

INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 16 • Agosto - Octubre 2006



Investigación, docencia y empresa:
una relación necesaria



La Acreditación Institucional de Alta Calidad* recientemente otorgada a nuestra Universidad es

resultado del trabajo de un grupo de personas que en equipo se dedica desde hace 26 años a edificar; a apuntalar los fundamentos y los cimientos; a levantar y construir nuestra Institución con un trabajo bien hecho, día a día y paso a paso.

El reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional y del Consejo Nacional de Acreditación nos compromete con mayor decisión a fortalecer nuestros programas académicos de Pregrado y Postgrado; a consolidar la Clínica Universitaria Teletón, nuestra Escuela de Dirección y Negocios INALDE y nuestros Institutos de Humanidades, de la Familia, Forum y Visión. Este reconocimiento también nos compromete a fomentar la investigación científica que actualmente cuenta con 22 grupos reconocidos por Colciencias, -5 con clasificación "A"; 9 con "B" y 5 con "C"- . En fin, a persistir en nuestra convicción de una academia humanista para formar excelentes profesionales y mejores personas. Y a renovar siempre, desde esta zona de pensamiento, nuestro sentido de proyección social.

* Resolución de Acreditación Institucional de Alta Calidad No. 2576 de Mayo 30 de 2006 del Ministerio de Educación Nacional.



Universidad de La Sabana



Pedro A. Niño R.
Director General de INALDE

LA PRESENTE EDICIÓN DE LA REVISTA INALDE SE PUBLICA luego de transcurridos 12 meses de la celebración de los primeros 20 años del INALDE.

Este período ha sido, a nuestra manera de ver, de gran importancia en la consolidación de la Escuela como líder en Colombia en la formación de directivos. Existen varios puntos de referencia que vale la pena destacar y que van señalando el derrotero hacia el futuro.

Es importante destacar la obtención del Registro Calificado del programa MBA. Este proceso, que requirió un trabajo arduo durante el 2005, culminó a principios de 2006, cuando el INALDE fue notificado oficialmente por Ministerio de Educación Nacional de la expedición de dicho registro. Este es un reconocimiento a la abnegada labor que durante muchos años han llevado a cabo en la Escuela las directivas y el claustro de profesores en la realización del hasta entonces programa MEDEX.

Es justo reconocer en estas líneas el impulso que al proceso de registro calificado dieron el Consejo Directivo, los directivos de INALDE y muy en particular la dirección del programa, en cabeza del doctor Luis Fernando Jaramillo Carling. Fruto de ese trabajo, ha sido el notable crecimiento que ha tenido el programa al iniciarse la cohorte 2006-2008.

El número de participantes y la calidad de los mismos hablan muy bien de la dedicación que la Escuela ha tenido al cuidado de los aspectos académicos. Todo lo anterior está enmarcado dentro de otro acontecimiento importante: la obtención de la acreditación institucional de la Universidad de La Sabana. En esta edición encontrará una entrevista al señor rector, en la que él explica las ventajas que el reconocimiento tendrá para el conjunto de la universidad.

En otros aspectos de nuestra vida académica, el año 2006 constituye también un hito importante debido a la consolidación del Consejo Asesor Internacional del INALDE. Dicho consejo ha quedado conformado por la Escuela de Negocios de Harvard representada por los profesores Richard Vietor y Carl Kester; por el IESE, con la presencia de Vicente Font y por el IPADE, con la presencia del profesor Rafael Gómez Nava. El Consejo Asesor, que también apoya la gestión del IDE en el Ecuador y el PAD en Perú, impulsará a las escuelas andinas en su búsqueda de la transformación de la sociedad.

Con motivo de la instalación del Consejo Asesor Internacional en el mes de Mayo, visitó al INALDE el profesor Richard Vietor de la Escuela de Negocios de Harvard. Sus valiosos aportes han marcado un hecho importante en la Escuela.

De otra parte, los trabajos de investigación adelantados por el área de Dirección de Personas en las Organizaciones referidos a las empresas familiarmente responsables han sido recogidos por la Profesora Sandra Idrovo en un artículo que resume las conclusiones estadísticas llevadas a cabo en Colombia con el apoyo del IESE. En otros aspectos académicos, profesores del INALDE entregaron un caso colombiano en la conferencia anual de Cladea en Montpellier, Francia. El área de entorno económico ha producido documentos muy importantes relacionados con el proyecto de reforma tributaria que actualmente estudia el país, y del cual la comunidad de empresarios Colombianos aspira sea un instrumento idóneo y estable, que propicie la inversión en Colombia y la generación de riqueza y empleo tan necesarias. Un artículo sobre este tema se encuentra en la presente edición.

Somos optimistas sobre el futuro de la Escuela, y el rol que juega en la sociedad colombiana; cada día es más claro que el trabajo de muchos años del claustro de profesores y directivos va consolidando al INALDE en forma importante, permitiendo que el sector empresarial y directivo del país se beneficie del crecimiento de la Escuela. Con la presencia del INALDE en Bogotá y Medellín y en el futuro en otras ciudades de Colombia, se asegura la continuidad de la Escuela.



Autopista Norte Km. 21, costado occidental
Bogotá, Colombia
Tel.: 861 4444
Fax: 862 0006
E-mail: inalde@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • www.egresadosinalde.com

Editor

Ricardo Quintero Meza

Comité Editorial

Pedro A. Niño R.
Director General de INALDE

Héctor Angel C.
Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Mauricio Rojas P.
Miembro Consejo Directivo INALDE

Sandra Idrovo
Representante Cuerpo Académico INALDE

Ulrike Wahl H.
Egresada MBA

Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo C.
Director del Área de Comercialización INALDE
Director del Programa MBA

Fabio Novoa R.
Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE

Sandra Idrovo C.
Directora del Área Dirección de Personas
en las Organizaciones INALDE

Juan Pablo Dávila V.
Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE

John Naranjo D.
Director del Área Entorno Económico INALDE

Peter Montes S.
Director del Área Política de Empresa INALDE

Gonzalo Gómez B.
Experto Empresa Familiar INALDE

María del Carmen Guarín
Directora de Fotografía

Juan Manuel González Q.
Comunicación Interna INALDE

Revista INALDE

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana

Publicación cuatrimestral

Edición No. 16, Agosto - Octubre 2006

Diseño
Gatos Gemelos Comunicación
Tel. 257 76 22
gatos@gatosgemelos.com

Impresión:
Panamericana Formas e Impresos S.A.

INALDE no asume responsabilidad alguna por los criterios u opiniones expresados por los autores.

contenido

Revista INALDE
Edición No. 16 • Agosto - Octubre 2006

Emprendimiento

04 Enseñar a emprender

Fabio Novoa

Empresa y responsabilidad social

12 Empresas familiarmente responsables

Un estudio realizado por el INALDE sobre cómo las empresas colombianas implementan políticas para hacer más compatibles las exigencias del trabajo y de la familia.

20 Responsabilidad Social Empresaria

Marcelo Paladino

La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que hace referencia a la relación de la empresa con la sociedad; que ha ido variando y enriqueciéndose a lo largo del tiempo; y que ha sido estudiado y considerado desde hace más de cincuenta años.

Entrevistas

26 Cómo compiten las escuelas de Negocios

Richard Vietor, profesor de Harvard y nuevo miembro del Consejo Asesor Académico.



- 29 “El gran reto que alguien tiene como directivo es ser muy buen filósofo”**
Carlos Eduardo Isaza, Presidente
promoción PADE 2006

A fondo

- 33 Consistencia: la clave de la dirección de personas en la empresa**
José Ramón Pin
- 41 Reforma tributaria: una vez más, ¿buena o mala?.** John Naranjo D

Internacional

- 50 La era de las nuevas potencias económicas: el futuro es de India y China**

Homenaje

- 60 ¿Qué cosas diferentes dijo**
Juan Antonio Pérez López?

Acreditación institucional

- 64 La Sabana entre las 11 universidades acreditadas institucionalmente**
- 66 “La acreditación es un punto de partida.”** Entrevista con Obdulio Velásquez, Rector, Universidad de La Sabana

Vida INALDE

- 68 Consejo Asesor Académico**
- 70 Lección Magistral**
Grados del MBA INALDE
- 74 Profesores del INALDE presentan caso en conferencia anual de CLADEA**
- 74 Registro calificado del MBA**
- 74 Grupo de investigación acreditado por Colciencias**
- 75 Promoción del MBA**
- 72 Participantes de los programas de perfeccionamiento asisten a semana internacional en México.**
- 75 El Pade en México**

Enseñar a emprender: el reto de las escuelas de negocios



Fabio Novoa

Director del Área de Operaciones, Tecnología y Producción de INALDE, lidera el curso de NAVES. Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes con Máster del IESE, Barcelona. POM, Harvard Business School. Profesor visitante de escuelas de negocios de Latinoamérica y Europa.

Innovar o morir.

La capacidad creativa es el fundamento competitivo para la empresa del siglo XXI. Sin embargo, pocos programas de escuelas de negocios se preocupan por fomentarla y perfeccionarla. Urge que empresarios y académicos promuevan y desarrollen el espíritu emprendedor.

Es cierto que la empresa con las mejores personas tendrá ventajas significativas en el mercado. No en vano una de las frases más populares en las escuelas de negocios es: «la empresa es una realidad humana». Otros, en forma más gráfica, afirman que el valor de la empresa es el valor de sus hombres.

Pero, qué se entiende por «la mejor gente». Aunque empresarios e investigadores concuerdan en la importancia de algunas cualidades humanas —educación, experiencia, formación familiar y social, dedicación laboral, valores, etcétera—, recientemente ambos han reencontrado una de las características más deseables en un profesional o directivo: su espíritu emprendedor, la capacidad de innovar, la aptitud de convertir ideas nuevas en

proyectos y negocios, la magia de superar lo que la ciencia administrativa considera posible.

El emprendedor al que nos referimos no es necesariamente un creador de compañías, sino alguien capaz de transformar cada desafío en oportunidades. Su más excelsa cualidad es descubrir posibilidades de negocios donde otros sólo ven confusión y señales de alarma.

El emprendedor no nace, se hace

Hace un par de décadas pocas instituciones ofrecían cursos sobre temas relacionados con los *emprendimientos*¹. Hoy, todas las escuelas de negocios respetables ofrecen uno o varios programas de esta naturaleza. Instituciones de la talla de Wharton, UCLA, USC, Harvard, en Estados Unidos, o el INSEAD e IESE en Europa, son líderes mundiales; y en Latinoamérica el IPADE de México, IAE de Argentina e INALDE de Colombia marcan la pauta².

Sin embargo, la ciencia de *emprendimientos* e iniciativas empresariales aún es un campo de la dirección de empresas poco trabajado; es urgente que académicos y empresarios nos apliquemos no sólo a producir material científico, sino a estructurar programas académicos que desarrollen el espíritu emprendedor de estudiantes y gerentes.

La capacidad de emprender no es fundamentalmente innata, también



la podemos formar y perfeccionar en las aulas de clase, como señala Pedro Nueno: «el emprendedor no es un superdotado, nacido para emprender. No creo que exista el gen del emprendedor. Todas las personas valen y no se nace de una manera diferente».

