¿Opáin tiene el capital financiero requerido para cumplir con sus compromisos?

Lo hemos ido obteniendo. La consecución de recursos es un fenómeno dinámico. A una crisis financiera, sigue también una acción nuestra. Los créditos que tenemos son renegociables y las entidades comerciales y multilaterales han ido aflojando y entendiendo los vaivenes de un gobierno como el nuestro. Claro, dejamos pasar una oportunidad, como siempre, y es que si el proyecto hubiera arrancado un poco antes, hubiéramos coincidido con una época de exceso de liquidez, buenos plazos y bajas tasas. Pero bueno, yo diría que fue la coyuntura, era la época de darle prioridad a la seguridad porque nos estaban asesinando.

¿Por qué el atraso en aprovechar esa liquidez?

Lo veo más como problema de país que como problema de aeropuerto. En el 2000, la Aeronáutica Civil hizo su Plan Maestro con Aeropuertos de París. Pero ese plan se demoró 5 años para llegar a una licitación, 6 años para llegar a unos pliegos y 7 para adjudicar la concesión. Cuando entramos a la concesión, estábamos en la cresta de la ola de la abundancia financiera, pero se desplomó a los 8 meses. Es difícil juzgar si el gobierno se demoró o no porque era un proyecto complejo: tuvo

muchos problemas en la primera generación con Cartagena y Barranquilla. Además, el proceso de AeroCali, en el 2000, fue muy traumático, y se trataron de corregir muchos errores en el contrato de Eldorado, optando por hacer una concesión de tercera generación por resultados. Hubo unas incongruencias normales, nada es perfecto. Incluso, solo hasta el tercer año el concesionario también aprende. Ahora hemos aprendido incluso a manejar temas álgidos con el Ministerio de Transporte. Hace un año, nos habríamos 'matado'.

Sabiendo que la remodelación no era la mejor alternativa, ¿por qué Opáin contrae compromisos en tiempo y dinero, y ya sobre la marcha dice que es mejor demoler el terminal?

Como concesionario firmamos un contrato con una obligación de resultados y presentamos una alternativa de demolición y reemplazo, que fue rechazada por la Aeronáutica Civil. Yo, en teoría, podría haber seguido mi camino tranquilo. Pero la legislación colombiana es compleja: porque el fondo de la ley supone, asume y obliga a que quien, en nombre del Estado, enfrente una obra por resultados o una concesión, sea un experto. Y un experto como Opáin no puede decir "gracias y hasta luego". En febrero de 2008 nos reunimos con el Presidente de la República y le dijimos: "Nosotros ya cumplimos, ya entregamos, pero la Aeronáutica lo rechazó con argumentos que considera legítimos. Ahora, si usted nos permite, como expertos consideramos imposible que Bogotá maneje ese tráfico con este aeropuerto". El Ministro de Transporte, el Vicepresidente y el Presidente de la República han tenido siempre una opinión diferente a la de la Aeronáutica y están convencidos de que hay que tumbar el actual terminal.

Hemos hecho todo. No solo lo que el gobierno nos ha dicho, sino lo que hemos considerado nuestra obligación. En ese proceso, se dio lo que se publicó como "atraso, demora y multa de las obras". La multa no se ha dado, porque no nos la pueden poner. Y el atraso y demora no existe porque este contrato no tiene planos, tiene especificaciones y apéndices. Yo debo traducir esas especificaciones en planos; estos deben ir al interventor; el interventor debe llevarlos a la Aerocivil, y la Aerocivil debe devolverlos con o sin aprobación. Luego los recibo, corrijo y de nuevo el



Las cosas descomplicadas
nos gustan a todos.

mismo proceso. Así que hasta que el Tribunal de Arbitramento, que se instauró en marzo de este año, no diga que los tiempos que yo reclamo y que son legítimos por proceso de consultas, diseños y especificaciones no tienen justificación, nadie puede decir que estamos retrasados. Se asumieron tiempos, lamentablemente, pensando que las especificaciones eran perfectas y no fue así.

Además, si el terminal de carga que entregamos hace un tiempo lo hubiéramos hecho con la especificación de la Aeronáutica, sería un bodrio hoy, algo inútil. El ancho de la puerta, la altura, el área libre, las distancias en el plano de consolidación de plataformas... nada de eso funcionaba, y no cabría un avión en ese espacio.

¿Esos cambios en el contrato, durante el camino, no generan inconformismo entre los demás participantes de la licitación?

En eso nos hemos blindado. Sin embargo, si mañana alguien siente violados sus derechos, estamos en un país libre y puede demandar. Las modificaciones se han hecho pensando en que Eldorado no se puede quedar estático 30 años más.

¿Cuándo veremos los viajeros mejoras en el Terminal Internacional?

Hasta que no empecemos la construcción de la fase 1 de la Terminal 2. Aunque ya se aceptó la demolición, pueden pasar cuatro o cinco años antes de que el usuario vea resultados tangibles.

¿Cuál es la reacción cuando Colombia presenta al mundo su esquema de concesiones de obras públicas?

No somos muy expertos en saber cómo se ve afuera. Sin embargo, el Ministerio de Transporte ha sido bastante entusiasta al señalar que el modelo colombiano ha sido copiado. No puedo calificarlo, pero lo que sí es cierto es que es un bautizo más procedimental que de evolución de primera, segunda o tercera generación, porque cada contrato tiene virtudes y defectos que lo hacen especial. Las concesiones de los puertos, por ejemplo, que son muy exitosas, llevan más de 20 años en el proceso, a diferencia de las vías, y por eso a veces las críticas son injustas. En 200 años de vida republicana no se hizo mucho en infraestructura.

¿Colombia puede mejorar aspectos institucionales en el manejo de las concesiones?

En muchas ocasiones, la misma institución está diseñada para alejar a los más competentes. Conozco muchas historias de personas honestas que, con cierto espíritu quijotesco, han entrado al sector público y terminan encarcelados e investigados.

Entiendo que hay retrasos porque no se han evacuado ciertas áreas que están ocupadas por aerolíneas o tenedores

Sí, y curiosamente nos ha ido mejor de lo que esperábamos. Hemos restituido para el Estado más de 18 hectáreas, entre locales y zonas de hangares que estaban ocupadas ilegalmente. Todavía hay muchos contratos fraudulentos, con apariencia legal, pero en eso estamos.

¿Con todas estas obras de Eldorado será un ejemplo regional?

Ya lo es. Bogotá tiene tráfico cautivo; cuenta con 3 ó 4 aerolíneas principales; hay inversión; tiene el mayor tráfico de carga en América Latina, incluyendo México; transporta más de medio millón de toneladas, siguiendo a Sao Paulo, y es el tercero en número de pasajeros. Así que no podemos darnos el lujo de no hacer este aeropuerto. El diseño que estamos planteando para Eldorado es de primer nivel. Aeropuertos de París, los asesores detrás de este proyecto, han construido cerca de 500 aeropuertos en el mundo. De modo que vamos a tener un aeropuerto funcional y flexible y un centro de conexiones con altos estándares para la productividad de este país. Los edificios que ya hemos terminado, como el de la Aeronáutica Civil, hablan por sí mismos.

Si en pocos años el aeropuerto se satura y no se puede ampliar, por su ubicación, ¿qué se va a hacer?

Estamos pensando con la infraestructura de hoy y no debe ser así. El país, así sea a punta de tropiezos, tiene que pensar en grandes obras como el Tren de Cercanías o el metro de Bogotá. Así mañana el aeropuerto esté en Tunja, debemos tener mínimo dos autopistas y un tren decente para que Tunja esté a media hora. Además, estoy seguro de que pronto veremos una legislación para que un privado haga



JULIO TORRES Gerente de Nexus Banca de Inversión S.A

un aeropuerto. El país va saliendo lentamente del enanismo mental porque la aventura colombiana no ha empezado. Y un buen inicio es jugar limpio, y así lo entienden los socios de Opain. Pero por ahora no hay respuesta clara a la pregunta. ¶

¿Qué es Nexus Banca de Inversión?

Es una boutique especializada en financiación de infraestructura, que en los últimos 3 años ha estructurado cuantiosos recursos para este sector en Colombia, tanto en transporte, como en otras áreas (energía, tratamiento de aguas, etc.). Dentro de ese nicho, Nexus se ha especializado en consecución de capital en todos los niveles de estructura de capital: desde la deuda *senior*, la de menor riesgo, a través de préstamos sindicados con la banca local o internacional, hasta la creación reciente de un fondo de capital privado. Así mismo, desarrollamos un área de asesoría y fusiones de adquisiciones. Más que el capital económico, lo que pesa en Nexus es el capital intelectual de los socios para proveer y procurar financiamientos de manera óp-

tima para los clientes.

En 2008, Nexus Banca de Inversiones fue seleccionada por la revista *Dinero* como la segunda de mayor actividad en estructuración de financiamiento de infraestructura.

¿Por qué le interesa a un inversionista financiero infraestructura en Colombia?

Me atrevería a decir que la mayoría de capital privado que se ha invertido en infraestructura en el país es capital colombiano, con excepción de los sectores de hidrocarburos y energía. Pero, ¿por qué es interesante invertir en este sector? Dos observaciones de tipo técnico y económico y una observación de tipo empírico. La primera es que el sector de infraestructura tiende a moverse en subsectores, que son monopolios, y a la vez regulados; es decir, con tarifas controladas.

Esta combinación hace que la volatilidad de ingresos y de rentabilidades de los proyectos de infraestructura sea baja. Es decir, el nivel de riesgo de un proyecto en infraestructura es mínimo. Se

“Los fondos de pensiones no están diseñados para invertir en infraestructura porque son inversionistas institucionales. Ellos compran estructuras ya probadas y maduras, compran instrumentos líquidos, no riesgo constructivo”.

parece mucho al riesgo que toman las personas, desde la perspectiva financiera, cuando compran un bono soberano. De hecho, la visión de los inversionistas en infraestructura es que esa inversión es un proxy a inversión soberana, pero con premio.

Además, Colombia es un país que tiene un retraso material en infraestructura, con vías en desarrollo y, por ende, participantes tempranos en este sector van a tener la posibilidad de capturar retornos aceptables.

La segunda observación técnica es que el mercado local de capitales, incluido el sector bancario, está creciendo de una manera aceptable que le permite generar condiciones para que los créditos para infraestructura tengan retorno atractivo.

Y, por último, se encuentra la observación empírica. Si se hace una barrida de cuáles son los nuevos capitales económicos y los nuevos grupos económicos que se han formado en el país, todos tienen alguna relación con infraestructura. De hecho, los capitales ya formados tienden a invertir en este sector, como es el caso de Colinversiones, declarado jugador del sector de la generación eléctrica, pero que en esencia es infraestructura. Así mismo, el año pasado en la revista *Semana* se publicaron los grandes capitales o los nuevos ‘caos’, y resultaron ser los nuevos concesionarios de carreteras.

Se dice que nuestros fondos privados de pensiones no quieren poner los dineros en Colombia, pero usted nos dice que invertir aquí en infraestructura es un buen negocio. ¿Cuál es la verdad al respecto?

Los fondos de pensiones tienen todo el interés y la disposición para invertir en infraestructura. De hecho, son los únicos inversionistas de nuestro fondo de capital privado Structural Fund I. Si uno acumula la experiencia empírica, el principal inversionista

local en infraestructura petrolera es Ecopetrol, y los fondos de pensiones compraron masivamente inversiones para la capitalización de esta empresa. Igual sucedió con la capitalización de Isagen en 2007, cuando los fondos de pensiones suscribieron la mayor parte de ese IPO (Initial Public Offering). Entonces, las evidencias hablan de los fondos de pensiones como dueños de plantas de generación eléctrica local, dueños de Ecopetrol, dueños de Isagen, dueños de ISA, pero ausentes de los procesos de carreteras por concesiones, en su mayor parte.

¿Y por qué no han invertido en carreteras por concesión de manera masiva? Hay una observación técnica: en financiación de proyectos, durante el periodo de construcción, no hay dinero institucional en el apalancamiento. Son los bancos los que financian los grandes proyectos en el periodo de construcción porque los riesgos constructivos son bastante altos y requieren de trabajo intensivo en análisis de crédito por parte de los potenciales financiadores. Además, lo natural de este tipo de financiación es que se hace, primero, a través del mercado bancario o de un préstamo multilateral y después se reemplaza con dinero institucional. Es muy raro ver en el mundo un proyecto que desde el momento cero, con riesgo constructivo alto, sea financiando con dinero institucional.

Los fondos de pensiones no están diseñados para eso porque son inversionistas institucionales. Ellos compran estructuras ya probadas y maduras, compran instrumentos líquidos, no riesgo constructivo. Así que pienso que la crítica que se hace sobre los fondos por no invertir en infraestructura es errada y algo injusta.

Hay un caso muy reciente y es el de los Transmilenios de la Avenida Suba y de la NQS. Durante su construcción se financiaron con préstamos sindicados locales, pero una vez finalizadas las obras, se emitieron titularizaciones que reemplazaron a un costo mucho más eficiente y con mejores perfiles de plazos la financiación bancaria existente.

Usted mencionaba que las reglas de juego de las concesiones son interesantes para el inversionista y que hay volatilidad mínima en sus ingresos; sin embargo, en algunos casos el tráfico no ha sido lo esperado. ¿Cómo se compensa ese faltante?

Lo que se conoce como Primera Generación de Carreteras por Concesión tenía un supuesto muy



importante que fue el ingreso mínimo esperado. Es decir, que si el tráfico caía por debajo de un nivel mínimo, el presupuesto nacional aportaba la diferencia entre el tráfico real y el tráfico mínimo. ¿Qué permitió esa estructura de tráfico mínimo? Generar confianza en el sector financiero para que se desarrollaran las primeras carreteras por concesión. Sobre ese flujo mínimo, los bancos podían prestar con cierta certeza. En su momento la decisión fue criticada pero ahora el sector financiero entiende mejor el proceso y toma más riesgos. Estamos en la Cuarta Generación y se sigue utilizando el sistema del ingreso esperado.

Si la tarifa depende de una Comisión de Regulación ¿Dónde está la seguridad de que el ingreso a futuro de los concesionarios no va a estar controlado?

En los contratos de concesión existe una base tarifaria con la que se arranca y, como mínimo, tiene que crecer con la inflación. Entonces, si la tarifa regulada es inferior a ese crecimiento, el presupuesto de la nación tiene que compensarlo. El riesgo de tarifa es un riesgo del concedente, no del concesionario, asegurándole así a este último un nivel de ingresos. Por ejemplo, nosotros asesoramos, estructuramos y financiamos un proyecto; luego, llega la autoridad, en este caso el Ministerio de Transporte, y decide que, por condiciones particulares del entorno se requiere bajar a la mitad el valor de un peaje específico. Esa caída de ingresos por reducción de peajes es compensada al concesionario con presupuesto de la nación.

¿Cómo ve la cantidad de proyectos viales que hay hoy en día, analizados y programados?

En un país como Colombia, con nuestro nivel de desarrollo, el *pull* de proyectos requeridos es enorme. La pregunta entonces es ¿cómo priorizar esos proyectos? Yo creo que muchos de los que se requieren para tener una posición más competitiva y una calidad de vida superior para los colombianos ya están identificados, como el metro de Bogotá, La Ruta del Sol y los corredores arteriales que se acaban de asignar, por mencionar solo el sector transportes.

Entonces, sabiendo que existen restricciones de presupuesto y que el capital privado asociado a estos sectores es también limitado, ¿cómo optimizar las inversiones o recursos? Así, sería cuestionable, por ejemplo, que no se hubiese llevado a cabo el Plan 2500 de carreteras, porque los mismos 4.000 millones de pesos invertidos se hubieran podido destinar para la construcción de la primera línea del Metro de Bogotá. Este último afecta la movilidad de 8 millones de colombianos, mientras que el impacto de los 4.000 millones de pesos que se invirtieron en vías terciarias y secundarias, con el Plan 2500, ayudó a desarrollar ciertas regiones abandonadas; pero claro, esa obra no fue tan difundida ni exhibida como lo sería una obra de gran impacto.

Ahora, ¿si los criterios técnicos dan una priorización diferente qué es lo que está pasando? Sin duda, el debate se debe centrar en la priorización y asignación de presupuesto. Claro, los argumentos puramente técnicos no son nece-

“Institucionalmente hay un problema de cómo priorizar proyectos, que en últimas es un juego de planeación, así el Ministerio de Transporte sea el ejecutor y el de Hacienda el que obtenga los recursos”.

sariamente los que prevalecen. También se deben incluir otro tipo de argumentos, igualmente válidos, como desarrollo, necesidades regionales y, no lo vamos a negar, presiones de intereses políticos que puedan pesar.

¿Tenemos condiciones suficientes, no solo económicas, sino técnicas, para hablar de proyectos concretos a financiar?

En el caso de infraestructura vial, de las 22 concesiones existentes en el país, ninguna se ha quedado por cierre financiero. Todas se han financiado en los mercados capitales locales (incluidos los bancos) y ninguna ha tenido problemas materiales de iniciación. De las últimas seis que se han asignado, a pesar de que hubo mucho cuestionamiento porque el ingreso esperado fue muy bajo, todas tuvieron cierre financiero en el mercado local.

Si bien los nuevos proyectos no se parecen a los ya concesionados, La Ruta del Sol, Cuarta Generación de Concesión, se puede financiar perfectamente en los mercados locales. Además, de los 8 o 9 billones de pesos que vale el proyecto, 6 o 7 los pone el presupuesto de la nación. Originalmente, se quería cero participaciones del presupuesto nacional, pero al ver los tráficos y la situación de los mercados en general, se dieron cuenta de que la capacidad de generación económica de la carretera no era tan alta como para ameritar ese nivel de inversiones. Entonces, para que la rentabilidad se asociara con el ritmo que estaba tomando, tenía que haber inversión pública (75% de La Ruta del Sol), porque ningún privado iba a invertir por debajo de las rentabilidades en un sector como ese.

Por otro lado, uno se pregunta por qué invertir recursos cuantiosos en la vía que va desde la frontera de Venezuela hasta la frontera de Panamá si un container se puede trasladar por barco y cuesta menos. Entonces nos damos cuenta de

que la lógica de integrar el corredor no tiene ningún estudio contundente y de nuevo aparece el tema de priorización. ¿Qué es mejor? ¿Hacer este corredor transversal?, ¿Doblar la potencia de Bogotá–Buenaventura? ¿Integrar mejor a Bogotá con Medellín? Me atrevería a decir que hay proyectos viables que pueden tener un mejor criterio de priorización que este.

En resumen, el problema financiero o falta de recursos no se ve como un impedimento

No. Creo que el problema más grande es el de la priorización adecuada de la demanda de esos recursos.

¿Cómo hacer para que los problemas de concesiones se minimicen? ¿Cuál es la mejor forma para evitar esos problemas administrativos y jurídicos?

Todo el sistema es susceptible de mejora. Pero también hay que poner las cosas en contexto. Hace 15 años no había carreteras concesionadas en E.U. y en Colombia ya había 11. La infraestructura vial se desarrolló con dineros federales como el caso de E.U. y del gobierno central, en el caso de Europa, mientras que en Francia las carreteras por concesión están recientemente privatizadas. En los países desarrollados, la infraestructura vial se desarrolla con dinero estatal porque son conscientes de que si no hay carreteras no se potencia el comercio, y si no hay suficiente comercio, pues no hay recursos públicos.

Entonces, nuestro modelo de carreteras por concesión, en sus diferentes generaciones y su evolución, muchas veces ha sido pionero. No necesariamente pionero bueno, pero sí ha sido pionero en la optimización de los dineros privados en cuestiones públicas. Habiendo dicho eso, hay muchas cosas por mejorar, como ser mucho más certero en la definición del atractivo económico y técnico de los corredores con la privatización. Así mismo, uno ve un desorden en planeación a nivel del gobierno porque Planeación está por un lado, Ministerio de Hacienda por otro y Ministerio de Transporte por otro. Institucionalmente hay un problema de cómo priorizar, que en últimas es un juego de planeación, así el Ministerio de Transporte sea el ejecutor y el de Hacienda el que obtenga los recursos.

El INCO, por ejemplo, tiene problemas or-



JUAN MARTÍN CAICEDO **Presidente Ejecutivo de la Cámara Colombiana de la Infraestructura**

ganizacionales serios. Pero esto no quiere decir que el sistema haya colapsado y la evidencia es la Autopista Norte después del peaje. En los últimos 15 años las carreteras por concesión funcionan bien mientras que las públicas no. ¶

¿Cómo se organizó la Cámara Colombiana de la Infraestructura, CCI, y cuál es su función?

Muy pocos países del mundo han logrado lo que nosotros, que es aglutinar sectores con agendas muy diversas y dentro de los cuales existen obvias tensiones. En la región solo hay dos cámaras de este tipo, en Chile y en Colombia. De hecho, la chilena ha sido para nosotros como un paradigma; casi que la organización de la Cámara Colombiana se hizo teniendo en cuenta la experiencia exitosa de más de medio siglo de la Cámara Chilena, sobre la que ha recaído el desarrollo de las concesiones de ese país. En Colombia logramos evacuar las agendas particulares de los constructores, consultores, concesionarios y proveedores para abordar los temas transversales y de interés común.

La CCI revivió la figura de gremio...

Yo diría que sí. De la Cámara, ya hacen parte más de medio millar de empresas de la construcción y de la contratación, otorgándole una gran capacidad de interlocución a la CCI. Y nuestra interlocución, como gremio serio, ha sido muchas veces para hacer observaciones constructivas, como nuestra petición reiterada de lo que hemos denominado 'buenos proyectos' para que los recursos fluyan fácilmente hacia este sector.

En el campo institucional, ¿cuál ha sido el aporte de la CCI?

Yo definiría la aparición de la Cámara como un gana-gana: ganó el gremio y ganó el gobierno. Antes no surgían muchos frutos de los diálogos porque la vocería de la ingeniería estaba atomizada. Hoy, la Cámara hace parte del Consejo Gremial Nacional y, con cinco años de existencia, está a la par de gremios de décadas como la Sociedad de Agricultores o el mismo Fenalco. Entonces, institucionalmente, la CCI ha sido importante para el ejercicio democrático y para el diálogo entre empresarios y gobierno. Sobre todo, para los empresarios de ingeniería, sin que estemos compitiendo con la

Sociedad de Ingenieros. Esta última defiende la dignidad de la profesión, mientras que nosotros representamos a las empresas que están en el negocio de la contratación y que están generando desarrollo.

¿Cómo ve la evolución de la infraestructura colombiana?

Seríamos injustos si le achacáramos el rezago en infraestructura, especialmente en transporte, a este gobierno. El rezago es histórico y tiene muchas explicaciones. Lo primero, creamos un sistema de transporte que miró hacia adentro y trató de resolver los problemas del mercado interno, dándonos cuenta un poco tarde de que el mundo era global. Eso explica, en parte, que las grandes plataformas industriales no hubieran quedado, como en los países más competitivos, en las costas sino en el páramo o en Medellín, y que haya distancias tan grandes entre los centros de producción y los puertos marítimos.

Adicionalmente, hubo dos circunstancias que marcaron ese rezago. Primero, muchas veces el país hizo ajustes fiscales sacrificando la inversión en infraestructura y el debate económico no fue muy enfático en asociar infraestructura con creci-

“Seríamos injustos si le achacáramos el rezago en infraestructura, especialmente en transporte, a este gobierno. El rezago es histórico y tiene muchas explicaciones”.

miento. Y no solamente con crecimiento, sino con demanda, con empleo, con calidad de vida, con competitividad, con productividad y con llegarles a las zonas que fueron tomadas por los grupos subversivos (guerrilla y paramilitares).

Y después, la Constitución del 91 nos agravó aún más la situación, al predefinir y proteger el gasto social, y no incluir la infraestructura en esa definición, volviéndola vulnerable y arma predilecta de la politiquería.

La segunda circunstancia, que a juicio de la Cámara ha pesado más de lo que el debate académico ha dicho, hace referencia a las barreras de tipo institucional. Es decir, si uno mira hacia atrás, paradójicamente el más informal de los ministerios

en Colombia ha sido el de Transporte, a pesar de haber tenido buenos ministros.

En los años 90 el país hizo unas reformas en ese ministerio, según las cuales más que ejecutor debería ser planificador, porque si bien el gran liderazgo en la planeación lo tiene que llevar Planeación Nacional, los insumos deben ser entregados por el Ministerio de Transporte. Pero esto no se ha respetado. Hoy podemos decir que tenemos un ministerio más ejecutor que planificador y más interventor que orientador de políticas. Esa es la crítica que se le suele hacer, por ejemplo, al INCO, Instituto Nacional de Concesiones, creado hace cinco o seis años con el propósito de promover el negocio de las concesiones. La impresión que tenemos muchas personas es que más que promover el negocio o estructurar concesiones nuevas, lo que ha hecho es dedicarse a ser interventor de las ya existentes. Es decir, uno a veces sueña con un director del INCO que sea más un banquero de inversión que un interventor y con un INCO tan fuerte, que pudiera manejar todo el tema de concesiones, incluyendo las aeroportuarias.

¿Entonces, las reformas de los 90 no se han puesto en marcha?

Así es. Estas, en principio, definieron el papel del ministerio; resolvió las competencias (qué le toca a la nación, qué le toca a los departamentos); abrió las puertas para que entraran por primera vez los privados al negocio de la infraestructura de transporte y, con éxito, se liquidó Colpuertos y aparecieron las sociedades portuarias, generando resultados muy exitosos en tarifas y tiempos. Lo curioso es que no la hemos utilizado.

Muchas veces, cuando alguien dice que hay barreras institucionales se pregunta si hay que hacer reformas legales, y no. Estas barreras, en el fondo, no requieren de reforma sino de voluntad política. Es solo cuestión de aprovechar lo que hicimos en la década de los 90 y pensar en una Comisión de Regulación Técnica, como lo tienen otras entidades del Estado, autónoma e independiente. Eso sí requiere una ley.

Si se compararan dos entidades que fueron creadas prácticamente en la misma fecha: la ANH y el INCO, se vería cómo ha sido de exitoso el papel de la ANH en los círculos internacionales más exigentes, mientras que el INCO ha tenido, en el mismo periodo, ocho directores.

Eso sí, no estamos de acuerdo con las recomendaciones que hacen algunos expertos de sacar el INCO del Ministerio de Transporte y llevarlo para Planeación o para el Ministerio de Hacienda. Ese es el peor de los escenarios. La institucionalidad del sector transporte se debe recuperar es fortaleciendo justamente el Ministerio de Transporte, no descartándolo.

Por otro lado, si se compara lo que ha pasado aquí en los últimos 15 años en energía, servicios domiciliarios y telecomunicaciones, con lo que ha sucedido en transporte, hay una gran diferencia. ¿Por qué? Porque en los sectores servicios y telecomunicaciones hubo reglas, confianza entre el gobierno y el sector privado, institucionalidad y hubo comisiones de regulación.

Sí. La historia del transporte en Colombia es un poco frustrante...

Desde luego. Un elemento adicional que explica el retraso es que no articulamos bien los distintos medios de transporte: el río, el ferrocarril y la carretera. Primero, el eje del transporte era el río, pero este se murió y lo reemplazamos por el ferrocarril; después aparecieron muertos el ferrocarril y el río y el monopolio de la movilización de mercancías y pasajeros lo tienen hoy las carreteras. Eso no es bueno para el país y lo digo con la autoridad de ser el presidente de un gremio que afilia a todos los constructores de carretera. En Europa, más del 60% del sistema de transporte es multimodal. En Colombia, es apenas el 1,5%. Los países que han hecho multimodalismo han resuelto más fácilmente sus problemas logísticos y son mucho más eficientes desde el punto de vista de costos en transporte de pasajeros y mercancía.