Estudios desarrollados en Estados Unidos, España y Colombia muestran que las empresas creadas por personas con títulos MBA suponen más probabilidad de éxito y perduran más en el tiempo; y que un master en dirección de empresas infunde la energía necesaria para iniciar proyectos

deseables:

- Saben que es esencial ser total e inmensamente sinceros sobre cómo van las cosas. Muchas veces están tan ansiosos por creer en algo, que oyen sólo lo que quieren oír y ven sólo lo que quieren ver. Deben evitar las enfermedades típicas de este tipo de proyectos: «el celo del emprendedor» y «la ceguera del empresario».
- Saben a quién y cuándo escuchar y, además, qué preguntas formular. Considérese que existe una tenue diferencia entre negarse a aceptar

dos a buscar oportunidades, más allá de los recursos disponibles. Oportunidad es la palabra clave⁴, el emprendedor va tras ella. El trabajo fundamental del directivo, al contrario, será cuidar los recursos y multiplicarlos. Así, las relaciones de causalidad serían:

Directivo: Recursos + Oportunidad
Emprendedor: Oportunidad + Recursos

Evidentemente, esta inversión introduce cambios significativos en el comportamiento y formación del futuro emprendedor.



EL trabajo real del emprendedor es crear, desarrollar y hacer crecer su empresa.

propios. Indudablemente, son buenas noticias para el mundo académico.

Los cursos de *emprendimientos* han demostrado que, en muchas ocasiones, ciertas características de los emprendedores difieren de la personalidad de un buen gerente corporativo.

El rostro de la creatividad

Montones de escritos tratan de encontrar el perfil típico de un emprendedor de éxito³. Una coincidencia fundamental es la poca relación entre el espíritu emprendedor y ciertas características personales —edad, sexo o disponibilidad de dinero—. Tampoco son muy claros los nexos entre el espíritu emprendedor y la profesión, raza o procedencia geográfica.

No obstante, hay características de los buenos emprendedores, al parecer bastante comunes, que desarrollaremos a lo largo de este artículo. Vale la pena adelantar algunas capacidades

críticas y aferrarse a las propias opiniones.

- Saben cuándo y qué tipo de ayuda buscar en el exterior.
- Descartan las ideas poco prometedoras tan pronto como pueden, ejerciendo juicio y reflexión, sin acumular montañas de datos.
- Piensan a un millón de kilómetros por hora. Ellos también se agotan, pero la presión, el estrés, las situaciones abrumadoras y el caos general son apenas parte de su juego.
- Evalúan con realismo su situación financiera, sus preferencias personales y las metas para la empresa de riesgo... después toman las decisiones clave. (El cuadro 1 muestra algunas otras características más comunes de los emprendedores exitosos).

Buscar oportunidades para generar recursos

Los emprendedores están decidi-

Al tratar de aprovechar una oportunidad, el emprendedor actúa revolucionaria y creativamente. A la inversa, el gerente debe actuar progresivamente, con base en y motivado por los recursos que controla. La actuación del emprendedor exige enfocarse al corto plazo, pero en las escuelas de negocios enseñamos la importancia del análisis del largo plazo en las decisiones de los gerentes.

El emprendedor ama la informalidad de las estructuras planas y flexibles, normalmente sus empleados y compañeros de trabajo lo llaman por su nombre de pila. El gerente debe ser formal, guardar las jerarquías. La gran ventaja del emprendedor es su capacidad superior de iniciar una idea creativa. Por el contrario, el buen gerente se conoce por su análisis prudente, su capacidad de planificación y su tesón al ejecutar sus decisiones. Grandes diferencias para trabajos distintos.



Una rápida revisión de los programas académicos de las escuelas de negocios concluye que están mucho más concentrados en la tarea directiva y que son pocos los espacios dedicados a alentar entre los estudiantes la creatividad e imaginación, la innovación para detectar oportunidades y convertirlas en empresas. Hemos trabajado más la ciencia de la gerencia que el arte del *emprendimiento*.

Hoy, los tipos tradicionales de capital de las empresas —estructural, financiero e intelectual— se pueden comprar en el mercado con técnicas como *outsourcing*, *leasing* o apalancamiento financiero y asesoría empresarial. Pero no puede comprarse la **capacidad imaginativa**, el **potencial emprendedor** y la **facultad de relacionarse**. Tal vez éstas serán las tres formas de capital del nuevo milenio, todas nacidas del espíritu innovador.

Sin embargo, un *emprendimiento* no acaba al encontrar la oportunidad, eso es sólo el principio. Quien explota una oportunidad pero no la gestiona ni desarrolla, sólo especula. Para ello se requiere un ingrediente básico: pasión.

Howard Head —inventor del *ski* metálico y una raqueta más apropiada para el tenis— decía: «La única característica que es común a la gente de éxito es la pasión, les distingue su energía, sus ilusiones y el deseo por lo que realizan. Lo que diferencia a un buen gerente de un líder emprendedor es la pasión, el fuego en el corazón. La pasión hace sentir más motivación para correr riesgos y aporta el combustible necesario para seguir creciendo, aprendiendo, innovando y afrontando retos».

Las personas exitosas inyectan todo su entusiasmo a lo que hacen. Basta revisar ciertas organizaciones que hoy son ejemplo de desarrollos empresariales y nacieron de ideas simples. Por ejemplo, en Sears —creada en 1891 por Richard Sears y Alvah Roeboock— surgió la idea de oír a la

clientela, que devino en servicios como imprimir y distribuir catálogos, ventas por correo e innovación en la logística para cumplir los tiempos de entrega; conceptos simples que no se hubieran desarrollado sin la pasión y convencimiento de sus creadores.

Entre especular y emprender

Los emprendedores deben conducir impecablemente sus propias empresas o sus áreas, en el caso de los intra-emprendedores —quienes dentro de una compañía crean nuevos negocios para su organización—. Un emprendedor sin talento para dirigir no es sino un promotor.

Las ideas se pueden duplicar; copiar ejecuciones y conceptos de negocio es mucho más complejo. Por ello, un principio fundamental de los inversionistas de riesgo es invertir en la gente, no en ideas.

El trabajo real del emprendedor es crear, desarrollar y hacer crecer su empresa. Precisamente, es en el desarrollo y crecimiento en donde los emprendedores en potencia encuentran sus mayores problemas... pero también las más fabulosas oportunidades. Investigaciones realizadas en Estados Unidos, España y Colombia, indican que sólo uno de cada diez *emprendimientos* cristaliza su éxito en una empresa rentable y viable a largo plazo⁵.

El resto fracasa —desde el punto de vista emocional para sus propietarios⁶— porque todo es novedad. La mayoría de las decisiones de un nuevo emprendedor son discutibles, desde decidir quién cierra hoy hasta si conviene pagar los impuestos mañana o el mes siguiente.

Comparé una lista de las tareas realizadas en un día por algunos amigos emprendedores, con la de un ejecutivo de una multinacional. Éste había pasado el día analizando asuntos y en juntas; su día fue productivo, porque al final casi todo estaba decidido. La lista de actividades de los empre-

Es en el desarrollo y crecimiento en donde los emprendedores en potencia encuentran sus mayores problemas... pero también las más fabulosas oportunidades.

dedores es tan extensa, que es imposible reproducirla aquí.

La gama de opciones y problemas que enfrentan los fundadores de empresas o negocios es enorme. Deben tomar un escalofriante número de decisiones, la mayoría afectada por su personalidad. Y lo más crítico es que deberán decidir solos; como señala la empresaria Lynton Harris: «ser emprendedor o empresario independiente es el trabajo más solitario del mundo».

Por si fuera poco, no pueden fallar, simplemente porque no hay tiempo ni recursos para recuperarse. Además, la competencia, con sus grandes recursos y experiencia en el mercado, hará lo posible para echar del negocio a los intrusos.

Amar Bihldé, profesor de Harvard, elaboró un interesante gráfico (el cuadro 2 muestra un resumen), del que se desprenden las dos grandes herramientas del emprendedor: **creatividad y capacidad superior de ejecución**.

Personalmente, además, considero que las fortalezas del emprendedor exitoso son su **personalidad, experiencia** en otros campos, y que normalmente posee cualidades personales superiores al cargo que desempeña. A esto podríamos llamarle «Ley de Peter, al revés». Me explico.

Lawrence J. Peter afirma en una ley que los gerentes de grandes organizaciones suelen ser promovidos a posiciones para las que no están calificados. Por lo tanto, en una organización madura, quienes han llegado a su «nivel de incompetencia» ocupan la mayoría de los cargos.

Este principio se aplica a los nuevos **emprendimientos**, pero al revés. Como los emprendedores han «bajado un escalón» desde los altos cargos que desempeñaban en empresas mucho más grandes, su personalidad, conocimiento y experiencia dan a las nuevas empresas una importante ventaja competitiva. En consecuencia,

el arma secreta de los **emprendimientos** es su gente, sus fundadores, sus emprendedores.

Encadenado al negocio

Un emprendedor está inexorablemente encadenado a su negocio. Debe pasar muchas horas al frente de él, en cada decisión puede jugarse el futuro y, sin duda, las metas personales de los fundadores se confunden con las de su empresa. A veces es difícil escindir los objetivos corporativos de los personales y familiares. Por eso, es difícil que alguien soporte los embates del nacimiento y desarrollo de una empresa si no hay una atracción especial por lo que hace.

George Bernard Shaw ilustra el duro trabajo del emprendedor: «Cuando yo era joven me di cuenta de que nueve de cada diez casos que se hacían eran fracasos. Yo no quería ser un fracasado y trabajé diez veces más».

¿Estarán los jóvenes preparados para embarcarse en nuevos **emprendimientos** o preferirán la «dulce vida» del ejecutivo en una multinacional? La ventaja de trabajar en compañías así era la estabilidad laboral, beneficio que en un mundo cambiante y con entornos cada vez más agresivos, se ha esfumado⁷. Además, en estas organizaciones la ley que más se cumple —después de la de Murphy— es la de Newton: todo lo que sube, baja. Son contados los ejecutivos que permanecen largo tiempo en su cargo.

El dilema no es sencillo: directivo de una multinacional, y dejar a su familia una pensión, o dueño de una empresa propia, y testar un negocio. Para solucionarlo, el emprendedor en potencia puede resolver las siguientes cuatro preguntas, que ayudarán a saber el tamaño de su espíritu emprendedor:

1. ¿Estoy listo para fundar una empresa?, es decir, ¿estoy dispuesto a trabajar muchas horas, asumir responsabilidades y riesgos, sacri-

ficar una buena remuneración y dedicarle la mayor parte de mi tiempo?

2. ¿Estaré cómodo en una empresa pequeña después de haber conocido el mundo corporativo?
3. ¿Asumiré el riesgo de que nada funcione?
4. ¿Me gusta la empresa como para convertirla en la obsesión de mi vida?

Innovar desde dentro

Desde el interior de la empresa, el intra-empresario explora, crea y desarrolla nuevos negocios. Es capaz de crear nuevos conceptos empresariales y asumir la responsabilidad y riesgo de convertir una idea en producto rentable, a través de la innovación.

La paradoja es que el mundo está lleno de ideas pero en las empresas existe un acentuado déficit de ellas. Un capitalista de riesgo típico de Estados Unidos recibe cada año unos 5 mil planes de negocios no solicitados. Me gustaría preguntar a los directores generales cuántas nuevas ideas no solicitadas reciben en promedio en su compañía.

Los empresarios deben hacer algo —y rápido— para despertar el espíritu emprendedor de sus colaboradores. En cualquier circunstancia es posible tener iniciativas. Lo más lógico sería que redundarían a favor del lugar donde trabajan. Pero si éste lo dificulta, el intra-empresario organizará sus propuestas y les dará salida de todos modos.