Por fortuna, el multimodalismo está insinuado en el documento del Plan 2019 y sugiere

“En Colombia, el multimodalismo corresponde al 1,5% del transporte. Los países que tienen este sistema han resuelto más fácilmente sus problemas logísticos y son más eficientes desde el punto de vista de costos en transporte”.



la creación de una especie de parrilla, donde hay unos nodos en Cundinamarca, los Llanos, el Eje Cafetero, Puerto Salgar... Y yo suelo cometer una herejía habiendo sido alcalde de Bogotá, y es decir que la ciudad más importante en materia de transporte no debió ser Bogotá sino Puerto Salgar. Ahí concluyen el río, el ferrocarril, la carretera, el oleoducto y un excelente aeropuerto.

¿Hay una verdadera coordinación entre el Ministerio de Transporte y Planeación Nacional para priorizar proyectos?

También ahí existe un problema institucional que no se resuelve con Comisión de Regulación y que se ve en la discusión del Plan de Desarrollo, que según la Constitución es cuatrienal. Lo que hemos observado es que allí priman más las decisiones políticas que las técnicas. Y no hablo mal de las decisiones políticas; es lógico que los parlamentarios en el Congreso presionen por las obras de sus regiones. Pero tiene que haber una instancia, y es



otra propuesta de la CCI, que arbitre la discusión para armonizar las expectativas locales con las nacionales (debería ser Planeación Nacional). Voy a poner un ejemplo: en el primer Plan de Desarrollo de la primera administración Uribe uno encontraba un listado, posiblemente legítimo, de carreteras nacionales, en el capítulo de infraestructura. Pero no aparecía mencionado un corredor estratégico de comercio exterior, que en la mitad de la administración Uribe colapsó (el corredor Buenaventura-Bogotá). Solo en 2006, cuando la carretera se cayó en un tramo, el gobierno tomó la decisión de hacer dobles calzadas entre Buenaventura y Buga para ser menos vulnerable el acceso de ese corredor al puerto.

Si desde un comienzo no se da esa priorización transparente de proyectos del Plan de Desarrollo, aparecen las improvisaciones.

A nosotros nos preocupa que inversiones de tanta magnitud, como las que comprometen la infraestructura, estén discutidas en unos planes tan estrechos de cuatro años. Los españoles, desde

Felipe González, se plantearon unas inversiones en infraestructura a 20-25 años y los chilenos hicieron lo propio. Así que debemos agregarle a la seguridad democrática la conducción de lo que hay que hacer en infraestructura de aquí a 20 o 30 años. Más que un Plan de Desarrollo, es un pacto social. Nosotros hacemos planeación pero por reacción. Cuando se toma una decisión de pensar, como se está haciendo, en una segunda calzada vial Bogotá-Villavicencio, las personas entienden que no se debió esperar a que un desastre natural hiciera colapsar la carretera para pensar en esa doble calzada. Pudo haberse previsto cuando se construyó la primera.

Otro problema es la financiación de la infraestructura vial en los territorios. ¿Cómo se está manejando el tema?

El Estado cometió un error al patrocinar desarrollos de vías en los municipios y departamentos con presupuesto nacional. Lo que ha debido hacer es, en primer lugar, brindar un soporte técnico de Planeación Nacional a las planeaciones locales para que tomaran sus decisiones y, segundo, convencerlos de que necesitan fortalecerse fiscalmente. Voy a poner un ejemplo de cosas que están pasando en las regiones, precisamente por ese paternalismo: el Plan 2500, hoy en día, no tiene quién lo mantenga en los departamentos por la siguiente disculpa: "La nación me lo construyó, la nación me lo mantiene". Así que hay vías ya deterioradas.

Usted mencionaba como gran preocupación de la CCI la creación de buenos proyectos ¿qué se entiende por un buen proyecto?

En materia de licitaciones y confección de pliegos licitatorios en Colombia todo se está realizando sin que haya una política pública general que diga cómo se hacen, que homogenice criterios (financieros, de experiencia y de desempate) y que los estandarice. En Colombia tenemos tantos pliegos de licitación, como entidades contratantes existen y eso facilita la corrupción. Hay una anarquía, inexistente en otros países.

Pero los pliegos se confeccionan después de estructurado el proyecto y ahí es donde hemos tenido una gran tensión y donde tenemos que hacer un aporte constructivo. En ingeniería, hay estudios de fase I, fase II y fase III. Estudios fase I

son los de pre factibilidad; estudios fase II son de factibilidad, y estudios fase III hacen referencia a la ingeniería de detalle. En los últimos tiempos, en Colombia, se han licitado proyectos con niveles de información muy precarios, que ni siquiera llegan a fase I y eso ha generado pleitos jurídicos y obras inacabadas o que colapsan. Ahí falta diseñar una política pública.

Además, la clave es darles a los contratistas, a los inversores, a los financiadores y a los aseguradores buenos proyectos. Muchos se preguntan por qué los inversionistas institucionales en Colombia como fondos de pensiones no han financiado más infraestructura. La respuesta es: faltan buenos proyectos. El dinero del ahorrador no puede ponerse al servicio de proyectos que generen dudas técnicas. ¿Por qué los fondos de pensiones financian más del 60% en infraestructura de transporte en Chile? Porque les han garantizado buenos proyectos.

En la CCI llevamos tres años trabajando en unas matrices, con acompañamiento de la Sociedad Colombiana de Ingenieros y la Sociedad Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI). Si bien hay que seguir las perfeccionando, porque son un producto dinámico, estamos satisfechos de poder entregar una matriz de estudios, una de riesgos, y una de buenas prácticas para confeccionar pliegos. Creo que esta es la llave que nos permite abrir el candado para que, en los próximos 20 o 30 años, en medio de limitaciones, el panorama sea mucho más alentador.

Cuando uno ve que las lozas del Transmilenio ya están rotas o que en Medellín, en la carretera con doble calzada a Rionegro, se cae la montaña recién inaugurada la vía, pone en duda las capacidades de la ingeniería colombiana. ¿Qué está pasando?

Yo definiendo la ingeniería colombiana y no soy ingeniero. Basta verla compitiendo en Perú, Panamá, Venezuela, República Dominicana o Costa Rica, con la construcción de hidroeléctricas y sistemas de transporte masivo. Claro, lo ideal sí sería que la ingeniería tomara una decisión valiente y no se presentara a un proyecto sin buen nivel de información; eso sentaría precedentes. Desde luego, hay obras mal hechas por la ingeniería, no estoy exonerándola de toda culpa ni a los contratistas.

Pero la responsabilidad de cómo se estructuran los proyectos es del Estado.

Mucha gente está molesta con el concesionario de Eldorado, y este no fue el que dijo “hagamos un aeropuerto pequeño”, fue el Estado. Pero ese no es un problema de este gobierno. Hace 15 años debimos empezar a construir el nuevo Eldorado con la concepción de un gran aeropuerto, pensando en las futuras demandas de servicio de pasajeros, de carga. Un proyecto ambicioso como los realizados por Rojas Pinilla. La Avenida El Dorado, por ejemplo, se hizo en esa época y casi que no la podemos desbaratar para construir el Transmilenio. Es una obra bien hecha.

Si hacemos un paralelo con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, que tiene un banco de proyectos con una información aceptable, ¿en Colombia existe un banco de proyectos para infraestructura? ¿Sabemos qué debemos hacer a largo plazo?

En Colombia tenemos claramente identificado qué hacer. Donde estamos enredados, sobre todo institucionalmente, es en el cómo. El mapa de Colombia que yo cargo para todo lado y en el que está lo que debe hacerse en cuanto a vías no se ha modificado en 40 años. Sabemos qué hacer desde esa época pero no se ha hecho.

En resumen, lo que ha faltado es





XI Asamblea de Egresados: Crisis y Comunicación

El pasado 12 de noviembre se realizó, en las instalaciones del Country Club de Bogotá, la XI Asamblea de Egresados, organizada por la Asociación de Egresados de INALDE. Alrededor de 200 antiguos alumnos participaron en la conferencia del Dr. César Mauricio Velásquez Ossa, Secretario de Prensa de la Presidencia de la República, quien abordó el tema 'Crisis y comunicación'.

Durante hora y media, el Dr. Velásquez habló sobre la importancia de la verdad en la comunicación política e insistió en los principios y la estrategia comunicativa que deben seguirse, en cualquier institución pública o privada, en momentos de crisis.

Así mismo, los asistentes tuvieron la oportunidad de conocer dos casos exitosos de emprendimiento liderados por tres egresados del MBA. El primer caso fue presentado por Pedro Bayona y Mario Medina, socios fundadores de Logística Ferretera; y el segundo, por Camilo Bernal, socio y fundador de Digital Ware y K-Client.

Por su parte, el Dr. Fabio Novoa, Director del Área de Operaciones y Logística de la Escuela, dio a conocer los avances en la conformación del Fondo de Inversión NAVES, proyecto que él está liderando con el apoyo de algunos egresados expertos en el tema y cuyo propósito es apoyar a los emprendedores de INALDE en la creación de empresa.

Al finalizar el evento, y después de resaltar los logros obtenidos por la AEI durante el año a través de las diversas actividades, se revelaron los nombres de los nuevos miembros de la Junta Directiva de la Asociación, elegidos por los diferentes egresados afiliados a la misma. Los representantes designados por votación virtual fueron:

PADE: Francisco Manrique Ruiz

PDD: María Helena Benítez Londoño

MBA: Diego Ferreira Nieto

¿Quiénes son los representantes elegidos?



FRANCISCO MANRIQUE RUIZ
REPRESENTANTE POR EL PADE

Ingeniero civil y MBA de Purdue University. Es socio fundador de Soluciones Inmobiliarias S.A. desde 1978 y es el actual presidente del Foro de Presidentes. Manrique es miembro de junta de la Corporación Calidad, Vending de Colombia y Camacol, y hace parte del Consejo Editorial de *El Espectador*. También es autor de algunas publicaciones, entre ellas *Un cambio de época, no una época de cambios. Razones por las cuales la gerencia latinoamericana debe cambiar*.



MARÍA HELENA BENÍTEZ LONDOÑO
REPRESENTANTE POR EL PDD

Administradora de sistemas. Actualmente se desempeña como gerente administrativa y de sistemas de Construcciones Arrecife S.A. Durante varios años ha sido la encargada de los temas de responsabilidad social de la fundación que sostiene la empresa y tal vez por eso se define como una persona comprometida y dispuesta a ayudar a los demás tanto en el plano laboral como en el personal.



DIEGO FERREIRA NIETO
REPRESENTANTE POR EL MBA

Abogado, especialista en derecho de la comunicación, con MBA de INALDE. Ha trabajado como corresponsal colombiano de Pyramid Research - Division of the The Economist Intelligence Unit; abogado y jefe de oficinas jurídicas de entidades públicas de televisión; gerente y subgerente administrativo y financiero (e) de Radio Televisión Nacional de Colombia, RTVC. Actualmente se desempeña como gerente administrativo de SF International Ltda. También ha sido asesor y colaborador externo de varias fundaciones que trabajan por la niñez y ha sido miembro de las juntas directivas de Servicios Postales Nacionales y Batelsa S.A., así como secretario de la junta directiva de RTVC.



César Mauricio Velásquez, Secretario de Prensa de la Presidencia de la República

A continuación, presentamos un resumen de las palabras del Dr. César Mauricio Velásquez, conferencista invitado a la XI Asamblea de Egresados de INALDE.

Las virtudes humanas

Todas las crisis de la vida, independientemente de la edad, implican desafíos. Algunas salen bien, otras no. Pero solo se superan cuando hay virtudes humanas de por medio, como ocurre en la vida empresarial. Es muy distinto trabajar con personas que han desarrollado y viven las virtudes, a trabajar con quienes no lo han hecho.

Cuando hay crisis en la política o en los gobiernos, estas también se deben enfrentar con virtudes humanas, con un plan estratégico, con coraje y con la verdad.

La verdad

Esta es la segunda idea que les presento. Las crisis personales, institucionales o de gobierno se agravan cuando no se dice la verdad. Cla-

ro, alguien puede estar pensando aquí: ¿Y es que ese señor que está allá al frente siempre ha dicho la verdad? ¿No será que en política la verdad no se usa y mucho menos si se está en el gobierno? ¿Luego el poder no raya con la verdad y, de hecho, exige estar mintiendo?

Quiero tocar ese tema desde una raíz más antropológica: si no hay verdad, el proceso comunicativo se rompe. Y la verdad hay que decirla y hay que vivirla.

Nunca, en los años que llevo trabajando en este gobierno, concretamente en este cargo, hemos pensado si decimos lo que ocurrió u otra cosa; si agregamos u omitimos información. Esto, a manera de ejemplo.

Ahora, miremos cómo enfrentar las crisis y qué protocolos existen. Algunos de ellos los



quiero aterrizar, de alguna manera, a su vida como empresarios, como directivos que han experimentado crisis: cuando una máquina falla y no se cumple con un requerimiento a un cliente; cuando no se cumplen las metas fijadas semestral o anualmente o cuando se tienen que enfrentar a un despido o a una contratación masiva.

Las decisiones que se toman en las crisis hacen parte de los desafíos empresariales y tienen una manera de comunicarse porque, a veces, en esencia, esas decisiones no son buenas ni malas pero se pueden convertir en malas si no se maneja bien la comunicación. Ahí está el meollo de por qué en este momento las grandes empresas del mundo están contratando comunicadores para vicepresidentes de comunicaciones. Gratamente leí hace poco en los organigramas de grandes universidades del mundo que ya están contratando vicerrectores de comunicación.

Principios para enfrentar una crisis

El primer principio, como mencionaba anteriormente, es la verdad y atraviesa toda estrategia. Algunos directivos, para garantizar su permanencia, tienen que mentir. Y la estrategia comunicativa que no se apoya en la verdad tarde o temprano termina rompiéndose y siempre se devuelve con más fuerza y con más daño.

La mentira nunca es rentable, la mentira nunca deja dividendos positivos ni para las personas que constituyen las empresas de productos o servicios ni para los que estamos en política o en un gobierno.

Uno podría decir: “Pero el Presidente alguna vez dijo que no habíamos utilizado unos símbolos de la Cruz Roja en la Operación Jaque y así fue, o que la Policía no había disparado en una minga de campesinos en el Cauca y después apareció un video en el que algunos oficiales estaban disparando”.

Reflexiono sobre eso, porque la información que recibimos, concretamente en esos casos, fue transmitida así por la persona que tenía que suministrarla al Señor Presidente, quien la dio a conocer de la misma manera al país. La fuente de alto crédito, que puede ser un general, un inspector o alguien del alto gobierno, se equivocó.

Así que ustedes o nosotros, queriendo hacer las cosas bien, podemos cometer errores; y una cosa en el proceso comunicativo es la mentira y otra cosa el error. Aunque en política los errores también se pagan; recuerden no más los debates en torno a esos dos temas. Desde luego, son debates que hay que atender inmediatamente; una cosa es admitir y rectificar y otra cosa cometer un error, reconocerlo y rectificar.

El éxito en el proceso comunicativo también radica justo ahí. Si nos hemos equivocado, tenemos que decirlo, debemos ser valientes para comunicar también nuestro error. Algo distinto es lo que hacen los 'vecinos', que un día nos declaran la guerra y al otro día dicen otra cosa.

Así mismo, en toda crisis de comunicación tiene que existir un equipo humano para atenderla; quien pretenda enfrentar una crisis en solitario puede entrar en situaciones más difíciles. Si los directivos de las grandes compañías, además de sus capacidades gerenciales, financieras y de acometer negocios, tuvieran capacidades comunicativas, sería ideal. Pero, sin duda, se necesitan grupos de crisis. Así como en la vida personal, que tener gente al lado aportando y orientando hace que las crisis tomen diferentes matices.

En los momentos de crisis es bueno rodearse de gente serena. Pero si el directivo no es sereno, difícilmente tiene un equipo con estas condiciones, con la capacidad de distinguir entre los problemas, las personas, las ideas y lo que se dice. Uno de los errores en el manejo de una crisis es confundir lo que se dice, con la persona que lo dice, porque si se ataca a la persona, generalmente se resquebraja la estrategia. Las ideas son las que se controvierten.

Qué bueno trabajar con personas veraces, serenas y laboriosas. No se vale que digan mentiras piadosas ni blancas, sino que digan la verdad en todo. Esto es importante en la vida empresarial y en la vida política, en la que se ha perdido el sentido de la verdad.



Importancia de la capacidad de evaluación

Un punto adicional en los comités de crisis tiene que ver con la importancia de desarrollar la capacidad de evaluación de quienes lo integran: que sean capaces de abstraer problemas, de sopesarlos rápidamente y de tener, gracias a la serenidad, una respuesta, además de saber por dónde se mueven las corrientes, los momentos, las tensiones.

Esto nos va a permitir incluso ganar tiempo en los primeros momentos de las crisis, los más difíciles. Luego viene la elaboración de unos primeros mensajes, que son fundamentales, puesto que las crisis se agravan por el mal manejo de los primeros minutos, de las primeras horas e igualmente se superan de acuerdo con las respuestas de esos primeros instantes. Eso sí, cabe recordar que los mensajes que se elaboren deben corresponder a la identidad de la compañía o del gobierno.

Los comités de crisis en una empresa, y más si son liderados por el gerente, deben tener el olfato para saber cómo se comunica algo, quién lo debe hacer y en qué momento. A veces nos equivocamos en el cómo o en el momento y eso agranda el problema.

Mantener serenidad y mesura en las formas

Es fundamental no agregar nerviosismo ni exagerar las pasiones que puedan agravar la situación, como tampoco dejar pasar el tiempo sin ninguna reacción. Del mismo modo, es muy importante dar respuesta a la crisis en los primeros momentos o, de no tenerla, reconocer abiertamente que no se tiene.

Cuando un avión se accidenta es la peor crisis para una compañía aérea. No sé si ustedes recuerdan un avión de American Airlines que se accidentó llegando a Cali en una Navidad; como escenario comunicativo de una tragedia fue el peor. A pocos minutos de aproximarse al aeropuerto, el avión perdió el rumbo, chocó contra una montaña y murieron todos los pasajeros. La empresa dejó transcurrir un tiempo antes de dar una rueda de prensa para contar lo sucedido y la especulación no dio espera: se llegó a suponer que había sido un grupo terrorista el culpable del hecho. Así que ante la crisis, el vacío informativo se va llenando con especulaciones, lo que en cualquier compañía podría denominarse “chisme de pasillo”. Frente a una decisión o problema la gente sospecha y, al no haberse comunicado por los conductos regulares ni haberse hecho un análisis de los vacíos, empieza a murmurar, multiplicando esa crisis por treinta. Entonces, ya no solo se debe luchar contra un problema sino contra los demás generados por ese que se dejó de comunicar.

Recuerdo que el presidente de American, después de un lapso salió ante las cámaras y dijo: “nos duele la muerte de los pasajeros y nos

duele la muerte de la tripulación”. Y empezó a hablar todo el tiempo de la tripulación, de su experiencia, sus horas de vuelo, cuántos hijos tenían las personas que la conformaban, quiénes eran, no sin antes unirse al dolor de sus familias, y así atacar una especulación periodística de si el piloto o esa tripulación se había quedado dormida o estaba embriagada. Desde ese momento empezaron a diseñar todo un plan comunicativo y se serenó a la opinión pública.

Los comités de crisis en una empresa, y más si son liderados por el gerente, deben tener el olfato para saber cómo se dice, quién lo dice y en qué momento. A veces nos equivocamos en el cómo o en el momento y eso agranda el problema. Es como cuando un papá corrige a un hijo: gana más en el proceso comunicativo dependiendo de la forma como lo haga. A veces, de hecho, el hijo se revela es por la forma mas no por la corrección en sí; por ejemplo, el papá o la mamá que corrige en público, ¿a quién le gusta que lo corrijan delante de los demás? Los latinoamericanos, por citar otro ejemplo, somos muy quisquillosos con las maneras. Algunos pueden decir que el ministro que salió en televisión tiene razón, pero que no les gusta la manera como lo dice y la telegenia. Hay quienes tienen ángel para la televisión y otros que no; entonces, si yo soy un gerente de una compañía en crisis debo saber quién la va a comunicar, cómo, cuándo y dónde... armar el plan.

Pero el mejor ejemplo para ustedes, los casados, es recordar el momento en el que pidieron la mano, el preámbulo y la expectativa que generó decirle a su señora si aceptaba casarse. Ese fue



un momento de comunicación que pudo generar crisis, pero que debía terminar en un “sí”. Claro, como es un plan en el que hay pasión, sentimiento, amor y proyecto, se comunica mejor. Tal vez por eso no se debe hablar de crisis si no se tienen ideales que valgan la pena ser defendidos.

Situaciones que se deben evitar

Todos los días hay situaciones que se deben evitar. Yo siempre le digo al Presidente: “Debemos evitar el vacío informativo. Si nosotros no escribimos la historia, no la escriben; si nosotros no decimos esto a tiempo, otros van a decir lo que no es verdad”. En política eso siempre será una constante. Por eso, hay que evitar la pasividad.

Entonces:

- No podemos ser pasivos.
- No podemos dar la sensación de parálisis, de que tenemos miedo.
- No podemos dar la sensación de que esto se acabó.
- No podemos dejar transcurrir horas sin informar.

La estrategia comunicativa es hacer desgües, lograr que ese río que viene con mucha potencia, esa crisis que se aproxima, sea canalizado. ¡Debemos darle salidas!

Un último error es pretender que las crisis desaparezcan porque sí. “Como hay mucho problema en Bogotá, vámonos para Cartagena y volvemos después de puente y miramos qué pasó”. Así no se arregla nada. Debe funcionar como las reglas de juego o deberes en una casa. Debe existir

una decisión de coordinar todo, valentía para decir las cosas y no pretender que todo se solucione en un instante.

Conclusiones

1 Todas las crisis hay que enfrentarlas con la verdad. Pero esta debe corresponder a lo que clásicamente se conoce como misión, visión y principios. Si la gente en el gobierno desconoce esos principios, es muy difícil que afiance y desarrolle una estrategia. Hay que saber qué somos, a dónde vamos y cuál es nuestro punto de llegada.

2 Hay que definir los protagonistas de la crisis, quiénes deben enfrentarla, de qué manera, en qué condiciones, quién es el líder, cuáles son sus condiciones comunicativas, qué capacidad tiene para abstraer los problemas y comunicarlos y algo que, a veces sirve, tener un manual escrito. Muchas transnacionales, como las alemanas, tienen manuales de crisis y protocolos, de tal manera que ante un problema, quien vaya a enfrentarlo abra el libro azul, rojo o negro y encuentre unos pasos a seguir, definidos con anterioridad.

Yo podría preguntarles a todos ustedes, que son directivos de empresa, ¿Quiénes tienen claro el horizonte para enfrentar una crisis? ¿Cómo la enfrentarían? ¿Quiénes tienen ya un ABC a seguir para salir victoriosos de la crisis?

3 Por último, lo más importante es saber dónde llegar y para qué llegar. ¶



Germán Alberto Mejía
Director del PADE y Director Comercial de INALDE

José de Jesús Miranda
Asesor del Gobierno de Aguascalientes, México



Interacción público-privada: un modelo para el desarrollo

Debido a la importancia de la unión de estos dos grandes sectores para el crecimiento mundial, vale la pena ahondar en los nuevos conceptos que se han incorporado al exitoso modelo de Aguascalientes, ya presentado en nuestra edición No. 20.

La conceptualización de lo público y de lo privado tiene una larga historia en el mundo de las ciencias sociales. La puesta en marcha de verdaderos modelos que sintonicen estos dos sectores ha sido un reto y, a la vez, una inquietud de muchos.

De Barbieri (1991, págs. 203-205), por ejemplo, se refiere y afirma la dificultad de hablar de dos esferas de acción, la pública y la privada. Para ella, es necesario visualizar a la sociedad en otros ámbitos y proponiendo diferentes espacios de discusión y acción, tales como el sistema político, la esfera pública, la sociedad civil, las organizaciones y la economía.

Las nuevas formas de interacción público-privadas plantean de hecho la articulación de actividades, responsabilidades, regulaciones, etc. de estos sectores, para reconocer que el alcance de sus propuestas deben reflejar metas e intereses colectivos, con un solo resultado: el bien común.

Kooiman (1993) puso de manifiesto en su momento, que las modificaciones en los sistemas de interacción público-privada están relacionados

con la naturaleza crecientemente compleja, dinámica y diversa del mundo en que hoy vivimos. Por tanto, no es una tarea fácil.

Según Javier Llinares (2008), existen nuevas formas de relacionarse desde lo público a lo privado o viceversa. Una de ellas es el *open government*, que es una forma especial de relacionamiento entre la administración pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos. Una administración *open* se abre a la ciudadanía, pero también a las demás administraciones y a otras organizaciones colaboradoras.

Inquieto por estos temas de gran relevancia, desde hace casi un año INALDE viene mostrando y compartiendo en varias ciudades del país un modelo exitoso de interacción que ha sido ejemplo mundial y motivo de orgullo: el del Estado de Aguascalientes, México. En esta ocasión, y a través de este artículo, pretendemos continuar con el hilo de una historia de Estado auténtico, que continúa en su empeño de perfeccionar un modelo ejem-

La gerencia no debe descuidar el entorno en el que se encuentra inmersa y requiere controlar las variables positivas y negativas, en especial estas últimas, a fin de contrarrestar aquellas que atentan contra la marcha de la empresa.

plar y de seguir adelante en la ejecución de todos los objetivos trazados. Situación que se convierte en reto para entes territoriales y sectores económicos de allí.

En este sentido, el modelo se implementa en sectores estratégicos. Caso particular es el del sector de hidrocarburos, en el que desde el diseño e implementación de las políticas públicas y la definición de inversión pública y privada, requiere de una conjugación de intereses generales y particulares. Es un reto por la equidad y el desarrollo.

Para ello, nos referiremos al Estado de Aguascalientes de hoy, a través de un esquema en donde se involucra la visión común de Estado, la transparencia, la gestión efectiva, el control, la justicia y la cultura.

Una visión común de Estado

La iniciativa formulada por el Estado de Aguascalientes, hace unos años, tuvo como propósito rescatar varias de sus principales experiencias y aportar de forma más eficiente, con su gestión, a los esfuerzos de los actores involucrados en el fortalecimiento del Estado.

La importancia de la visión común radica en optimizar los resultados de un entorno determinado, valorando y fomentando nuevas estrategias interrelacionales de trabajo, cuya razón de ser es la satisfacción de las necesidades de un grupo específico. La cohesión grupal implica equilibrio y armonía para producir y funcionar, logrando la complacencia del cliente (el ciudadano, en este caso).

El conocimiento del entorno es importante, pues este implica tener una visión clara de las me-

tas a las que se apunta, pero también ojo crítico hacia los problemas y sus posibles soluciones. La gerencia no debe descuidar el entorno en el que se encuentra inmersa y requiere controlar las variables positivas y negativas, en especial estas últimas, a fin de contrarrestar aquellas que atentan contra la marcha de la empresa.