En consecuencia, uno de los principales problemas para el directivo de hoy es canalizar la inventiva de sus subordinados. Todo indica que una de las principales molestias de los superiores es un empleado con nuevas ideas.

Muchas veces, los directivos saben que las propuestas no son descabelladas, pero piensan que dedicarles tiempo es no cumplir con lo urgente. Esta actitud, un poco displicente, crea dos problemas fundamentales: la com-

petencia puede adelantarse y concretar primero alguna de esas buenas ideas, y la desmotivación del empleado, quien puede retirarse de la empresa y proponer sus proyectos a otras que sí los aprovecharán.

Contra la burocracia empresarial

Adicionalmente, es innegable que la organización típica de hoy es bastante burócrata: está focalizada en los recursos. El reto del nuevo milenio es innovar, esto es, que se rijan por oportunidades. Para ello es necesario que los empresarios realicen varias tareas estratégicas y operativas:

1. Controlar a los «contadores de frijoles», un peligro para los emprendedores. Para ellos, las ganancias

netas de una empresa están por encima de las demás consideraciones. Individuos miopes que no estiman los costos que a largo plazo representa desmotivar a los demás y extinguir el fuego del espíritu empresarial.

2. Controlar a los «bomberos» o quienes al ver el fuego de una buena idea la apagan. La complacencia y opulencia de algunos altos directivos se han convertido en la «principal manguera» contra los emprendedores. Definitivamente, todos somos fabricantes, algunos de sueños, otros de bienes y servicios, otros de problemas, disculpas o pretextos. Barbara Grogan, empresaria de Denver, dice: «cuando usted



Son formas sencillas de vislumbrar el espíritu empresarial. Contrate a esta gente y asegurará el éxito. No obstante, los mismos directivos no se sienten cómodos con estos personajes, tal vez por tres razones fundamentales:

1. La necesidad patológica de algunos jefes de sentirse importantes. Entonces contratan gente de menor nivel, siempre dispuesta a decir «sí».
2. El escaso esfuerzo de ciertas personas que han ocupado posiciones importantes. Si ya todo está inventado en la empresa, para qué innovar; además, podría no funcionar.
3. La preferencia a contratar amigos, hijos de conocidos, en fin, el famoso «compadrazgo» aplicado a la organización.

Innovación permanente

La condición necesaria para competir en el siglo XXI será la innovación permanente. La iniciativa emprendedora no está ligada a una sola persona. La pregunta es, ¿en qué medida podemos crear una cultura emprendedora?

Aunque crear y estructurar una empresa permanentemente innovadora no es el objeto de esta nota, vale la pena mencionar los fundamentos básicos que requiere una organización para que surjan los **emprendimientos**:

1. Ambiente y cultura de la empresa.
 - Información abierta
 - Estructura horizontal
 - Trabajo en equipo
 - Tolerancia al error
 - Disposición a experimentar
2. Apoyo de la alta dirección.
3. Dinámica entre el nuevo negocio y la sociedad matriz.
 - Consistencia entre la nueva idea y la estrategia de la compañía que contribuye a cumplimentar mejor nuestra estrategia.

El hemisferio derecho del cerebro humano es imaginativo y creativo; el izquierdo es racional y lógico. Parece que hoy, en la mayoría de las empresas,

las personas tienen dos cerebros izquierdos. Encontrar y conservar emprendedores internos, capaces de morir por una idea y convertirla en realidad, es más difícil de lo que se cree. Se trata de una responsabilidad vital de la gerencia actual.

Ni la organización ni los planes ni las teorías administrativas logran gran cosa. El éxito o fracaso de lo que emprendamos dependerá de la gente. Sólo atrayendo a los mejores y dejándolos trabajar podremos lograr grandes cosas.

¿Emprender o no?

Los emprendedores se quejan, trabajan mucho, pero les apasiona su labor. Por el contrario, son muchos los ejecutivos con sueldos altos que a diario cuentan el tiempo que falta para su jubilación. Las agencias de *head hunters* están llenas de currículos de directivos de empresas grandes y/o medianas, ansiosos por cambiar de trabajo y empresa. A pesar de las horas de trabajo, del riesgo, de las noches de insomnio, de la infinidad de problemas, el trabajo del emprendedor es mucho más atrayente.

Un consejo para los MBA. Mientras mayor sea la persona, más teme a los riesgos de iniciar un nuevo negocio. El joven es más flexible, su poder de recuperación es mayor y tiene menos que perder.

Si usted posee una buena idea, póngala en práctica lo más rápido posible; si llega a fracasar, podrá recuperarse fácilmente, conseguir otro empleo o iniciar otra empresa. Si espera demasiado, carecerá del valor necesario para hacerlo.

Finalmente, me gustaría citar a Scott McNeally, fundador y presidente de Sun Microsystems, quien impuso el siguiente lema en su empresa: «Las metas sólo nos limitan. Las metas tienen un segundo lugar, después de los sueños. Las metas deben ser pasos intermedios que debemos cumplir para alcanzar algo más sublime, emocionante y apasionante: los

apenas comienza, lo más importante es no permitir que los que siempre dicen que no, le roben sus sueños». ¡Qué sabio consejo!

3. Procurar, en su labor de reclutamiento, que el espíritu empresarial sea uno de los criterios clave de selección. No es fácil detectar esta cualidad, pero existen ciertos conceptos informales muy valiosos al elegir, por ejemplo:
 - Cuando a un emprendedor le proponen una tarea, piensa cuatro más. Cuando a un burócrata se le recuerda un trabajo pendiente, le vienen cuatro disculpas irrefutables.
 - Los emprendedores sueñan, se despiertan de noche con grandes proyectos. Son optimistas empedernidos. Trate de buscar esta característica en la entrevista inicial.
 - Los emprendedores tienen una extraña capacidad de insistir en condiciones difíciles. Un emprendedor de los medios de comunicación me decía: «hay que insistir, persistir y nunca desistir».
 - Los emprendedores han vendido chicles en el colegio, alguna vez vendieron los juguetes de su hermano menor o canjearon la mascota de su casa.

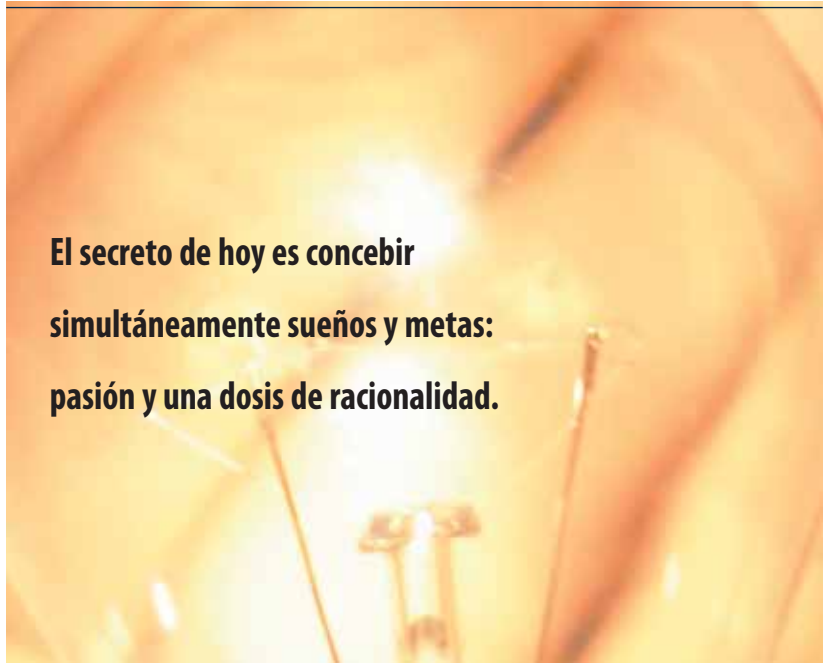
sueños. Los sueños son metas con alas. Cuando tenemos un sueño y nos esforzamos por convertirlo en realidad, nada es imposible».

Sun, junto con Microsoft e Intel, son de las compañías mejor valoradas en la nueva economía. Estoy convencido que este lema hizo más por la grandeza de la empresa que el mismo capital financiero.

Como ya se dijo, las metas y los sueños se alojan en diferentes hemisferios del cerebro. El secreto de hoy es concebir simultáneamente sueños y metas: pasión y una dosis de racionalidad. Así seremos mejores y más exitosos emprendedores. ■

Cuadro 1.

- Tolerancia a la ambigüedad, en los nuevos emprendimientos pocas cosas son claras, todo puede ser o no ser
- Creatividad e innovación.
- Manejo del riesgo
- Control sobre sí mismo
- Saber vender
- Capacidad y velocidad de adaptación
- Atención al detalle; cuando los demás están distraídos, está doblemente alerta
- Resistencia
- Confianza en sí mismo
- Humildad para reconocer las equivocaciones
- Asimila el fracaso y aprende de él
- Excelencia
- Cierta perspectiva a largo plazo
- El mundo del emprendedor es de ingenio, espontaneidad y dinamismo.
- Y... suelen tener suerte

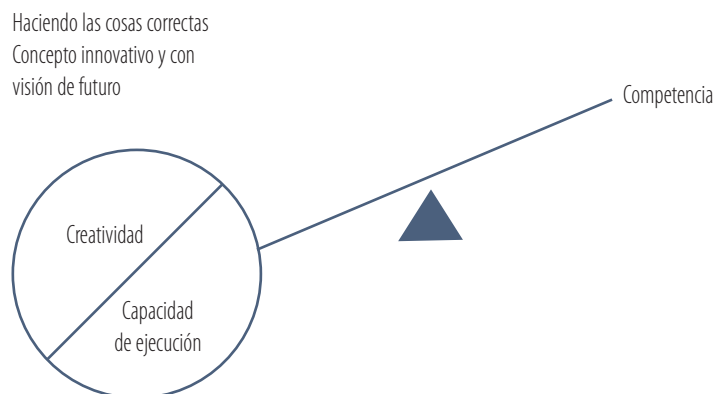


**El secreto de hoy es concebir
simultáneamente sueños y metas:
pasión y una dosis de racionalidad.**

- 1 Realmente es una traducción de la expresión inglesa entrepreneurship. También en ocasiones utilizamos la expresión intra-emprendedores, o sea, los emprendedores que están dentro de una empresa ya constituida, trabajando como directivos o empleados. Este término viene de la palabra anglosajona: intrapreneur.
- 2 En Estados Unidos en 1967, solamente 10 escuelas de negocios ofrecían en sus programas de MBA cursos específicos sobre Entrepreneurship. En 1997 eran ya 350 las universidades cuyas escuelas de negocios ofrecían estos programas.
- 3 Son especialmente importantes los de Howard H. STEVENSON y William A. SAHLMAN de Harvard, y Pedro NUENO del IESE. Cfr. Fabio NOVOA. Nota técnica «Innovación, montañismo y emprendimientos». INALDE. Bogotá, 2001.
- 4 Las oportunidades pueden surgir de casi cualquier cosa: de lo inesperado, de incongruencias, de necesidades detectadas en los mercados, del sentido común y observación, de cambios en la percepción, de nuevos conocimientos, de ideas concebidas durante el empleo anterior, de hobbies, de eventos sociales, de la búsqueda deliberada, de lecturas, viajes, etcétera; la cuestión es aprovecharla.
- 5 Cfr. Fabio NOVOA. Nota técnica «Everest: escalada 2000». INALDE. Bogotá, 1999.
- 6 Aquí se debe analizar la generación de efectivo o los beneficios de la empresa y medirlos contra la cantidad de tiempo que invierten los emprendedores, el costo de oportunidad, es decir, cuánto produciría un emprendedor trabajando como directivo en una empresa ajena con el mismo ahínco y dedicación que lo hace en la suya. También, y como es obvio, cuánto produciría el dinero invertido en su aventura en otras actividades.
- 7 Como en General Electric, IBM, últimamente American Airlines, Continental Airlines y ahora Enron, son hechos fehacientes.
- 8 Cfr. Fabio NOVOA. Nota técnica «Innovar: el arte de competir». INALDE. Bogotá, 2000.

Cuadro 2.

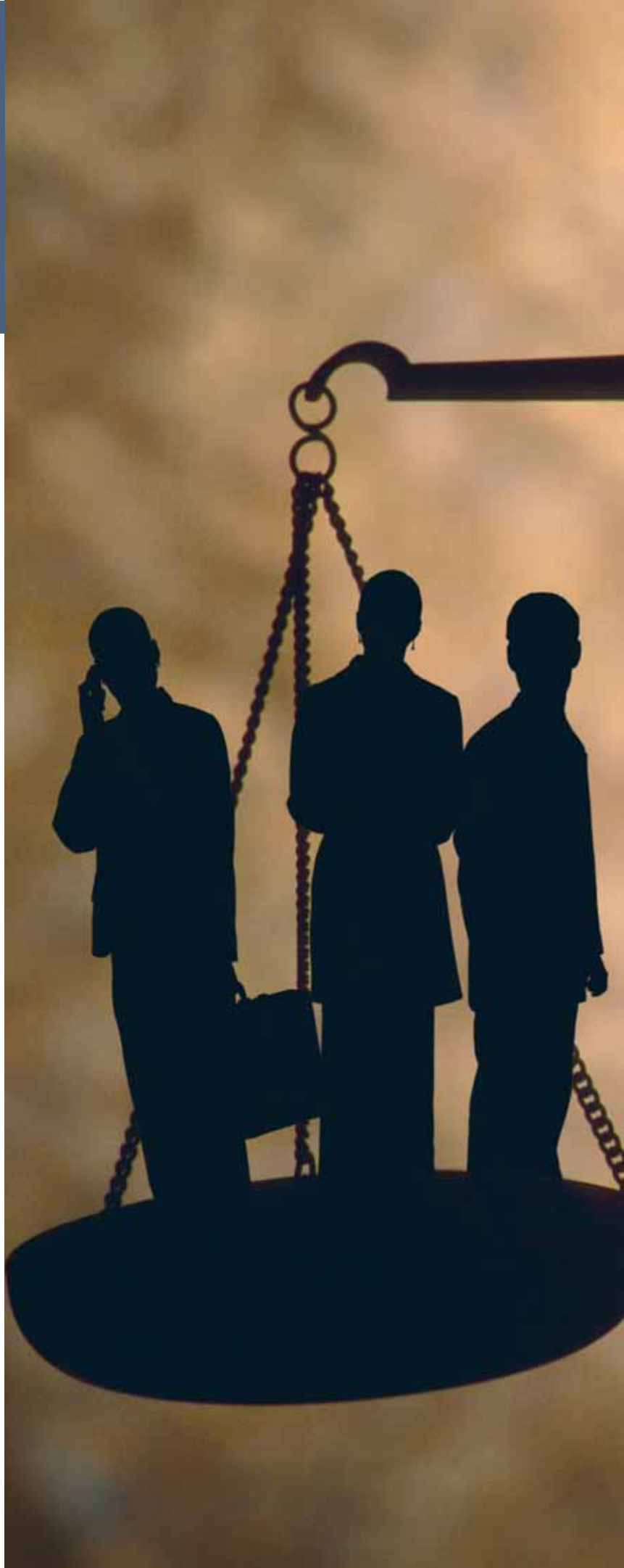
Como los emprendedores superan las barreras de entrada



Empresas familiarmente responsables

¿Cómo estamos en Colombia?
En Europa y Estados Unidos muchas empresas se han dado cuenta que fomentar políticas que faciliten la adecuada relación trabajo-familia, mejora el ambiente laboral y obtienen mayores beneficios que van más allá de lo económico. Por Sandra Idrovo.

Según la encuesta realizada por el Great Place to Work© Institute y presentada en la Revista Dinero¹, las mejores empresas para trabajar en Colombia se distinguen “por haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen. (...) [Dichas empresas] han logrado crear un entorno laboral donde los trabajadores se sienten apreciados y día a día perciben que su contribución es tenida en cuenta en la construcción de un proyecto común.” La encuesta que mide este



¿Qué es lo que más pesa en el liderazgo
o en las organizaciones: el sentimiento
o el comportamiento?



Sandra Idrovo Carlier

Ph.D. Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones. Directora del grupo de investigación DPO, INALDE.

empresa y responsabilidad social

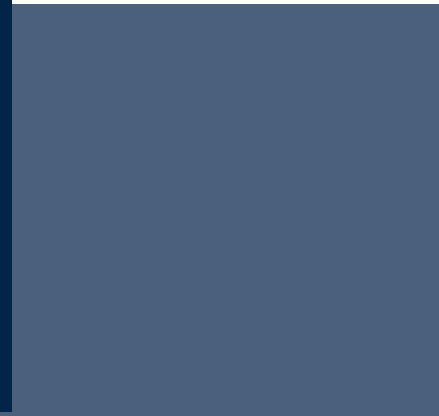
ambiente tiene entre sus indicadores la actitud de la empresa hacia el equilibrio entre vida personal y la vida laboral. Pero ¿cuál es esa actitud en las empresas colombianas? ¿Qué tipos de programas y políticas buscan conciliar trabajo y familia? ¿Qué elementos constituyen esos programas y políticas? ¿Qué factores pueden influir en la adopción o rechazo de esas políticas? ¿Cómo se aceptan esos programas al interior de las empresas en Colombia?

Para responder a estas interrogantes, en conjunto con el IESE Business School de la Universidad de Navarra,

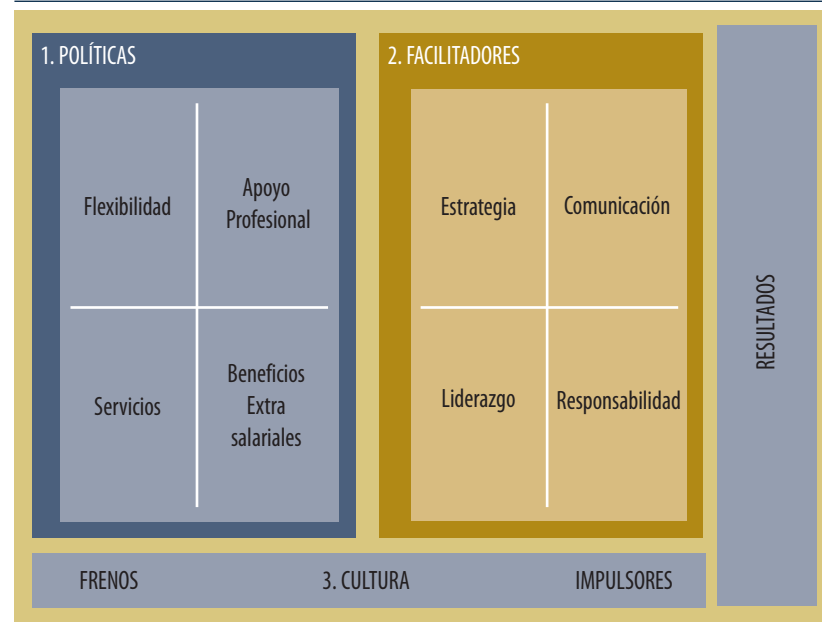
decidimos aplicar el IFREI², Índice de Empresas Familiarmente Responsables, a una muestra de empresas colombianas.

El IFREI mide el nivel de implementación que tienen las políticas de conciliación y trabajo en las empresas en un país determinado. Desarrollado por Chinchilla, Poelmans y Cardona, ha sido aplicado en España desde el 2000. El primer IFREI se realizó en el año 1999-2000, el segundo en 2002, después en 2003, y en 2004.³

El IFREI está basado en un modelo que permite una evaluación o diag-



Empresa Familiarmente Responsable



nóstico de la empresa a fin de saber en qué fase se encuentra en su adopción y/o implantación de políticas de conciliación trabajo y familia. Se trata del modelo EFR©, que guiará esta investigación y delimita los elementos y la construcción interna de las políticas y programas que tienden a la conciliación entre la vida laboral y la familiar y que a su vez dan forma al IFREI. Una EFR© es una empresa que en sus estrategias e intrategias (políticas que persiguen la involucración y el compromiso de los empleados) contemplan a la familia como algo que tiene interés para la

flexible, excedencia para cuidar enfermos o discapacitados, y jornada reducida. Hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo ofreciendo Internet en casa, videoconferencias, o trabajo en el hogar.

Políticas relativas a beneficios sociales o extrasalariales:

Consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar preocupaciones de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias.

Hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo ofreciendo Internet en casa, videoconferencias, o trabajo en el hogar.



empresa (como un proveedor, un cliente, accionista o empleado)⁴.

El modelo EFR© estudia cuatro elementos: las políticas FR, los facilitadores FR, los frenos e impulsores FR, es decir, la cultura, y los resultados FR.

Políticas FR:

Agrupar los siguientes ámbitos:

Políticas de Flexibilidad:

Incluyen aquellas políticas de flexibilidad de tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual. Las aplicaciones más populares son: días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños, trabajo a tiempo parcial, horario

Políticas de apoyo profesional y asesoramiento:

Consistentes en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de los dos ámbitos; o capacitar al empleado con formación específica.

Políticas de servicios familiares:

Tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios paralela a la política salarial.

Facilitadores FR:

Son los elementos básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que

se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

Liderazgo:

Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en el proceso de cambio necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.

Comunicación:

La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas, es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Responsabilidad:

Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y el profesionalismo de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

Estrategia:

El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

Cultura: Frenos e Impulsores FR:

Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a los hábitos o costumbres no formales como, por ejemplo, fijar reuniones más allá del término de la jornada normal. Diferenciamos entre “frenos” e “impulsores” de las políticas familiarmente responsables.

Los *frenos* son aquellos elementos que impiden la generación de esta nueva cultura; los *impulsores* apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los empleados. Ambos elementos son muchas veces difíciles de identificar, pues están presentes de manera implícita en la organización.

Resultados FR:

Tienen el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel superior. Es necesario controlar tres parámetros que el Modelo EFR© considera: medidas de percepción, de utilización y de satisfacción. Las *medidas de percepción* se refieren al grado de conocimiento que tienen los empleados de las distintas políticas implantadas, y de los elementos presentes en la cultura de la empresa. Las *medidas de utilización* se refieren al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de los empleados. Las *medidas de satisfacción* intentan determinar el nivel de conflicto entre trabajo y familia experi-



La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados.



El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental.



	%		%
Privada	96.36	Pública	3.64
Sector de Actividad			
Telecomunicaciones	9.09	Salud	10.91
Distribución y Logística	1.82	Enseñanza	3.64
Hostelería y Restauración	1.82	Química, petróleo, gas, caucho	10.91
Transporte	1.82	Transformación y producción de metal	1.82
Consultoría	3.64	Industria de software	3.64
Banca y Finanzas	7.27	Industria automotriz	3.64
Alimentos, bebidas, tabaco	7.27	Textil, calzado, cuero, confección	5.45
Construcción de viviendas, carreteras, canales	5.45	Otros servicios para empresas	1.82
Otros	20		
% empleados sexo femenino			
Entre 25 y 50%	34	Más del 50%	43.4

mentado por los empleados, así como su intención de dejar la empresa por esta razón.