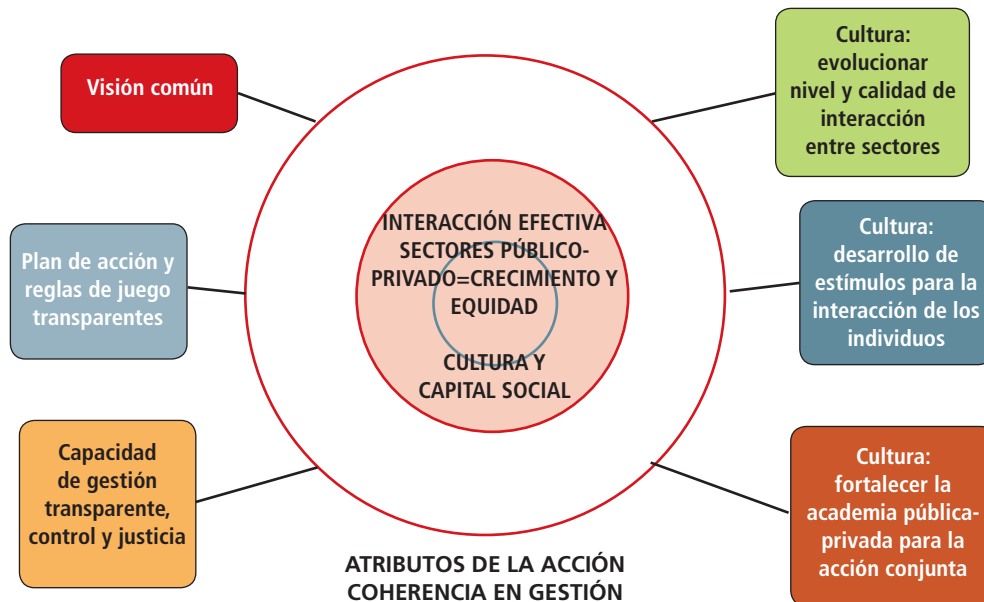
La mayoría de iniciativas¹ tendrían que apuntarle, como mínimo, a los siguientes aspectos: a la identificación de necesidades, a la capacidad del Estado local para responder eficaz y eficientemente y a la coordinación a nivel sistémico (que los componentes del sistema de fortalecimiento estatal se articulen claramente y se coordinen para que el gobierno local lleve a cabo los cambios positivos con base en sus necesidades reales).

Plan de acción y reglas de juego transparentes

El desarrollo institucional para el accionar conjunto –interacción público-privada– es un intento que hacen hoy diversos países de nuestro continente, de diferentes formas, para elaborar estrategias de innovación y desarrollo a mediano y largo plazo. En las empresas surge algo similar. Por lo general, son procesos diseñados para tener impacto al mediano y largo plazo, factor que complica muchas veces el anquilosamiento de las organizaciones. Sin embargo, existen casos evidentes y que mar-

1. Hacia una visión común para robustecer el sistema de fortalecimiento municipal en Bolivia. Informe final DFID, mayo de 2005.

MODELO DE INTERACCIÓN ENTRE SECTORES: DEFINICIONES ESTRATÉGICAS Y ACCIONES TÁCTICAS



La aplicación de la estrategia requiere reflexión permanente y una actitud autocrítica sobre la coherencia de las acciones

Fuente: Observación de las experiencias de interacción pública-privada por José de Jesús Miranda y Germán A. Mejía

can distancia de los anteriores, como el de Aguascalientes, en los que se demuestra que se pueden también obtener buenos resultados a muy corto plazo, si existe verdadera voluntad por parte de todos los sectores convocados al cambio.

Para hablar entonces de un verdadero plan de acción se han de conjugar varias características y factores que permitan enfrentar los retos que propone la cooperación público-privada. Las bases para consolidar esta propuesta son:

- La cooperación público-privado se plantea como una forma de mejora de la gobernanza de la sociedad para lograr óptimas políticas públicas y bienestar social, haciendo compatibles, en su implementación, el propósito de la acción de gobierno y los legítimos intereses y condicionamientos a los que están sujetas las empresas privadas y las organizaciones sociales.
- La cooperación público-privada necesita, para su desarrollo, entornos institucionales y corporativos dotados de seguridad jurídica, económica y financiera; legitimidad política y social; una definición explícita de objetivos orientados a

la creación de valor público y mecanismos consistentes de rendición de cuentas, responsabilidad y *accountability*.

- La gestión de la cooperación público-privada exige aprendizajes y cambios en las culturas, en las percepciones, en los instrumentos de gestión y en los roles de los directivos públicos y privados; requiere eliminar estereotipos y el desconocimiento mutuo (Zuleta, 2007).

Así pues, se podría decir que el accionar en este campo de cooperación siempre debe estar garantizado por la transparencia, vista y percibida por todos como uno de los valores democráticos más importantes. En estos procesos, sin voluntad política constante y respaldo público y privado no es posible adelantar planes y programas transparentes. Así mismo, el fortalecimiento del empleo es necesario para ejecutar cualquier plan de acción sostenible; este fue uno de los pilares del cambio en el nuevo Estado de Aguascalientes. Además, la rendición de cuentas debe incluir elementos contables claros, sencillos y precisos que permitan al ciudadano entender el quehacer de sus aportes. Por último, la cooperación internacional es una



fuerza importante de aprendizaje porque conocer de otras experiencias enriquece.

La tendencia es clara en el mundo. Naciones como Francia, Estados Unidos y Argentina han incorporado en su normativa leyes que obligan a los funcionarios públicos, sin importar su jerarquía, a hacer declaraciones de patrimonio, a evitar cualquier gestión en el ejercicio de su cargo que tenga directa incidencia en sus intereses personales, a dar el máximo de información sobre su gestión a la ciudadanía y a mantener en todo momento un comportamiento ejemplar y un completo resguardo a las normas de sus respectivas constituciones.

Capacidad de gestión transparente, control y justicia

Muchos autores han dedicado su tiempo a estudiar el tema de la gestión y el control. En algún momento de nuestras vidas profesionales tomamos tiempo para adentrarnos en este mundo y, para ello, fue mejor hablar de control de gestión.

Se reconoce que los objetivos son la categoría rectora de este principio de administración porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y, luego, estos son el patrón para evaluar la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El concepto de control de gestión abarca un amplio espectro de lo que nos preocupa en el desarrollo de las relaciones cooperativas entre lo público y lo privado. Muchos teóricos se han preocupado por diferenciar el concepto de gestión

de los de control de gestión y la función de control como tal, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; y para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlo y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente, puesto que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los primeros objetivos.

Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia a esta gestión con la noción de medir y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los sistemas de control de gestión son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo general. Muchos

La justicia ha de estar presente en el núcleo de la interacción público-privada, ya que ella atañe directamente al bien común; debe estar presente en estas relaciones desde su origen, y de manera preventiva, para así mismo fecundar procesos transparentes y equitativos.

de estos sistemas son buenos para asignar tareas y recursos por áreas, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización o institución.

Junto a los anteriores conceptos, es necesario ocuparse de igual forma del concepto de justicia. Es común encontrar en nuestros países que la justicia no llega a todos y que cada vez es más lenta y menos expedita.

El fundamento cultural de la justicia se basa en un consenso amplio entre los individuos de una sociedad sobre lo bueno y lo malo, y otros aspectos prácticos de cómo deben organizarse las relaciones entre personas. Se supone que en toda sociedad humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo justo y se considera una virtud social actuar de acuerdo con esa concepción. Por ello, la justicia ha de estar presente también en el núcleo de la interacción público-privada ya que ella atañe directamente al bien común; debe estar presente en estas relaciones desde su origen, y de manera preventiva, para así mismo fecundar procesos transparentes y equitativos.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el compromiso que tienen hoy las empresas privadas, los gobiernos y la ciudadanía con la transformación de la sociedad. Además de ganar dinero, las empresas deben interesarse por cuidar la forma como lo hacen (Periódico *El Tiempo*, 2009. Separata Colombia Responsable). La responsabilidad social significa buenas prácticas y, sobre todo, transparencia, pero también es un compromiso con el desarrollo sostenible ser honestos y tener buenas relaciones humanas y laborales.

Finalmente, no podíamos dejar de lado el concepto de gestión del conocimiento. Capital importante, pues la aplicación de este criterio al *management*, permite la resolución de problemas a través del conocimiento y de la experiencia.

Cultura

Más que hacer referencia a lo que significa en sí la cultura, es importante retomar el tema de la cultura organizacional porque creemos que ella impacta una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización. La cultura organizacional, en lo que atañe a las relaciones público-privadas, debe ser fuerte. Cuando decimos fuerte, nos referimos a que todas las personas comprometidas en el cambio estén convencidas de los valores y creencias que las unen para trabajar en pro de la sociedad, de su ciudad y de su país.

Cuando la cultura existente se basa en el pensamiento grupal, tal como lo dice Irving L. Janis, "los caminos reales para alcanzar las metas se acortan".

Actualmente, el desarrollo va de la mano de la cultura y del capital social. El capital social, al margen de las especulaciones y de las búsquedas de precisión metodológica, desde ya válidas y necesarias, opera a diario y tiene gran peso en el proceso de desarrollo, según B. Kliksberg (1999). Las relaciones entre cultura y desarrollo son de todo orden y, precisamente por eso, asombra la escasa atención que se les ha prestado. Pero en el caso especial del Estado de Aguascalientes, esto no ha sido así. La cultura ha sido para ellos un factor de-

“En el pasado, innovación significaba la creación de nuevos productos y servicios, que presentaran ventajas sobre los de sus competidores. Hoy innovar es lograr un salto cualitativo, transformar la gestión en todos los ámbitos de dirección de la empresa”. Joaquim Vilà

cisivo de cohesión social que les ha permitido crecer de manera significativa.

El desarrollo cultural de las sociedades es un fin en sí mismo y avanzar en este campo significa enriquecer espiritual e históricamente a una sociedad y a sus individuos. Además, la cultura tiene amplias potencialidades que pueden movilizarse para el desarrollo. Entre ellas están la de ser muy valiosa en la lucha contra la pobreza, integradora y no excluyente y agente reivindicadora de los valores de la sociedad.

El cambio y la innovación

En la era post industrial lo que llevaba a mejorar la productividad de las organizaciones era la producción en serie, la especialización y las estructuras claramente definidas y jerarquizadas. Hoy, todo esto se encuentra cuestionado. Para enfrentar los retos de la nueva era, la empresa debe echar mano de esquemas y estructuras que permitan el aumento del poder de negociación y adaptarse a las nuevas necesidades, establecer modelos de negocio viables y reconocer a la competencia para así diferenciarse e instaurarse en un mundo global que promueve la flexibilidad y el cambio. El entorno, por supuesto, factor decisivo en el mundo de las relaciones, es la mayoría de veces inestable y, por ende, la clave del éxito va a ser diferente a la que se utilizó en décadas anteriores.

Cuando se es directivo, empresario o gestor de una organización, institución o empresa, lo que siempre viene a la mente son los deseos enormes de que ella genere el impacto esperado, crezca armónicamente y aproveche no solo las oportunida-

des del mercado sino el momento para aprender, aplicar y por qué no, corregir a tiempo. El Dr. Joaquim Vilà, profesor del IESE, advierte que “todas estas características tienen que ver con la capacidad de innovar; o sea, con la capacidad de introducir nuevas ideas que añadan valor a los clientes, a la sociedad y a la misma empresa. Y para que esta sea efectiva, se debe llevar a cabo de forma continua y en amplios ámbitos de gestión que se refuercen mutuamente”. Por ello la importancia de que las organizaciones de hoy tengan una visión común, unos planes de acción perfectamente alineados con la realidad, un justo y oportuno control de gestión y, por supuesto, una misma cultura... que se hable en el mismo idioma.

Además, este profesor insiste en que poco nos sirve como guía para innovar, usar como referencia la experiencia en trayectorias profesionales convencionales. Por ello el primer paso hacia la innovación consiste en superar los frenos al cambio de la cultura en la empresa; es decir, cambiar las creencias y valores de la gente sobre lo que está permitido hacer en cada organización.

Pero, cabe anotar que la innovación es también una cuestión de cambio de perspectiva. Según Vilà, “para innovar es necesario organizar el trabajo de forma distinta. En el pasado, innovación significaba la creación de nuevos productos y servicios, que presentaran ventajas sobre los de sus competidores. Hoy innovar es lograr un salto cualitativo, transformar la gestión en todos los ámbitos de dirección de la empresa”. Lo anterior, va mucho más allá de la mera innovación tecnológica. Las empresas deben preocuparse por el desarrollo de



conocimientos y habilidades necesarios para dirigir eficazmente y por la participación de todos los miembros.

Así mismo, la innovación ha de ser un proceso de la alta dirección y un programa de cambio en las empresas. Estas saben que la innovación es una fuente de ventaja competitiva y, por ello, un factor de éxito. Durante años se resolvió este tema recurriendo a elementos intangibles como la creatividad o la toma de riesgos y su política de no intervención se limitó a invertir en recursos y ver qué pasaba, esperando que la innovación viniera después. Ahora están cambiando de actitud; han introducido sistemas formales para gestionar la innovación y miden los pasos que van a dar, en un intento de entender mejor cómo se desarrolla el proceso (documento de investigación 'Innovation Strategy and the Use of Performance Measures', de los profesores Tony Dávila, de la Universidad de Stanford –ahora del IESE– y Marc J. Epstein y Sharon Matusik, de la Universidad Rice).

A manera de cierre

Para permitir la innovación y nuevos esquemas de gobierno en las organizaciones, se requiere disposición para asumir los retos de diversas maneras. Diferentes estudios del BID y varias agencias multilaterales insisten en que en los casos en los que ha existido una efectiva interacción entre los sectores público y privado coinciden la voluntad y la decisión para acometer proyectos. En este sentido, se reconoce que estos procesos de interacción deben tener un gran liderazgo y, ojalá, que este provenga del consenso porque así se hace más evidente la

necesidad de aprovechar la autonomía en la acción y de hacer un seguimiento mucho más estricto y consecuente con la ejecución de los proyectos.