Estos elementos, como se dijo anteriormente, dan forma al cuestionario IFREI que se envió a 800 empresas colombianas (+250 empleados), de las cuales respondieron 86, es decir, un 10.75%⁵. En la tabla a continuación se explican las características de la muestra, al igual que el porcentaje de personal femenino que labora en esas empresas.

Resultados IFREI Colombia 2005

Políticas:

En cuanto a flexibilidad laboral, que es una de las principales demandas de los empleados, encontramos que destacan las siguientes políticas: la flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (94%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (93%) y el tiempo libre para formación (85%). A continuación encontramos el horario flexible (62%), la videoconferencia (59%) y el trabajo a distancia (57%). Las que aparecen como políticas menos implantadas son

el banco de tiempo libre (24%) y la jornada laboral reducida (33%)

En lo que se refiere a medidas de apoyo profesional y personal, las medidas más populares son: Asesoramiento legal (77%), el asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (74%), los cursos de gestión del tiempo (73%) y los de gestión del estrés (65%). Las menos implementadas resultan ser: cursos prenatal y sobre nutrición (26%), el de conciliación trabajo-familia (32%) y el de gestión de la diversidad (21%).

Entre los servicios que las empresas ofrecen a sus empleados sobresalen el de estacionamiento (83%), restaurante en la empresa (67%) y el transporte (50%). Los servicios para el cuidado de familiares como la guardería subvencionada o dentro de la empresa (19%), o la provisión/pago de personas que cuiden de los niños durante viajes u horas extraordinarias (10%) son las que menor implementación tienen.

Entre los beneficios extrasalariales, la medida más implantada es el seguro de vida (71%), y a continuación se encuentran el seguro médico de

empresa y responsabilidad social

accidentes fuera de la empresa (63%) y las compras por descuento de productos de la empresa (61%).

Facilitadores FR

Liderazgo: En el 30% de las empresas, gran parte de los directivos se encuentran sensibilizados respecto a la conciliación trabajo-familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas. En el 38% son algunos directivos los que reconocen esta importancia y necesidad; en el 28% algunos son conscientes del problema pero no de la necesidad de crear un grupo de medidas para resolverlo, y en sólo un 3% de las empresas se reconoce que prácticamente ningún directivo es consciente de esta problemática.

Estrategia: El 60% de las empresas reconocen que las iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía; en el 27% ya forma parte de la agenda pero sólo se han implementado algunas políticas; en el 8% se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados; mientras que en apenas un 5% de las empresas se han desarrollado e implementado diversas políticas y constantemente se evalúa la utilización e implantación de nuevas iniciativas.

Sólo el 10% de las empresas considera anualmente en su presupuesto los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables y el 35% de las empresas no prevé en su presupuesto partida alguna para estas políticas y prácticas. Un 52% de las empresas dedica algún recurso al estudio y diseño de políticas de conciliación trabajo-familia y un 13% señala que ha destinado un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia.

Comunicación: Sólo un 12% de las empresas realiza sesiones informativas sobre el tema conciliación trabajo-

familia para todos sus empleados, mientras que un 37% dice que no se realiza ningún proceso informativo especial. La forma de comunicación más empleada (43%) para publicar estas políticas, cuando se las da a conocer, es un canal interno (tablón de anuncios, Intranet, correo electrónico, etc.).

Responsabilidad: En un 45% de las empresas nadie es responsable del proyecto empresa familiarmente responsable, en el 37% algún directivo o empleado dedica parte de su tiempo a este tema. Apenas en el 18% de las empresas existe una persona o equipo responsable del proyecto.

Cultura: Frenos e Impulsores FR

Frenos: Los frenos más comunes a la implementación del proyecto de empresa familiarmente responsable en la cultura empresarial colombiana son: el tener que llevar trabajo a casa (57%) y la adicción al trabajo (52%).

Impulsores: Entre los elementos que impulsan en nuestro país una cultura empresarial familiarmente responsable destacan el respeto de la familia como valor de la cultura empresarial (82%), o el que sea bien visto el hablar de la familia en el lugar de trabajo (91%). Como un dato interesante a tener en cuenta es el de un impulsor del índice, que en el 55% de las empresas nunca se da o se da muy poco: invitar a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, diversiones, reuniones anuales).

Resultados FR

De igual forma las respuestas en el área de Resultados FR son consistentes con la reducida presencia de políticas de conciliación trabajo familia y con la literatura en el área. Las

empresas dicen que experimentan como problemas graves: falta de compromiso por parte de los empleados (62%), contratación de empleados claves (60%), problemas relacionados con el estrés (50%), absentismo (48%).

Algunas reflexiones sobre los datos

Una mirada inicial a los resultados demuestra que si bien existe una conciencia por parte de los directivos de la importancia de conciliar en la realidad el trabajo y la familia, esta preocupación no se evidencia en las estrategias, pues un 60% de las empresas aseguran que la implantación de políticas tendientes a solucionar estos problemas no consta siquiera en la agenda de las empresas.

Esto a su vez se evidencia en los bajos porcentajes en la implementación de políticas, por ejemplo de servicios para el cuidado de familiares: guarderías, centros para el cuidado de ancianos, etc., o en el bajo porcentaje de empresas que implementan estrategias para la formación y el desarrollo de los empleados en el papel de padres o cónyuges, de conciliación trabajo y familia, en comparación con el apoyo dado a la formación sobre el manejo del stress o el tiempo.

La ausencia de las políticas familiarmente responsables en la agenda de los directivos también se evidencia en los Facilitadores FR, donde destaca que en un 42% de las empresas sólo una minoría de los directivos muestra un cierto grado de ejemplaridad en cuanto a buscar un buen equilibrio entre trabajo y familia; y que el papel activo en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo lo haya desempeñado sobretodo el departamento de Personal/RRHH.

De igual manera, si se tiene presente esta situación se explican las respuestas al modo en que se comunican las iniciativas FR y la no inclusión de ellas en la comunicación externa de

la empresa. Lo mismo es aplicable al tema de la responsabilidad de los programas o iniciativas FR: 45% de las empresas contestan que nadie es responsable de ese proyecto y 37% que algún directivo o empleado (ej: en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema. Estos resultados, reflejan lo que se ha venido analizando hasta ahora a través de la encuesta: las empresas colombianas no cuentan entre sus objetivos el de desarrollar políticas que favorezcan la conciliación trabajo-familia y por tanto ayude a los empleados de la organización. En los casos en que estas iniciativas FR sí existen, aunque sean mínimas, la responsabilidad recae en el área de recursos humanos, y no es un tema que interese a todos los directivos.

Resulta significativo, por otra parte, constatar por las respuestas en lo que se refiere a la cultura de la empresa, que los Frenos FR no desempeñan un papel determinante. Mientras que algunos impulsores manifiestan una presencia fuerte: por ejemplo 71% de las empresas dicen que mucho o siempre está bien visto hablar de la familia en el trabajo, y un 57% contesta que mucho o siempre los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.

Lo anterior puede leerse como una posibilidad que facilitaría la implementación de políticas de conciliación trabajo y familia, una vez que al haberse asumido como necesaria su presencia, se haga tangible en la estrategia general de la empresa. Pero parece ser que para los directivos, suele ser más importante tener una cultura de apoyo a la conciliación de trabajo y familia, que las mismas políticas. El razonamiento es que aunque exista un compromiso real y formal de la dirección para la conciliación de estos dos aspectos y, además, políticas para apo-

yarlo, esto no es garantía de que una empresa sea verdaderamente “familiarmente responsable”. Es clave el apoyo real de los mandos intermedios y de los supervisores en la empresa, que son quienes tienen que decidir sobre la aplicación de estas políticas en el día a día.

El estudio que presentamos tiene la intención de contribuir académicamente en un campo poco explorado hasta ahora en el ámbito empresarial colombiano, y que considerando nuestras circunstancias sociales, económicas, y políticas exige profundizaciones y ampliaciones mayores. Como sugiere Poelmans (2005)⁶, es necesaria la información sobre los países latinos y de Europa Oriental en donde los conflictos entre trabajo y familia se pueden predecir importantes debido a que la familia es todavía una institución fuerte, la fuerza laboral femenina está en alza, y se está pasando del modelo tradicional de un solo ingreso al modelo familiar de doble ingreso, para poder desarrollar categorías de medición que sean bi-direccionales y sensibles culturalmente. Cuestión por cierto que es sumamente deseable en el espectro de futuras investigaciones en el ámbito de la relación trabajo y familia. ■

1 Las 20 mejores empresas para trabajar, Revista Dinero, Edición N° 244, Diciembre 2005.

2 IESE Family-Responsible Employer Index

3 Para resultados de los distintos años se puede revisar el sitio del IESE www.iese.org

4 Chinchilla, Nuria y León Consuelo, La Ambición Femenina... cit, pp. 161-191.

5 Los cuestionarios fueron completados por directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Podían ser diligenciados y enviados al INALDE o se podía, a través de un vínculo en la página web del IESE, ser completados en línea.

6 Poelmans, S., O'Driscoll, M., y Beham, B., An Overview of International Research on the Work-Family Interface. En Poelmans, Steve (ed), (2005), Work and family. An International Research Perspective, Mahwah, N.J., pp. 3-46

Responsabilidad Social Empresaria

Marcel Paladino

Director del Área de Empresa, Sociedad y Economía, y Director del Área de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral (Argentina).

Profesor visitante en las siguientes instituciones: IPADE (México), PAD (Perú), ISE (Brasil), IEEM (Uruguay), IDE (Ecuador), Instituto Internacional de San Telmo (España), IESE (España) y ESE (Santiago, Chile), INALDE (Colombia).



La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que hace referencia a la relación de la empresa con la sociedad; que ha ido variando y enriqueciéndose a lo largo del tiempo; y que ha sido estudiado y considerado desde hace más de cincuenta años. Por Marcelo Paladino.

Tradicionalmente, la tendencia se ha basado en no incluir a las mujeres formalmente en los negocios, pero dada la evolución que ellas han presentado en la sociedad, cada vez se encuentran más involucradas o en el caso de no estar involucradas, al menos más preparadas.

En la última década emergió, y parece haberse instalado, la idea de que la empresa tiene una Responsabilidad Social Empresaria (RSE), asociándose la misma a que existe una mayor riqueza en las relaciones entre la empresa y la sociedad, superadora de la sola visión económica de la empresa. Si bien el concepto no es nuevo, sí lo es la fuerza con que se pretende difundirlo y aplicarlo. El objetivo de este trabajo apunta a profundizar en el contenido de la RSE; y explicitar cuales serían algunas de las implicancias de la RSE para las empresas y para los directivos de empresa. En síntesis, de qué manera se puede enriquecer la labor de la empresa y de los directivos de empresa en cuanto se asumen horizontes más amplios propuestos por la RSE.

Desarrollo de las ideas sobre la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que hace

referencia a la relación de la empresa con la sociedad; que ha ido variando y enriqueciéndose a lo largo del tiempo; y que ha sido estudiado y considerado desde hace más de cincuenta años. Hay quienes afirman que el concepto moderno de RSE comienza en la década del cincuenta¹, con la definición propuesta por Bowen², quien planteó la responsabilidad social del empresario como la obligación del empresario de perseguir esas políticas, tomar esas decisiones y seguir esas líneas de acción que fuesen deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.

En la década del sesenta se sumó Davis³ diciendo que la responsabilidad social es un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debido a motivaciones que van más allá del interés económico o técnico. Davis formuló la “Ley de Oro de la Responsabilidad” que sostiene que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas.

Durante la misma década, Frederick⁴ planteó que los medios de producción debían ser utilizados de manera tal que fortaleciesen el bienestar económico-social. La RSE consiste, según Frederick, en que los recursos económicos y humanos de la sociedad sean usados para fines sociales amplios y no restringidos a los inte-



reses exclusivos de la compañía. Davis y Blomstrom⁵, dieron una definición de responsabilidad social más aplicable para un empresario: La Responsabilidad Social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto.

Vemos entonces que estas ideas apuntan a que existe la Responsabilidad de reconocer a la empresa formando parte del sistema social, y que por ende no puede actuar como una institución aislada. Durante los inicios de los años setenta se avanzó un poco más, cuando el Committee for Economic Development⁶ enriqueció la visión de la RSE diciendo que es la sociedad quien le da a la empresa la posibilidad de ope-

rar y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad. El CED explica que asumir una RSE implica una actitud y una visión de largo plazo en la cual prima el interés social sobre el interés particular⁷.

Un aporte sustancial a la definición de RSE dada por el CED es que toma distancia de la noción de filantropía, con la cual aún hoy se suele confundir a la RSE, ya que instala la responsabilidad de la empresa en la propia actividad del negocio⁸.

En la década del ochenta, Peter Drucker⁹, dio otro paso más allá y planteó que la empresa debe convertir su RSE en una oportunidad de negocio. En la definición de Drucker se destaca la evolución de la RSE hacia una mejor y mayor integración de las necesidades de la sociedad con la actividad empresarial, convirtiendo problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza. Podríamos relacionar estas

La Responsabilidad Social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto.

ideas con los ejemplos cada vez más numerosos,

En los últimos años surgió un nuevo término -Ciudadanía Corporativa¹⁰ cuyo rasgo diferencial es que traza un paralelismo entre los deberes y derechos de una empresa con los deberes y derechos de un ciudadano. Se entiende que la empresa es una institución que actúa dentro de una sociedad más amplia con la cual



desarrolla y administra relaciones con diferentes grupos de interés o stakeholders. Este enfoque implica considerar los intereses legítimos de cada uno de los stakeholders, tomar conciencia de las implicancias sociales y humanas de las prácticas operativas de la empresa y desarrollar políticas, procedimientos y procesos, respetando la dignidad y valía de cada stakeholder. El aporte fundamental de esta idea es que la RSE comienza considerando cómo debe ser una relación justa y sostenible con cada una de las personas y grupos relacionadas con las actividades propias del negocio, ya sea directa e indirectamente.

Llegados a este punto se puede ver que la relación empresa-sociedad ha ido evolucionando positivamente. Pero tal vez uno de los mejores indicadores es que cualquier empresa, y en

especial la corporación moderna (por ser más impersonal) obtiene mayor prestigio e imagen, mejor ambiente interno y hasta mejores resultados, cuando se preocupa por atender sus deberes y obligaciones; otro indicador es la aparición de los "fondos sociales" y "fondos éticos".

Podríamos decir entonces que el concepto acerca de la RSE ha ido madurando y enriqueciéndose a lo largo de más de medio siglo:

- Tiempo en el que se explicita y reconoce que la empresa tiene un marco de relaciones con la sociedad que va más allá de las relaciones económicas. Y que se basan en reconocer los derechos de personas e instituciones dentro y fuera de la propia empresa.
- Al reconocer esos derechos y obligaciones mutuas, las relaciones con la sociedad se plantean más allá de la solidaridad, para enmarcarse en relaciones de justicia.
- Y esos planteos, puestos en otras palabras, llevan a que la empresa se asocia a la construcción del bien común, transformándose en una institución clave de la sociedad.
- Rol clave de la empresa que de alguna manera es reconocido y valorado por la sociedad a través del prestigio e imagen que adquiere, cuando la sociedad percibe el esfuerzo realizado para cumplir con los deberes que le corresponden; cuando se inserta con mayor precisión, amplitud y generosidad en su entorno natural que es la sociedad, a la cual sirve y de la cual se sirve.

Nuevas dimensiones que abre la Responsabilidad Social Empresaria

Lo dicho hasta aquí parece confirmar que la RSE ayuda a ampliar ya enriquecer la labor de la empresa y de los directivos de empresa, destacándose que:

- 1- La empresa es una institución clave para la sociedad. En particular cuando la empresa es una institución representativa de la sociedad, que encarna y fortalece los valores y creencias de la sociedad a la que sirve, como la realización de valores y creencias en las que se sustenta: igualdad de oportunidades, justicia en la recompensa a los esfuerzos, y en el reconocimiento del derecho de cada miembro de la sociedad a como ciudadano y de su posibilidad de realizarse socialmente¹¹.
- 2- Hay una dimensión política de la empresa y del hombre de empresa, ya que se encargan de una parte relevante de la polis, de lo común. Porque de alguna manera la actividad de la empresa es pública, por sus efectos, porque colabora hasta en la configuración de la sociedad, siendo esencial para el desarrollo de la misma¹². Desde una perspectiva positiva, diríamos que una responsabilidad esencial, es que la empresa ejerza correctamente (éticamente) el poder político que tiene; especialmente en contextos de baja calidad moral o institucional.
- 3- Los empresarios y directivos de empresa son ciudadanos calificados, por su importancia y poder para influir en la sociedad. Lo estrecho de la relación empresa-sociedad hace que las empresas afecten siempre las relaciones sociales, por virtud de su eficacia, de muchas maneras que no tienen conexión directa sólo con sus productos o beneficios.

Podríamos decir entonces que la empresa y el empresario, desde la perspectiva que abre la RSE, pueden confirmar la dimensión de servicio que tiene la empresa, que se plasma en lo que se denomina el contrato social: RSE es una manera de ver realizado el contrato social que la empre-

sa tiene por trabajar en y desde una sociedad.

En síntesis, la RSE abre para la empresa unas mayores posibilidades de actuación y dimensiones más profundas de impacto en la sociedad, que deberían enriquecer la actividad que realizan, aparejadas al rol y al poder que tienen empresas y empresarios en la sociedad. Pero que precisamente por ello, es clave que descubran y asuman, con todas sus consecuencias legales y éticas, la totalidad de la responsabilidades que les tocan.

En los últimos años surgió un nuevo término -Ciudadanía Corporativa- cuyo rasgo diferencial es que traza un paralelismo entre los deberes y derechos de una empresa con los deberes y derechos de un ciudadano.

Responsabilidad Social Empresaria -

Responsabilidad Personal de los empresarios

La exigencia de descubrir cuales son las responsabilidades que le tocan a la empresa en una determinada situación, nos lleva al último punto que estimamos necesario plantear para completar las ideas aquí presentadas: la RSE se basa en la responsabilidad personal de quienes dirigen. Una institución como la empresa no se construye sin la intervención directa de personas. La empresa está formada por personas humanas, inteligentes y libres, que al realizarla se benefician y benefician a otros. En consecuencia, la empresa nace de una responsabilidad y se mantiene en el tiempo como una sólida institución tan sólo si consolida una actitud responsable hacia su entorno social. Siendo entonces que hablar de responsabilidad es hablar de una verdadera obligación

profesional de las empresas, definida y realizada por decisiones personales de quienes las dirigen.

No podemos dejar de mencionar aquí la inquietud que surge cuando debe concretarse la RSE en términos de qué y cómo. A esto puede ayudar la profusión de normas internacionales, como la AA1000, que actúan como catalizadores de ideas; la cantidad de ejemplos de actuación que a diario aparecen; y hasta proyectos internacionales como el Global Compact de las Naciones Unidas. Sin embargo el qué hacer específicamente debe descubrirse en cada caso. De hecho, en

inquietar por las necesidades de la sociedad, y buscar en la propia capacidad, en la propia originalidad y flexibilidad, las respuestas eficaces a los desafíos que tal realidad presenta.

La RSE, basada en la responsabilidad personal e insustituible de los directivos, implica entonces tener que tomar postura, y actuar en consecuencia, en temas y campos de actuación de lo más variados; los que el contexto y la propia actividad de la empresa marquen, como qué postura tomar ante problemas de corrupción; la colaboración para resolver problemas sociales, hasta cómo transmitir valores positivos a la sociedad. En todos los casos significa estar abiertos a la innovación, ya que se deberá trabajar muchas veces sobre temas nuevos, que exigen modelos de decisión diferentes, y hasta asumir riesgos empresarios y personales altos. A través de esas decisiones es como se irá configurando la verdadera RSE, y como se irá forjando el verdadero carácter de directivos responsables que las empresas, y la sociedad toda, necesitan.

Para ello, y como un primer paso esencial, debemos acotar que el orden primordial de la empresa, y condición necesaria para el cumplimiento de su responsabilidad social es su limpieza ética interna. Los casos recientes de escándalos empresarios, revelan la capacidad disolvente de planteamientos de arrogante afán de lucro por parte de directivos egoístas y auditores irresponsables; casos en los que la primera baja es la verdad. El respeto a la verdad es la primera responsabilidad social de una organización porque a fuerza de mentir se corrompen todas las estructuras sociales¹³.

Un segundo paso clave es asumir que una dificultad, parece muchos insalvable, es que la RSE implica para los directivos cambiar la forma de abordar problemas. La lógica habitual en la cual nos entrenamos es que se parte de un modelo de empresa/nego-

La RSE abre para la empresa unas mayores posibilidades de actuación y dimensiones más profundas de impacto en la sociedad, que deberían enriquecer la actividad que realizan, aparejadas al rol y al poder que tienen empresas y empresarios en la sociedad.

los momentos de crisis, cuando la organización social o productiva vigente deja de funcionar satisfactoriamente, y parece que la estructura misma de la realidad se resquebraja, es cuando más se solicita la capacidad de encontrar respuestas nuevas. Es quizás precisamente en las crisis cuando se aprecia más la capacidad de cada uno de ver las cosas de un modo diferente, y hasta se podría interpretar que la función de nuestras respectivas diferencias consiste en ofrecer un espectro amplio de posibilidades de alternativas distintas. Pero es claro que eso se da siempre que cada uno tome con mucha seriedad su papel en el contexto de su comunidad. Esta actitud fundamental de asumir el propio rol activo entre los demás es un preciso rango de lo que definimos como responsabilidad directiva. Y la responsabilidad social significa dejarse

cio, el cual requiere de unas capacidades, y que fomentando actitudes positivas logra su mejor desarrollo.

En el campo de la RSE el proceso es inverso: se requiere primero de una sensibilidad y de una actitud positiva para ver que hay otros problemas y temas a resolver que muchas veces no serán directa consecuencia del negocio o impactarán inmediatamente en el mismo; y que para resolver esos temas se deberán utilizar todas las capacidades personales y organizacionales de que se disponga; pero que en la medida que dichos problemas se vayan abordando se irá cristalizando el verdadero modelo de RSE de la empresa.