De ahí la importancia de tener liderazgos fuertes que asimilen y apliquen metodologías prácticas a los sistemas de gestión y estimulen el comportamiento, de tal manera que la flexibilidad permita recoger lo mejor de nuevos esquemas de pensamiento. La dirección que lidera un proceso de interacción público-privada se debe consolidar en el desarrollo de nuevas formas de hacer empresa a través de la coherencia en los criterios y de sistemas de valores definidos. ¶

Referencias

- Dávila, Antonio, Epstein, Marc J. y Matusik, Sharon (2004). Medir la innovación para gestionarla mejor. Artículo publicado en el journal *Advances in Management Accounting*. Vol. 36, No. 13, noviembre de 2004, págs. 27-58.
- De Barbieri, Teresita (1991). Los ámbitos de acción de las mujeres. *Revista Mexicana de Sociología*. Año LIII - No. 1.
- Hacia una triple cuenta de resultados (2009). Separata Temas Especiales - Colombia Responsable. *El Tiempo*.
- Kliksberg, Bernardo (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL* No. 69.
- Kooiman, Jan (1993). *Modern Governance. New Government – Society Interactions*. London: Sage.
- Vilà, Joaquim (2008). Innovar en la Empresa, responsabilidad prioritaria de la alta dirección. *Revista Paradigma* No. 0 – Estrategias para la Innovación. Edición virtual. España.
- Yepes Stork, Ricardo y Aranguren Echavarría, Javier (1999). *Fundamentos de antropología. Un ideal de la existencia humana*. IV Ed. Pamplona: Eunsa.
- Zuleta, María Margarita (2007). Reforma del Estado y administración pública. XII Congreso Internacional del CLAD. Santo Domingo, Rep. Dominicana.

‘Sueño con liderar una multinacional social’

César Betancourt es un empresario social nato. Su sensibilidad hacia este tema lo llevó a asentarse en un pequeño sector de Ciudad Bolívar para montar lo que él ha denominado ‘un laboratorio en la base de la pirámide’. A través de su Corporación Doble Vía ha recorrido buena parte del camino, con la certeza de que falta mucho por hacer, mucho por experimentar.



Para muchos, hablar del Portal de Usme de Transmilenio es hablar de un punto límite de la ciudad, de un espacio geográfico donde la capital se agota. Apreciación injusta, si se trata de ignorar la existencia de miles de personas que viven montaña arriba y para las que este portal es solo un punto intermedio para llegar a su hogar.

Otros, creemos saber qué pasa en una zona como Ciudad Bolívar por lo que oímos o leemos a través de los medios de comunicación y, desde un espacio de confort, nos lamentamos por las dificultades que allí imperan.

Por fortuna, algunos se han atrevido a traspasar esas falsas divisiones para decir “no” a una

Bogotá fragmentada, con estigmas de inseguridad y opulencia, de un lado o del otro, y se han puesto a la tarea de dejar de lado el lenguaje de la caridad para enfocarse en las potencialidades de la denominada base de la pirámide.

Uno de ellos es nuestro egresado PDD César Betancourt, profesor e investigador de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, a quien Revista INALDE acompañó durante una de sus travesías por las empinadas calles de Ciudad Bolívar, como parte de su trabajo con la Corporación Doble Vía, iniciativa suya pero trabajo de varias manos, que día a día ha ido tomando fuerza.



César Betancourt es profesor de emprendimiento social y de marketing y responsabilidad social corporativa en la Universidad de La Sabana. Aquí, en un vivero, uno de sus proyectos favoritos.

“C. K. Prahalad, en su libro ‘Negocios rentables en la base de la pirámide’, habla del respeto a la persona independientemente de su situación social y sostiene que en el pobre hay una oportunidad y un capital, un potencial intelectual y económico impresionante”.

Entre risas colegiales, manifestaciones de amabilidad, caminatas a toda prueba por escaleras de cemento de casi 90 grados, los resultados de la labor de esta corporación saltan a la vista.

¿Cómo surgió esta iniciativa?

Doble Vía surgió de otra idea que he venido desarrollando en Ciudad Bolívar, que es un laboratorio en la base de la pirámide. Pero todo empezó realmente hace cuatro años, cuando me hice la siguiente pregunta: ¿Cómo hago para sensibilizar a los estudiantes de la universidad y a amigos y familiares sobre la realidad social del país? Y me di cuenta de que el mejor instrumento que tenía a la mano era mi cátedra.

En ese momento era profesor de fundamentos de marketing y me encontré con un libro que se titula Negocios rentables en la base de la pirámide, escrito por C. K. Prahalad, profesor de la Universidad de Michigan, y supe que ese era el camino. Este hombre habla del respeto a la persona independientemente de su situación social y de su función económica y sostiene que en el pobre hay una oportunidad y un capital, un potencial inte-

lectual y económico impresionante. Además, presenta casos reales de empresas como Unilever, que empezó a mandar gente a los sitios más recónditos de la India para hacer negocios.

Me gustó porque hablaba en el lenguaje de los negocios, del mercadeo, y no en el lenguaje de la caridad ni de la solidaridad. A cada uno hay que hablarle en su lenguaje, y mis estudiantes son muchachos de negocios, así que había que hablarles en esos términos.

¿Por qué Ciudad Bolívar?

Inicialmente, pensé en la zona de influencia de la universidad (Chía y sus alrededores), pero empecé a hacer los contactos para llegarle a gente muy pobre y no logré concretar nada. Es increíble, pero hasta para hacer este tipo de cosas hay escepticismo, no es tan sencillo. Y justo estaba en esas cuando me dijeron que había un sacerdote egresado de la universidad que estaba de párroco en Ciudad Bolívar.

Así que lo primero fue pedirles permiso a los alumnos de mi cátedra de fundamentos de marketing para que el padre Astolfo fuera a hablarles sobre la realidad de Ciudad Bolívar, y ellos accedieron. El padre fue, les habló, pero todos se quedaron callados. Me quedé pensando qué seguía y el padre me dijo que lo mejor era llevarlos allá. Después de la charla, les pregunté quiénes querían ir y solo uno levantó la mano. Ese estudiante, junto con su novia, fueron los primeros en vencer el temor porque, desde luego, es un factor que pesa mucho.

Solo uno accedió inicialmente. ¿Cómo logró involucrar a los demás?

Este alumno quedó tan impactado y con ganas de hacer tantas cosas que me ayudó a vender la idea en el curso y la segunda vez ya fuimos un grupo de 20. Al final del semestre se me ocurrió montar una actividad comercial allá, una feria, en la que los



“Organizar una feria comercial fue el primer paso para romper la barrera del miedo; hasta yo andaba prevenido porque estaba, de cierta manera, a cargo de todos esos universitarios. Por fortuna, todo salió muy bien y ya llevamos ocho ferias en Ciudad Bolívar”.

muchachos pudieran aplicar los conceptos vistos en clase. Cada uno debía llevar elementos que le sobrasen en su casa, como ropa o productos de aseo, pero en perfecto estado, y determinar precios simbólicos.

Este fue el primer paso para romper la barrera del miedo; hasta yo andaba prevenido porque estaba, de cierta manera, a cargo de todos esos muchachos. Por fortuna, salió todo muy bien y se montaron los *stands* en el patio de una de las sedes del Colegio Distrital Estrella del Sur, con el que

me contactó el padre Daniel, quien fue mi intermediario después de que el padre Astolfo fuera trasladado. Ya llevamos ocho ferias hasta el momento y con el dinero recogido de estas actividades hemos patrocinado algún proyecto de la comunidad o de la parroquia, como la construcción de un baño para el padre o fiestas de quinceañeras.

¿Cuándo se conformó la Corporación Doble Vía como tal?

La verdad es que yo solo no hubiera podido ha-




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



“Nosotros andamos en ‘doble vía’ porque a pesar de los casos dolorosos que hemos tenido que presenciar, uno no sabe quién gana más, si el que da o el que recibe”.

cer nada porque si bien tenía la idea del laboratorio, aún no sabía cómo darle forma. Hubo dos amigos que me preguntaron qué estaba haciendo en Ciudad Bolívar: Oscar Giraldo y César Jiménez (Oscar es abogado, presidente del Consejo Electoral, y César, un ingeniero muy activo). Al contarles, fueron ellos quienes me plantearon estructurar algo más serio porque, entre otras cosas, querían participar, como lo han venido haciendo todo este tiempo. Entonces, decidimos crear la corporación con Julio Roberto Cedano y Clara Lucía Matiz. Y así ha sido todo el proceso, yo cuento la historia y gente comprometida se va uniendo.

La feria fue una actividad inicial, ¿ahora cuáles son los proyectos?

Tenemos motivación juvenil, orientación familiar, clases de inglés, apoyo a la escuela de fútbol, algunos servicios médicos como dermatología, laboratorio de matemáticas y programa de seguridad alimentaria, entre otros, cada uno con un doliente. A veces son universitarios comprometidos, como el director del laboratorio de matemáticas. Actualmente, el grueso de las actividades se realiza en el Colegio Sotavento, donde nos han abierto las puertas, aunque afecta desde luego a toda una comunidad. Ahora, estamos en proceso de cerrar un convenio con la Junta de Acción Comunal de uno de esos barrios para que nos faciliten un lote, un lote de unos 40 x 8 m, con el ánimo de poner una escuela de agricultura urbana no atendida.

Este es un concepto novedoso pero no inventado por nosotros. Como su nombre lo indica, se trata de agricultura en las casas, en los balcones, en los patios y materas. ¿Y por qué no atendida? Porque es un modelo que requiere un mínimo de atención, pensando en las ocupaciones de la gente de las ciudades. Entonces las familias van generando alimentos básicos en su casa. Ya hay un par de modelos en las casas de unos líderes, con los que iniciamos el proyecto.

¿Hacia dónde va la Corporación?

Estamos consolidando nuestra visión y herramientas como la página web, en vista de la gran aceptación de todas estas ideas. Estamos buscando un modelo cada vez más empresarial.

Hoy en día, además de Prahalad, me he venido inspirando en otro personaje, el bengalí Mohamed Yunus, Premio Nóbel de Paz en 2006 e inventor del Banco de los Pobres (Grameen Bank). De este banco surgieron unas empresas sociales y una multinacional social que está apuntando a solucionar el problema de la desnutrición en Bangladesh. Así que sigo tomando ideas para ir generando sostenibilidad en lo que estoy haciendo en Ciudad Bolívar.

¿Por qué ir en ‘doble vía’?

Porque a pesar de los casos dolorosos que también hemos tenido que presenciar, uno no sabe quién gana más, si el que da o el que recibe. ¶



ALGUNOS INVOLUCRADOS



ÍNGRID GONZÁLEZ, PROFESORA DE CIENCIAS NATURALES DEL COLEGIO DISTRITAL ESTRELLA DEL SUR

“Gracias a la Corporación Doble Vía reformulamos el proyecto del vivero que teníamos en el colegio. Nos enfocaron en el tema de seguridad alimentaria y nos han brindado toda la asesoría. Por ejemplo, ya no tenemos problemas de residuos sólidos, debido a la minimización de polímeros. Ahora les brindamos a los niños una visión empresarial a través del vivero y muchos ya han empezado a sembrar en su casa. Los más pequeños están muy sensibilizados con el tema. Recogemos el agua lluvia para regar las plantas y hemos hecho helicultura y lombricultura. Además, esa sensibilización con la naturaleza, ha bajado mucho los índices de agresividad en los jóvenes y eso es lo mejor que se le puede entregar a la sociedad”.



EZANA HABTE-GABR, PROFESOR ETÍOPE ENCARGADO DEL TALLER DE INGLÉS

“Un día, cuando trabajaba en la Universidad de La Sabana (ahora es docente de la Universidad Externado), me encontré a César mientras me tomaba un café. Entre charla y charla él me contó lo que estaba haciendo en Ciudad Bolívar y antes de terminar ese café le dije que quería hacer parte del proyecto.

Yo no soy experto en el tema de desarrollo pero de los 12 años que he vivido en Colombia, 8 trabajé como voluntario en hogares del Bienestar Familiar. Desde luego, enseñando inglés, que es lo mío. Ahora llevo tres años con la corporación. Primero dictaba talleres de refuerzo a los estudiantes los fines de semana, pero ahora trabajo la parte comunicativa dentro del pènsum académico.

El hecho de que yo sea extranjero les causa curiosidad a los jovencitos, pero más allá, lo que pretendo es demostrarles que ellos son capaces de aprender otro idioma y que hacerlo no es exclusivo de una pequeña élite. Realizamos talleres, por ejemplo, sobre geografía mundial. Indirectamente les estamos mostrando que la base de la pirámide también hace parte de la globalización.

Para mí, Doble Vía está planteando un modelo de desarrollo y de generación de capital social”.



PARA NO OLVIDAR

A pesar de los esfuerzos (pocos o muchos) que se han adelantado en esta zona de la ciudad, los problemas de pandillas, de microtráfico de drogas y de falta de oportunidades para los jóvenes son una realidad. Solo para recordar, entre enero y junio de 2008 cerca de 40.000 desplazados llegaron a Bogotá, siendo Ciudad Bolívar el epicentro del desarraigo. Además, es una de las cuatro localidades con el índice más alto de indigencia y una de las más azotadas por la violencia. Así que los niños y jóvenes de allí, capital humano de las empresas del mañana, esperan por nosotros.

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 5 de agosto se dio inicio al programa PADE Medellín, que cuenta con la participación de 16 ejecutivos de la región. Así mismo, el 10 de agosto se llevó a cabo la inauguración del programa PADE Eje Cafetero, con 22 participantes, y el 21 de septiembre inició el Programa de Desarrollo Directivo PDD-III, que cuenta con 26 participantes de diferentes empresas, entre las que se destacan Alcatel, Gas Natural, Publicar S.A., Telmex, Bayer, Aires, Colpatria, Redeban y Coca Cola.

Por su parte, **el 25 de septiembre** se realizó, en Barranquilla, el lanzamiento del Programa de Dirección Avanzada PDA, Región Caribe 2010, con la presencia del Dr. Arturo Sánchez, Director del Programa; del Dr. Raúl Lagomarsino Dutra, Director Académico de la Escuela, y del Dr. Germán Mejía, Director Comercial de INALDE.

Finalmente, **el 13 de octubre** se dio inicio al MBA Intensivo que, a diferencia del tradicional, realiza las sesiones tres días al mes, en Bogotá, durante dos años, con el fin de atraer a los empresarios de alto perfil directivo de las regiones. Este programa cuenta con 68 participantes de empresas como Ecopetrol, Cotecmar, GM Colmotores, Nokia, Banco Santander, Alcaldía Municipal de Une, Toyota, Basf Química Colombia, Fuerzas Militares de Colombia, Bavaria SAB Miller, Suramericana de Seguros y Dell Colombia.

Grados de programas



El 23 de septiembre se realizaron, en las instalaciones de INALDE, los grados del programa PADE País 2009. En esta oportunidad, se graduaron 24 participantes de las distintas instituciones que conforman las Fuerzas Armadas de Colombia. El evento contó con la presencia del Dr. Álvaro Mendoza Ramírez, presidente del Consejo Directivo de INALDE; del vicealmirante Édgar Augusto Cely; del brigadier general Jaime Esguerra Santos; del Dr. Rolando Roncancio, Secretario General de la Escuela, y del Dr. Germán Mejía, Director del Programa.

El 7 de octubre se realizaron, en las instalaciones de la Escuela, los grados del programa PADE Empresarial 2009. Ese día, obtuvieron el grado 36 participantes de distintas empresas del país, entre las que se destacan Redeban, Multibanca Colpatría y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

El 27 de octubre se realizaron, en las instalaciones de INALDE, los grados del programa PDD I - 2009. En esta oportunidad, obtuvieron el grado 25 participantes de distintas empresas del país, entre las que se destacan Helm Bank, Pacific Rubiales, Factor Group, Telmex, Colpatría, Beiersdorf S.A., la Armada Nacional y el Ejército Nacional.

El 28 de octubre se realizaron, en las instalaciones del Hotel Dann Carlton de Barranquilla, los grados del programa PDA, Región Caribe 2009. Ese día, obtuvieron el grado 16 participantes de diferentes empresas de la región.



Programas In Company

Segunda fase In Company Basf Centroamérica

El 5 de agosto se llevó a cabo la segunda fase del In Company de Basf Centroamérica, denominado 'Gestión de procesos' y dirigido a su Club de Distribuidores de Costa Rica, Nicaragua, Panamá, El Salvador, Guatemala y Honduras. En este programa participaron 16 directivos, quienes ya habían asistido a una primera fase en marzo de este año, con el tema de logística.



In Company Armada Nacional

El 24 y 25 de agosto, en las instalaciones de la Escuela, se desarrolló el In Company titulado 'Fraude y compliance: temas estratégicos en la agenda de las organizaciones', con la Armada Nacional. Durante las sesiones, dirigidas por el profesor argentino José María Corrales, se abordaron temas relacionados con el área de control.



II Programa de Gobierno y Liderazgo INALDE-ExxonMobil

El lunes 26 de octubre se dio inicio al II Programa de Gobierno y Liderazgo, creado en conjunto por INALDE y ExxonMobil. Este, contó con 51 participantes, entre los que se destacaron empleados de la compañía y directores de gremios y fundaciones. La segunda y última fase se llevó a cabo del 23 al 27 de noviembre.

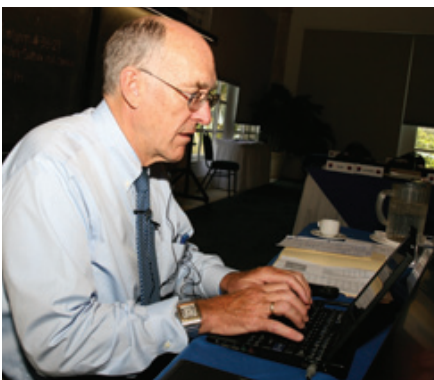
Programa de gobierno en pequeñas y medianas empresas familiares

El lunes 26 de octubre se llevó a cabo el Programa de gobierno en pequeñas y medianas empresas familiares, creado por INALDE en conjunto con Bancoldex y la CII, Corporación Interamericana de Inversiones. Este, contó con 73 participantes, entre los que se destacaron empresarios de compañías como Droguerías Rosas, Lubricom S.A., Generifarm y San Cayetano.



Latin American Management Seminar, LAMS

Del 31 de agosto al 4 de septiembre se realizó, en Cartagena, el segundo Latin American Management Seminar, titulado 'Dirigiendo en la borrasca'. Al evento asistieron directivos y profesores de INALDE, profesores de escuelas de negocios como Harvard Business School, IESE y Darden y 78 participantes de los distintos programas de INALDE (incluidos egresados).



Espere, a comienzos del próximo año, una publicación especial del **LAMS 2009** y desde ya prepárese para el **LAMS 2010** (del 6 al 10 de septiembre).

Comunidad INALDE

Profesora de INALDE invitada a varios eventos nacionales e internacionales

El 3 y 4 de septiembre, la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación y Directora del Área de DPO, junto con la asistente del área, Pámela Leyva, asistieron al encuentro de investigación realizado en IAE Business School, de Argentina, con el fin de analizar los resultados obtenidos en la 'Investigación sobre conciliación en la vida personal del ejecutivo: el trabajo y la familia' y de concretar alianzas de investigación para nuevos proyectos y publicaciones.

Por otro lado, participó el 24 y 25 de septiembre como expositora en el panel 'Enseñanza de la ética empresarial', durante el IX Congreso Latinoamericano de ALENE, Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía. Así mismo, el 24 de septiembre, dictó la conferencia 'Armonizando trabajo y familia: el reto de hoy', en las Jornadas de Actualización Académica de los egresados de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana.

Y, finalmente, del 7 al 18 de octubre, fue invitada por la Strathmore Business School, de Nairobi (Kenya), a impartir sesiones de 'Managing People and Performance' a los participantes del MBA 2009-11.



Profesor de INALDE en el Marketing Camp de Lima

El Dr. Luis F. Jaramillo Carling, Director del Área de Dirección de Marketing, asistió al Marketing Camp Lima 2009, reunión de profesores de dicha área de las escuelas hermanas, entre las cuales estuvieron presentes el IESE (España), IPADE (México), IAE (Argentina), ESE (Chile), IEEM (Uruguay), IDE (Ecuador) y el PAD (Perú). En esta ocasión, se eligió como sede del Marketing Camp 2010 a nuestra Escuela.

Tercera edición de Estratéigik

El pasado 11 de septiembre salió la tercera edición de este boletín virtual, y con nueva imagen. Esta fue una entrega especial para los egresados y participantes de los diferentes programas de INALDE, en la que se destacaron las publicaciones que el área realizó durante el año en distintos medios escritos como la revista *Publicidad y Mercadeo* y el diario *Portafolio*.



Profesor de INALDE, árbitro de revista científica

El profesor Ernesto Barrera fue invitado a ser parte del grupo de árbitros de la revista científica *Cuadernos de la administración*, de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad del Valle.

Semana Internacional MBA promoción 2008-2010

En la semana del 13 al 16 de octubre, la promoción 2008- 2010 II del MBA estuvo adelantando su Semana Internacional en las instalaciones del IPADE, en México. Al evento asistieron 91 participantes, junto con el Dr. Rolando Roncancio, Secretario General de INALDE, y el Dr. Luis Felipe Salom, profesor del Área de Operaciones y Logística de la Escuela.

Evento académico con el Hotel Hacienda Royal

El 16 de septiembre, los miembros del equipo comercial de INALDE desarrollaron con el Hotel Hacienda Royal el evento académico 'Innovación: Riesgos de las empresas exitosas', que contó con la presencia de 39 directivos de diversos sectores de empresas como ETB, Hamburguesas El Corral y Telmex. El profesor Raúl Lagomarsino Dutra dirigió la sesión, en la cual se analizó el caso 'Ataque a la Perla del Pacífico'.

Evento con Asocolflores durante Seminario de Competencias



El 30 de octubre, los doctores Luis Felipe Salom y Rolando Roncancio realizaron, dentro del Seminario de Competencias – INALDE, el evento titulado 'Desarrollo del estudio para identificar mejoras en la cadena de valor del sector floricultor', el cual fue presentado a las directivas de Asocolflores y a un grupo de gerentes de los principales cultivos del país.

Asociación de Egresados de INALDE



V Sesión de Continuidad

El 26 y 27 de agosto se realizó, en las instalaciones de INALDE, la V Sesión de Continuidad, organizada por la Asociación de Egresados. La sesión, titulada 'Innovación en la cúpula', estuvo dirigida por el Dr. Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Operaciones de la Escuela, quien habló sobre las nuevas teorías de Gary Hamel y otros autores que han trabajado el tema. Adicionalmente, se realizó el lanzamiento del caso 'Andrés Carne de Res' y se contó con la presencia de Andrés Jaramillo y su esposa, Stella de Jaramillo, dueños del reconocido restaurante.

VI Sesión de Continuidad

El 23 y 24 de septiembre se realizó, en las instalaciones de INALDE, la VI Sesión de Continuidad, organizada por la Asociación de Egresados. La sesión, titulada 'El futuro del gobierno de las empresas: el espíritu emprendedor, la innovación y el sentido de pertenencia', estuvo dirigida por el Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa de la Escuela. Al evento asistieron 82 egresados de los programas PADE, PDD y MBA.



V Sesión de Coyuntura

El primero de octubre se realizó, en las instalaciones de INALDE, la V Sesión de Coyuntura, organizada por la Asociación de Egresados. La sesión, titulada 'Negociando con China, ¿por qué no?', estuvo dirigida por el Dr. Andrés Muñoz Espinosa, candidato a Ph.D. en inversión de la Universidad de Finanzas y Economía, de Shanghai. Al evento, asistieron 51 egresados de los programas PADE, PDD y MBA.

Día de la Familia – Asociación de Egresados INALDE

El 12 de septiembre se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, el I Día de la Familia dirigido a egresados afiliados a la Asociación. Durante esta celebración, que inició a la 1 p.m. y finalizó a las 6 p.m., los egresados y sus familias pudieron disfrutar de una variada programación que incluyó: música, danza, exhibición de carros antiguos, feria de comidas, actividades recreativas y una muestra representativa de las escuelas de formación del Ejército Nacional. Como gran novedad, se llevó a cabo una sesión de caso para niños de 7 a 10 años y jóvenes de 11 a 15 años, con el propósito de familiarizar a los hijos de nuestros egresados con la metodología de estudio de la Escuela.



Profesores internacionales en INALDE

Entre agosto y octubre de 2009 INALDE contó con la presencia de los siguientes profesores internacionales:



Dr. **José María Corrales**, director del Área de Sistemas de Dirección y Control y director de Formación de Ejecutivos, del IAE Business School de la Universidad Austral, de Argentina.

- **Programa:** In Company Armada Nacional. **Sesiones dictadas:** Un esquema general de control de gestión. Responsabilidad directiva en el control interno. **Conferencia–coloquio:** El diseño de normas efectivas dentro de la empresa.



Dr. **Aldo Musacchio**, profesor del Área de Entorno Económico de Harvard Business School y miembro de la Facultad de Investigación de la National Bureau of Economic Research (NBER).

- **Programa:** PDD II. **Sesiones:** Entorno económico, social y político.

Conferencia–coloquio: La crisis financiera y América Latina.

- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** Entorno económico, social y político.



Dr. **Richard Vietor**, profesor del Área de Entorno Económico de Harvard Business School; profesor en el programa de gerencia avanzada y programas para senior executive en Sudáfrica y Medio Oriente, y miembro del Comité Asesor Internacional (Advisory Committee) para INALDE (Colombia), IDE (Ecuador) y PAD (Perú).

- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** Entorno económico, social y político.



Dr. **Daniel Snow**, profesor del Área de Dirección de Tecnología y Operaciones de Harvard Business School. También se ha desempeñado como analista financiero de Ford Motor Company.

- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** Innovación en momentos de crisis.

Conferencia–coloquio: Innovation Strategy.



Dr. Peter Rodríguez, decano asociado, director de negocios internacionales y profesor asociado de administración de empresas, en Darden School of Business. Es especialista en negocios internacionales, comercio y desarrollo económico con énfasis en corrupción.

- **Programa:** MBA 2008-2010. **Conferencia-coloquio:** Finanzas de Gobierno.
- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** Vietnam y la crisis global. Corea y la crisis global. Finanzas de Gobierno. Entorno económico, social y político. Las multinacionales, los mercados y el desarrollo.



Dr. Santiago Álvarez de Mon, profesor ordinario del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y director del Executive MBA, del IESE, de España. Consultor de empresas como La Caixa, Telefónica, Amena, BBVA, Glaxo Smith Kline, Mapfre, Red Eléctrica de España, Elecnor, Endesa, Sara Lee, Alcampo, Roche, Grupo Lar, Dräger Medical, Sony, Basf, Barclays, Interdeco, Ormazábal y Edivalen, en temas de alta dirección. Adicionalmente, es profesor visitante en varias escuelas de negocios del mundo.

- **Programa:** Cambio y aprendizaje – Ecopetrol. **Sesiones:** Cambio y aprendizaje. **Conferencia-coloquio:** Cambio y aprendizaje.
- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** La gestión de la carrera profesional. La dirección de profesionales. Autoridad vs. poder. Carácter profesional. Una cultura de esfuerzo y disciplina. **Conferencia-coloquio:** La batalla por el talento: dirección, gestión y compromiso.



Dr. Julián Villanueva, director del Área de Marketing del IESE, de España. Además de las sesiones en los diferentes programas, estrenó en el LAMS el caso 'Neck & Neck: Cómo seguir creciendo a pesar de la crisis', que fue construido en su totalidad en formato multimedia. Los participantes encontraron entrevistas con el presidente de la compañía, los directores de área y conocieron la empresa en todos sus departamentos, teniendo una visión real de cada detalle del problema del caso.

- **Programa:** MBA 2009-2011. **Sesiones:** Innovación y desarrollo de nuevos productos.
- **Programa:** PDD II. **Sesiones:** Reacción competitiva. Marketing internacional. Estrategia de mercado.
- **Programa:** LAMS 2009. **Sesiones:** Reconversión comercial. Estrategias de mercado ante la crisis. **Conferencia-coloquio:** Compitiendo en momentos de crisis.