Cierre

La idea de que existe una RSE parece ser un mensaje más que oportuno para ayudar a pensar:

- De qué manera se debería repensar la misión de las organizaciones empresarias de cara a su relación con quienes allí trabajan, la sociedad en la cual trabaja, y los gobiernos con los cuales trabajan. De manera de poder contribuir más eficazmente a la construcción del bien común.
- Cómo esa misión enriquecida por la inclusión de la RSE, se debe plasmar en hechos concretos que ayuden al proceso de ir descubriendo nuevas dimensiones y líneas de acción que favorezcan el aprendizaje hacer cómo la RSE lejos de ser una carga adicional, es un medio para hacer mejor empresa en una sociedad mejor. Aprendizaje que se basará muchas veces en desarrollar la capacidad de rectificar cuando no se ha hecho lo que se debía, o se omitió algo que debía haberse hecho. No olvidemos además que la RSE lleva mucho de innovación, de creatividad.
- Pero, sobre todo, la RSE como una nueva visión del rol de la empresa

en la sociedad, se plasma en un trabajo directivo mucho más humano y más rico; que en su realización forma y desarrolla mejores personas. Ya que el trabajo humano no se agota en el uso de unas reglas ya dadas, sino que se extiende al descubrimiento de normas y formas nuevas, en los que el acierto viene dado por el ejercicio creativo de la inteligencia y de la capacidad de decisión. Lo cual requiere diálogo, imaginación, espontaneidad, iniciativa y prudencia. La RSE ayuda puesto que no hay recetas para enfrentarse a coyunturas que, en una sociedad compleja, siempre son por definición inéditas.

Seguramente la RSE así planteada, ayudará a ir dándole forma a un nuevo modelo de empresa, y de directivos, superador del que hoy conocemos. Especialmente, porque en base a lo aquí planteado, la empresa y los directivos, se benefician grandemente cuando se asume decididamente que la RSE es parte de su misión, y no una carga más que una moda le agrega. ■

valores y prioridades sociales (medioambiente, necesidades de los empleados, clientes, información). El último círculo son las nuevas responsabilidades, que deben descubrirse, que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad del ambiente social.

- 8 Es importante aclarar que la filantropía empresarial se caracteriza por funcionar como algo aleatorio a la empresa sin ningún vínculo estratégico con el negocio. Generalmente está regida por decisiones personales de los dueños que prescinden de la participación de la empresa en sí misma.
- 9 Drucker, P., 1984, The new meaning of corporate social responsibility, California Management Review, 26, 53-63
- 10 Logan, D. D. Roy and L. Regelbrugge, 1997, Global Corporate Citizenship - Rationale and Strategies, Washington DC: The Hitachi Fundación. Marsden C. and J. Andriof, 1998, Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence it, Citizenship Studies 2: 329-52.
- 11 Cfr Stein, G. "Management y el arte de gobernar según P Drucker", Harvard Desuto review, N 95, marzo-abril 2000.
- 12 Cfr. Fred D. Miller, Jr. and John Ahrens, "The Social Responsibility of Corporations", in Commerce and Morality, edited by Tibor R. machan (Totowa, NJ: Rowman & Littlefield, 1988)
- 13 Llano, Alejandro; Empresa y Responsabilidad Social

- 1 Caroll, A.B, 1999, Corporate Social Responsibility, Business and Society, vol. 38, issue 3, pag. 268-295
- 2 Bowen, H. R., 1953, Social responsibilities of the businessman, New York, Harper & Row
- 3 Davis, K. (1960, Spring). Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2, 70-76
- 4 Frederick, W. C., 1960, The growing concern over business responsibility, California Management Review, 2, 54-61
- 5 Davis, K. & Blomstrom, R. L., 1966, Business and its environment, New York, MacGrawHill
- 6 Committee for Economic development, 1971, Social responsibilities of business corporations, New York: Autor: Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982, May/June). The four faces of social responsibility. Business Horizons, 19-27
- 7 El CED definió la RSE por "círculos concéntricos": El círculo interno atañe a la ejecución eficiente de las obligaciones económicas, operativas y las obligaciones para con sus empleados. El círculo intermedio implica el cumplimiento de lo mencionado en el círculo interno añadiéndole una conciencia acerca de los





Richard Vietor

Profesor y Associate Dean de Executive Education de Harvard Business School, es uno de los nuevos miembros del Consejo Asesor Académico del INALDE. Es economista del Union College, M.A. en Historia de la Hofstra University y Ph.D. en Historia de la Universidad de Pittsburg.

El profesor Vietor, quien dicta cursos en las áreas de Regulación de Empresas y Economía Política Internacional en HBS y es también miembro del Consejo Asesor Académico del IPADE, visitó Colombia en el mes de mayo y se reunió con participantes de los programas académicos y empresarios para discutir acerca de las formas de ganar competitividad internacional en el contexto de los procesos de globalización y el estado de la economía de Estados Unidos.

Revista INALDE: ¿De qué manera pueden las Escuelas de Latinoamérica, especialmente el INALDE, ser más competitivas en el contexto mundial?

Richard Vietor: Una posibilidad es hacer algo más de trabajo cooperativo con Harvard y el IESE, probablemente en investigación y también en teaching. Las escuelas maduras necesitan dos cosas: un cuerpo de profesores que se dedique de manera creciente a la investigación y la obtención de doctorados.

También es recomendable tener un programa de MBA de tiempo completo, porque la investigación es lo que distingue a una escuela de negocios de una firma de consultoría. Puedes ser una empresa de consultoría que se dedique a dar clases a ejecutivos con muy buenos profesores, pero

Cómo compiten las escuelas de negocios:

Una charla con Richard Vietor

Como nuevo miembro del Consejo Asesor Académico del INALDE, Richard Vietor habló con la Revista INALDE acerca de las formas en que la Escuela puede seguir creciendo.

eso no es lo mismo que tener un programa de maestría de tiempo completo y, de otro lado, parte del cuerpo de profesores dedicados a la investigación divulgan su trabajo y son publicados de tal forma que personas en otras universidades puedan leerlo y aprender de él, es el intercambio del saber.

RI: ¿Entonces pondría usted la importancia de un MBA de tiempo completo en que los profesores desarrollan nuevo conocimiento?

RV: Y lo hacen. Además le da mayor profundidad a la Escuela porque necesitan tener una gran cantidad de electivas para cubrir todos los campos que se requieren. Nosotros (Harvard) ofrecemos 110 electivas, IPADE debe ofrecer alrededor de 35 o 40 y aquí, tal vez

deberían tener 20; pero no lo harán si todo lo que hacen es enseñar a ejecutivos porque no tendrán la necesidad.

Creo que el perfeccionamiento directivo es fantástico y creo que lleva a la gente a aprender lo que interesa para los negocios en el país. Pero también creo que enseñar los principios básicos de los negocios en un MBA es una manera importante para afianzar la institución

No quiero hacer comparaciones que resulten exageradas, pero podrían imaginarse a McKenzie haciendo mucho de lo que hacen y cobrando mucho más por ello, pero no pueden hacer lo que nosotros hacemos porque lo que hacemos es una gran cantidad de investigación y no podrían manejar un MBA.



Seguramente McKenzie tiene cosas que nosotros también tenemos, pero no podrían empezar un MBA ni hacer investigación porque toma mucho tiempo llegar allá: Harvard tiene 98 años, el IESE 50 y ustedes llevan 21 años. El IPADE, por ejemplo existe hace 25 años y todavía no ha llegado a donde quiere estar; tienen un MBA de tiempo completo, pero todavía se dedican en un 85% al perfeccionamiento directivo.

R: ¿Qué temas deberíamos abordar para fortalecer la Escuela?

La macroeconomía es un campo importante. En Harvard es uno de nuestros 11 departamentos y tenemos un grupo de 18 profesores; además no es sólo macroeconomía, también enseñamos sobre negocios y gobierno, inversión extranjera directa y sobre libre comercio e industria.

Todos nuestros estudiantes tienen que tomar el curso ya que es muy importante, especialmente en un mundo globalizado. Cuando comencé a enseñar tenía que explicarle a los estudiantes porqué estaban tomando mi clase, así que en la segunda o tercera sesión les decía “miren, en general las lecturas dicen que el mundo va ser un lugar importante”; hoy ya no lo tengo que hacer, los estudiantes vienen de todo el mundo y saben que deben entender la globalización como procesos, el comercio internacional, los flujos mundiales de capital y personas como el marco de las políticas de sus países.

R: ¿Y en cuanto a la formación personal de los alumnos, en qué se debería hacer más énfasis?

RV: En Harvard tenemos un departamento de ética que está a punto de convertirse en área. Por ahora son cursos, muy globales, que no son de ética exactamente, sino de responsabilidad en los negocios que abarca desde ética hasta leyes. Es uno de los logros de nuestro último decano. Cuando se propuso, mucha gente pensó, incluyéndome, que

sería un desastre y que a los alumnos no les gustaría. Hemos puesto a nuestros mejores profesores, todos titulares. Trabajamos tres años en el currículo y a los alumnos, de hecho, les gusta.

RI: ¿Les tomó tres años diseñar el currículo?

RV: Sí, porque tan sólo había un par de casos que eran útiles, así que nos tocó desarrollar todos los casos. Ahora tendrán que planear qué hacer con el área porque sólo uno de los miembros investiga sobre ética y el resto son de distintas áreas.

RI: En ese sentido ustedes marcaron la tendencia.

RV: Fuimos la primera gran escuela de negocios de los Estados Unidos en tener un curso obligatorio sobre ética. Antes teníamos un curso corto que introducía el programa MBA pero en ese punto los estudiantes no saben muy bien qué es lo que están haciendo, así que esa no era la manera correcta de hacerlo; ahora lo toman durante la primavera junto con los cursos de dirección de empresas y estrategia.

RI: ¿Qué llevó a Harvard a tomar esa decisión?

RV: Hemos tenido incidentes en los últimos años: Skilling (Jeffrey Skilling ex presidente de Enron) fue condenado y era MBA de Harvard, y ha habido otros. Lo que queremos es que nuestros estudiantes sean líderes que hagan la diferencia, no que sean ladrones. Entrenamos líderes que marquen la diferencia, no gente como Skilling, que son muy listos, pero que pierden el camino.

RI: Ha surgido una crítica frente a las escuelas de negocios según la cual enseñan mucho a hablar de negocios pero no a hacer negocios y que incluso en las escuelas que usan el método del caso se habla mucho en detrimento del aprendizaje por la experiencia.

RV: Es un punto interesante. No tenemos mucho de aprender haciendo y probablemente lo más cerca que llegamos es a través del área Comercial donde tenemos

estudios de campo que realizan 600 o 700 de los 900 alumnos MBAs, trabajando en una compañía tratando de resolver un problema puntual o dando concejo en una situación particular. De otra parte, tenemos un amplio programa de planes de negocios en el que los estudiantes de segundo año, bajo la supervisión de los profesores, hacen hasta 100 planes de negocios. De esos 100, tal vez 40 consiguen financiación para la graduación, 30 empiezan a andar y unos cinco lo hacen muy bien; uno o dos terminan haciendo cientos millones de dólares o un millardo de dólares. Pero eso es lo más cerca que llegamos. Ciertamente, teniendo un MBA ejecutivo, el INALDE pueden imaginar mejor como atar los programas al trabajo de los participantes dado que nuestros estudiantes tienen dedicación completa mientras ustedes tienen participantes que

están en las compañías donde podrían hacer algún proyecto.