Dr. Mario Capizzani, profesor asistente del Área de Marketing del IESE, de España. Estrenó, durante su visita, el caso 'El Navigateur de AéroTec Systèmes: Un viaje para tocar las estrellas', en el que se abordó el tema de la industria de los viajes aeroespaciales y la oferta que ya hay en el mercado mundial para esta nueva experiencia.

- **Programa:** PDD II. **Sesiones:** Planes comerciales. Reacción competitiva.
- **Programa:** MBA 2009-2011. **Sesiones:** Creación de valor.



Dr. Oscar Carbonell, director de admisiones del Programa MEDE y profesor de tiempo completo del Área de Dirección Financiera del IPADE, de México. También es profesor invitado en escuelas como INALDE y el IEEM, de Uruguay.

- **Programa:** PADE. **Sesiones:** Valoración. Gestión de riesgo. **Conferencia-coloquio:** Valoración.



Dr. Gabriel Luis Noussan, profesor titular del Área de Dirección Financiera, director de personal académico y miembro del consejo de dirección del IAE Business School de la Universidad Austral, de Argentina.

- **Programa:** PDD II. **Sesiones:** Valoración. Valoración de compañías. Estrategias de negocios y creación de valor.

- **Programa:** PDA. **Sesiones:** Valor del dinero en el tiempo. Elección del criterio financiero de decisión adecuada. ¿VPN o valor esperado? Sensibilidad, escenarios, modelos para toma de decisiones.



Dr. Cristian Seelos, profesor e investigador senior del Área de Gerencia Estratégica del IESE, de España, y consejero de empresas y organizaciones en temas como competitividad estratégica, desarrollo organizacional para innovadores modelos de negocio y responsabilidad.

- **Programa:** Programa de Gobierno y Liderazgo. **Sesiones:** Construcción de modelos de negocio. **Conferencia-coloquio:** Introducción a los modelos de negocio.



Dr. Javier Silva, profesor del Área de Dirección de Empresas del IAE Business School de la Universidad Austral, de Argentina. También cumple las funciones de director de programas.

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

Nuestros egresados son noticia...

Nombramientos

La Asociación de Egresados de INALDE felicita a los siguientes directivos por sus nombramientos:

Customer Service Assurance Vicepresident de Global Crossing Latinoamérica

Ferlein González Aguilar, egresado del PDD 1997-1, es ingeniero electrónico y trabaja hace 17 años en Global Crossing, una multinacional dedicada al negocio de las telecomunicaciones, con presencia en 60 países. Ferlein, quien venía ejerciendo el cargo de Network VP - Cluster Andean, fue nombrado en octubre Customer Service Assurance Vicepresident para Latinoamérica. Con este nombramiento, la compañía le entrega la responsabilidad de la vicepresidencia de todos los países que conforman la Región Andina. ferlein.gonzalez@globalcrossing.com

General Manager de Microsoft, en Costa Rica

Juan Pablo Consuegra, MBA 2005 y ex miembro de Junta Directiva de la Asociación de Egresados de INALDE, se desempeñaba como Breadth Segment Director de Microsoft en Estados Unidos. Recientemente, fue designado como gerente general de esta compañía en Costa Rica. consuegra@microsoft.com

Gerente de Bretano Corp

Adriana León García, egresada del PDD 2001-2, quien estaba a cargo de la gerencia de la división internacional de alimentos de Bretano Corp, fue designada recientemente como gerente de esta compañía. adrianaleon@bretano.com

Supply Chain Manager de Siemens

Nelson Alfonso Buitrago, egresado del MBA 2007-2, fue nombrado Supply Chain Manager para el nuevo complejo de manufactura de Siemens, construido en la zona industrial de Tenjo (Cundinamarca) e inaugurado el primero de octubre. El complejo, definido por el Gobierno colombiano como una de las primeras zonas francas permanentes especiales, abastecerá los mercados de Suramérica, Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos. nelson.alfonso@siemens.com

Consumer Support Operations en el área de Imaging and Printing Group, IPG

Beatriz Helena Álvarez Jaramillo, egresada del MBA 2007, trabaja en Hewlett Packard desde hace 9 años; estuvo a cargo de la administración de almacén y distribución en el área de logística y desde noviembre asumió el cargo de Consumer Support Operations en el área de IPG. La nueva responsabilidad de Beatriz Helena será liderar en Colombia el E2E (End to End) de la operación de soporte al cliente para todos los productos de consumo (IPG & PSG, Personal Systems Group), garantizando una alta calidad en el soporte de posventa de Hewlett Packard Company. beatriz.alvarez@hp.com

Vicepresidente comercial de GM Colmotores

Mauricio Becerra, egresado del MBA en 1999, fue nombrado vicepresidente comercial de GM Colmotores. Anteriormente se desempeñaba como Marketing Manager de la división Chevrolet, en GM Corp Detroit, y durante el 2008 fue gerente de marketing nacional en GM Brasil, con base en Sao Paulo. mauricio.becerra@gm.com

Gerente financiera de la regional Colombia de Cementos Argos S.A.

Diana Yamile Ramírez Rocha, egresada del MBA 2005, fue nombrada en septiembre gerente financiera de la regional Colombia de Cementos Argos S.A. Cuenta con una trayectoria de 12 años en la compañía y anteriormente tenía bajo su responsabilidad la dirección de costos y presupuesto del Grupo Argos. Diana Yamile, administradora de empresas, también perteneció al Área de Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO) de INALDE, de 2007 a 2008. dramirez@argos.com.co

Vaccines Tender Logistics Manager de GlaxoSmithKline es egresada INALDE

Angélica María Quintero Castro, MBA 2008, quien se desempeñaba como Supply Manager para Centroamérica y el Caribe en GlaxoSmithKline Costa Rica, desde septiembre fue nombrada Vaccines Tender Logistics Manager para los mercados de América Latina y el Caribe, en Río de Janeiro (Brasil), donde se encarga de vender los productos a gobiernos a través de la Organización Panamericana de la Salud y de UNICEF. angelica.m.quintero@gsk.com

Director financiero del Hospital Universitario Clínica San Rafael

Fabio Cortés Cruz, egresado del MBA 2007, fue nombrado el 13 de octubre de este año director financiero del Hospital Universitario Clínica San Rafael, organización de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Cortés es administrador público de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y anteriormente se desempeñaba como director financiero del Hospital San Carlos. fabiocortescruz@gmail.com

Gerente nacional de ventas de Nestlé Purina PetCare de Colombia

Claudia Patricia Rodríguez Meza, egresada del PDD 2007-1, es médica veterinaria, con una trayectoria de 11 años en Nestlé Purina PetCare. En un comienzo, se vinculó como gerente regional a la compañía. Luego ejerció como Channel Manager Non Grocery y, a partir de noviembre, asumió el cargo de gerente nacional de ventas para manejar los dos canales comerciales, Grocery y Non Grocery. claudiapatricia.rodriguez@co.nestle.com

Vicepresidente comercial de Laboratorios Lafrancol S.A.

Camilo Camacho Pérez, MBA 2006-2 fue nombrado vicepresidente comercial Laboratorios Lafrancol S.A., después de haberse desempeñado como gerente de producto, gerente de la unidad de negocios y gerente de farma, durante ocho años de trayectoria en esta empresa. ccamacho@lafrancol.com

Gerente de Alianza T

Helmuth Barros Peña, egresado PADE 2005, fue nombrado gerente de Alianza T, la empresa que agrupa 15 compañías de transporte especial de pasajeros (turismo, escolar e industrial) y carga, y que representa cerca del 70% de este tipo de transporte en Bogotá y aproximadamente el 60% en el país. Helmuth se desempeñaba anteriormente como presidente de Leasing Popular. hbarros@alianzatsa.com

Reconocimientos

Presidente de ETB recibió el Premio Colombia en Línea

Fernando Panesso, egresado del PADE 2002, recibió el Premio Colombia en Línea, de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, como reconocimiento a la creatividad, talento y esfuerzo por impulsar el aprovechamiento de Internet con fines científicos, educativos y culturales, y por la convergencia de redes y servicios. Por otra parte, el viernes 30 de octubre, durante la celebración del Congreso

Andicom 2009, en Cartagena, Panesso recibió un trofeo especial de reconocimiento a ETB por sus 125 años de historia y por su trabajo en pro de la nación. fernando.panessos@etb.com.co

Egresado PADE recibe reconocimiento en Brasil

Julio E. Medrano, egresado PADE 1991, fue reconocido por la Junta Directiva de The Americas Association of Cooperative/Mutual Insurance Societies (AAC/MIS), por su trabajo como fundador de la Red Interamericana de Aseguradoras Cooperativas y Mutuales, durante la celebración de su 30 aniversario y XVII conferencia anual, en Brasil. julioemedranol@laequidadseguros.coop

Egresado recibe medalla Félix Restrepo

Luis Javier Rendón, egresado del MBA 1996, recibió la medalla Félix Restrepo en calidad 'gold', de la Universidad Javeriana, por sus logros en Canadá y su contribución al progreso de esta universidad.

Egresado es uno de los 100 mejores gerentes de logística de 2009

Gustavo Gómez, egresado PDD 2007-1, fue seleccionado por la revista *Gerente*, en su edición especial, como uno de los 100 gerentes de logística más destacados de 2009. Gustavo está vinculado a Schneider-Electric hace ocho años y desde febrero de este año asumió la dirección logística de la empresa, ampliando así su responsabilidad sobre toda la cadena de suministro de la compañía. gustavo.gomez@co.schneider-electric.com

Egresado MBA fue escogido como uno de los 25 IT Manager de 2009

Julio Páez Torres, egresado del MBA 1999, fue seleccionado entre los 25 IT Manager (mejores gerentes de tecnología) del año por la revista *IT Manager*, en su edición especial anual, por su gestión y aporte al desarrollo tecnológico y productivo de su empresa y del país. jpaetz@hotmail.com

Logros

Egresado, en el Academy of Management Meeting 2009

Ignacio Osuna Soto, egresado del MBA 2005 y profesor del Área de Dirección de Marketing de INALDE, presentó junto con el profesor Luis F. Jaramillo Carling el paper de investigación 'Successful Implementation of Anti-Corruption Policies in Tenders: Evidence From a Case Study' en el Academy of Management Meeting 2009, en Chicago. Osuna recibió el título de Master of Research in Management (Marketing) y la candidatura al Ph.D a mediados de este año. ignacio.osuna@inalde.edu.co

La rentabilidad que deseas,
con la transaccionalidad
que esperas, en una sola cuenta.



BBVA te ofrece un portafolio de alto perfil financiero que podrás manejar en todo momento con la tecnología y funcionalidad que tus finanzas exigen.

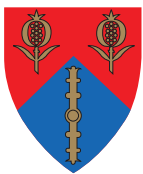
Puedes incluir los siguientes productos en tu portafolio:

- Cuenta Corriente, remunerada según saldo medio mensual.
- Tarjeta VISA Debit.
- Cupo de sobregiro.
- Chequera personalizada.
- Cupo de Crédito Rotativo diferible a 36 meses (Opcional).
- Tarjeta de Crédito VISA o MasterCard (Opcional).

Además, podrás distribuir el cupo global de crédito que tengas otorgado, entre el cupo de sobregiro, el Cupo Rotativo y la Tarjeta Crédito de BBVA.

Acércate a cualquiera
de nuestras Oficinas.

➔ Para mayor información llama a la Línea BBVA en Bogotá: 401 00 00 • Barranquilla: 350 35 00 • Bucaramanga: 630 40 00 • Cali: 889 20 20 • Medellín: 493 83 00 • Otras ciudades: 01 8000 912227 o ingresa en www.bbva.com.co



PROGRAMA DE CONTINUIDAD 2010: La gestión frente a los cambios 10 sesiones

- Marzo** **Innovar en los servicios** • Álvaro González Alorda, Director del Área de Innovación de ISEM Fashion Business School (Madrid, España) y Fabio Novoa Rojas.
- Abril** **Los límites de la responsabilidad social corporativa** • Juan Manuel Parra Torres.
- Mayo** **Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas** • José María Corrales, profesor del IAE Business School, de Argentina.
- Junio** **Una visión iberoamericana del marketing** • Luis F. Jaramillo Carling y profesores asistentes al Marketing Camp 2010 (IAE, IESE, IPADE, IEEM, ESE, IDE, PAD).
- Julio** **Las trampas de la innovación: personas, estructuras, estrategia** • Raúl Lagomarsino Dutra
- Julio** **Innovación en la manera de dirigir las personas** • Peter Montes Swanson.
- Septiembre** **Mercados financieros de energía limpia** • Juan Pablo Dávila Velásquez.
- Octubre** **Cambio organizacional en el sector salud** • Gonzalo Gómez Betancourt.
- Noviembre** **Dirección por valores en la empresa familiar: los sistemas de evaluación y compensación** • Gonzalo Gómez Betancourt.
- Diciembre** **Evolución del entorno económico y social de 2010 y previsión para 2011** • John Naranjo.

Afíliese a la Asociación en 2010...

Y disfrute los múltiples privilegios de ser miembro de la Asociación de Egresados de INALDE

- 10 sesiones de Continuidad para actualizarse sobre las últimas tendencias en dirección empresarial. En el programa de Continuidad de 2009 se analizaron 3 casos colombianos inéditos.
- Conferencias de Coyuntura periódicas para profundizar en temas de actualidad nacional e internacional.
- Apoyo en su ubicación laboral mediante convenios con prestigiosas Head Hunters del mundo, gracias al servicio de Conexión Laboral de la Asociación.
- Encuentro con sus compañeros de promoción en la Asamblea anual, que incluye acto académico y cena.
- Descuento del 30% en suscripción a *Harvard Business Review*, entre otros convenios.
- Múltiples eventos (torneos de golf y tenis, Día de la Familia, celebración de quinquenios...)

Afíliese ahora y continúe su formación junto a la Red de Empresarios de mayor influencia en el progreso del país. Más información: 861 4444 Exts. 2304, 2360 y 2364 o egresados@inalde.edu.co

<http://egresados.inalde.edu.co>