Estoy de acuerdo con usted, pero de nuevo, por eso preferimos el método del caso, porque aunque sí se habla mucho, pone a los participantes en situaciones prácticas y a aprender la teoría a través del caso más que a través de una exposición que está completamente separada de la realidad. Yo, como profesor, puedo dar una conferencia acerca de la política fiscal o podemos poner a la gente a mirar el presupuesto de la India. Es mejor mirar el caso de India, pensar acerca de sus problemas y buscar soluciones, que dar conferencias sobre el déficit fiscal. Por eso es que nuestros alumnos tienen cinco o seis años de experiencia, para que puedan aprovecharla. ■



El desafío le exigió compaginar los tiempos para poder atender los requerimientos que le impone el crecimiento de la empresa y estudiar sin dejar de lado lo más importante para él: su esposa Natalia y su pequeña hija.

‘El gran reto que alguien tiene como directivo es ser un muy buen filósofo’

Revista INALDE: ¿Qué lo llevó a decidirse a tomar el programa PADE?

Carlos Eduardo Isaza: Yo llegué al programa por dos razones fundamentales: Por principio y por filosofía de vida, de proyecto de vida. Soy un convencido de que uno, como profesional, como ejecutivo, tiene que estar actualizándose, volviendo siquiera cada cuatro o cinco años a la academia para contrastar toda su experiencia con el mundo académico.

Yo había hecho el MBA en EAFIT entre el 96 y el 98. Fue una etapa de mi vida en la que estaba teniendo una experiencia gerencial, pero era una persona mucho más joven. Unos años después decidí hacer algo en alta gerencia y tuve la oportunidad de hacer alta gerencia con los Andes, que me pareció un excelente

programa. Empecé a escuchar del INALDE y en alguna oportunidad hablé con algunos amigos que hicieron el PADE y me dieron muy buenas referencias. Por esa época me invitaron a un programa en INALDE con Alberto Schlesinger y me encantó, y me pareció que la calidad humana es integral en todas las personas de la institución.

Ri: Entonces, ¿por qué eligió el PADE?

Cl: Hay una característica interesante: cuando hice el MBA, era líder de área; cuando hice Alta Gerencia, también era líder de área, pero un poco más alto; y ahora que hago el PADE me encuentro al frente de una compañía que está en un momento muy interesante, pero que pasó por un momento difícil. ¿Qué

Carlos Eduardo Isaza decidió embarcarse en uno de los retos más exigentes de su carrera profesional: al mismo tiempo que está al frente de Industrias Ceno S.A., una compañía que empieza a superar una época difícil y a crecer aceleradamente, inició el Programa de Alta Dirección Empresarial – PADE.



mejor momento para fortalecerme como ejecutivo y alimentarme de cosas para abordar el reto? Compartí el tema con mis superiores mostrando la oportunidad de traer cosas buenas, pues en la medida en que el director, la cabeza de la compañía, se fortalezca, se fortalece la estrategia.

Para mí ha sido muy satisfactorio estar en el aula, con los compañeros e interactuando con los diferentes profesores, ver como continuamente vienen a mi cabeza situaciones de la compañía.

Ri: Por otro lado están los compañeros...

Cl: Ese es un proceso interesante y bonito, trabajar los casos ya sea en mi casa o en la oficina y, cuando entro en el aula a discutirlo, ver los distintos



Es muy enriquecedor cuando se discute en grupo y hay gente tan interesante, gente que a veces tiene más experiencia y muchas cosas de las que uno puede aprender.

enfoques. Es muy enriquecedor cuando se discute en grupo y hay gente tan interesante, gente que a veces tiene más experiencia y muchas cosas de las que uno puede aprender. Como directivo se aprende humildad, que uno no se la sabe todas y se reafirma un hecho fundamental: siempre habrá maneras distintas de ver las cosas y muchas veces mejores de las que uno piensa. Entonces se concluye que pontificar alrededor de las soluciones a los problemas no es sano en ningún momento en la vida, sino que lo mejor es ver las otras opciones.

Escuchar esas otras maneras de ver las cosas que poseen personas con otras experiencias y distinta formación - una es economista, otro es administrador con especialización en merca-

deo, alguien que ha estado toda la vida en los medios de comunicación-, todo eso definitivamente enriquece al ver que opinan y piensan de manera muy distinta, que no es mejor ni peor, pero es distinta. El aporte de los compañeros es fundamental.

Rl: ¿Qué cree que es lo más importante del Método del Caso?

Ci: La metodología de caso me ha ayudado mucho a ver que hay toda una manera de desmenuzar problemáticas en la vida. Antes era más intuitivo, aunque siempre he tenido muy presente que hay causa-efecto y usaba la parte técnica para revisar problemas; pero resulta que a veces la vida organizacional está llena de incertidumbres y

ambigüedades en las que la metodología de caso ayuda mucho.

Como ingeniero todos los días me servirá mucho adoptar ese enfoque holístico, sistémico, de ver las cosas. Ver la totalidad porque, por ejemplo, lo que pasa en una organización que aparentemente es de índole financiero, a lo mejor, en muchos casos, tiene que ver con dirección de las personas y la gente no lo ve; creen que la realidad es el frío número y por eso muchas veces tomamos decisiones que son absolutamente financieras.

Rl: ¿Cuál cree que fue el giro más radical en su forma de pensar, si lo ha habido, a partir de lo que vivió en estos cinco meses?

Ci: He aprendido y he dado pasos en la conciencia y la habilidad de pensamiento, sobretodo en dos: en la parte de Política de Empresa he aclarado muchas cosas, subí de peldaño; con humildad, antes de ver el primer caso me gustaba el tema de estrategia y de pronto alcanzaba cierta habilidad, pero de nuevo, ahora sólo sé que nada sé y aquí hay que seguir aprendiendo muchas cosas.

En la Dirección Comercial también se me abrieron nuevas perspectivas, porque soy una persona que desde muchos años antes de ser gerente fui de operaciones, entonces el tema comercial, si bien me gusta y, como dirían “me gusta ser comercial”, me ha abierto los ojos en muchas dimensiones de lo que es manejar la compañía respecto a los clientes, a los mercados, a los canales, al tema de precios.

Pero no puedo dejar de mencionar, que ver el tema de operaciones me ha ayudado a salirme de un con-

texto meramente productivo a uno más macro de compañía, involucrando el tema de servicio, que maneja tanto Fabio Novoa. ■

La metodología de caso me ha ayudado mucho a ver que hay toda una manera de desmenuzar problemáticas en la vida.





Consistencia: la clave de la dirección de personas en la empresa

He visto todo tipo de políticas, sistemas y prácticas de dirección de personas. Con éxito y sin él. Lo que en un caso funcionó en otro no y viceversa. Por tanto, he llegado a la convicción de que el valor de las diferentes políticas de Dirección de Personas no depende de cada una de ellas por separado, sino de la consistencia del conjunto de ellas. Mintzberg (2005) dice que el management es un arte, mezcla de ciencia y experiencia. En arte cada obra tiene un sello característico que las diferencia de las demás, la pura copia no se valora. El artista se basa en determinadas normas básicas de la composición, pero a partir de ahí es la experiencia del autor y, sobre todo, su intuición y originalidad la que produce la “obra maestra”. En la “Dirección de Personas en las Organizaciones” pasa lo mismo. Hay dejar que la imagina-



José Ramón Pin A.

Profesor del IESE Business School, Barcelona.
Director del Departamento de Dirección de Personas
en la Organización. Profesor invitado de INALDE.

ción humana idee y ponga en práctica sistemas originales. Pero debemos aportarle unas pocas normas para orientarle. Una de ellas es la consistencia.

La consistencia es la cualidad de las cosas que las hace compatibles unas con otras y, aún más, potencia sus efectos; presenta al conjunto como un todo sólido, en el que sus partes encajan perfectamente y se produce sinergia entre ellas. Sobre el concepto de consistencia escribió mucho mi maestro Pérez López (1994), para él era la clave del buen funcionamiento de la organización.

El sistema de DpP esta compuesto de varios subsistemas. Básicamente tres. Como lo expresa el cuadro.

El primer subsistema lo constituye el entorno en el que se mueve la empresa. Es el entorno cultural, legal, político, económico, tecnológico, sec-



torial, ... Dentro de ese entorno se encuentra la forma en que la empresa se relaciona con él para competir. La llamamos estrategia. Cada vez existen más modelos para formular la estrategia y manejarla. Desde el inicial de Keneth Andrews (1970), pasando por las teorías de Porter a las "Core Competencias" de Prahalat la estrategia, exige que las políticas de Recursos Humanos sean consistentes con ella. Lo mismo pasa con el entorno legal, cultural, político

El segundo subsistema son las propias políticas de DdP o RH. Miquel Beer (1984) y sus colegas distinguen cuatro sistemas de Dirección de Personas o, como ellos dicen, de Recursos Humanos, con algunas precisiones son:

- El sistema de retribución e incentivos.
- El sistema de flujo de personas o carrera profesional.

- El sistema de diseño del puesto de trabajo.
- El sistema de influencia mutua entre dirección y empleados (incluyendo el entramado sindical) y la comunicación.

El tercer subsistema lo constituye la esencia interna de la organización. Me refiero a ella de manera metafórica como el ADN de la empresa. Está constituida por intangibles que la configuran. Entre estos intangibles están las motivaciones de los directivos y empleados, sus valores y misiones, el tamaño, su historia, los estilos de dirección ...

Los tres subsistemas tienen que ser consistentes internamente y entre sí. Conseguirlo no es fácil. Aunque sea fácil enunciar el principio de la consistencia su ejecución es compleja. Uno de los ejemplos de un sistema consistente en DdP es la fábrica de la empresa Lincoln Electric Co. en Clevelan (USA) (Fast, N. Berg, N. M. 1975). Suelo presentar un video sobre su experiencia. Al final del mismo la periodista entrevista a un profesor de Harvard que lo viene explicando durante veinte años en sus clases. La periodista le dice: el sistema parece fácil de explicar. El profesor replica: es fácil de explicar, pero muy difícil de llevar a cabo y más aun de mantener. Lincoln Electric Co. fundada en 1895, tiene unas políticas muy especiales que le permiten sobrevivir como la mejor fábrica de construcción de maquinas y varillas de soldar del mundo.

La consistencia con el entorno.

Es frecuente encontrar problemas de inconsistencia con el entorno legislativo en expansiones internacionales: El primer consejo que se da a una empresa que quiere instalarse en el extranjero es contactar con un buen bufete de abogados de ese país. El Derecho, está imbricado en cada decisión que tomamos en la vida. En las relaciones laborales especialmente.

Cuando la empresa Lincoln Electric Company (O'Connell, J. and Bartlett, Ch. A. 1998) inicio su expansión internacional quiso aplicar su sistema de retribución a destajo a todas las nuevas filiales. La legislación alemana se oponía a ello en el sector. También quiso aplicar el bono anual que repartía entre todos sus empleados en función de su rendimiento individual. En Brasil, al cabo de dos años el bono se consolidaba y dejaba de ser variable.

Otro factor importante es el entorno cultural. En 1996 B & J la segunda empresa de helados de calidad de USA, con un fuerte acento social, tenía un dilema: mantener o abandonar su política de abanico salarial. Desde 1986 la empresa pagaba los salarios totales según un ratio de 1:5. Es decir, el que más cobraba en la empresa, cobraba cinco veces el que menos (Cohen, B. and Greenfield, J. 1996, 134). Este abanico salarial estrecho tenía la misión de mantener la equidad interna de los salarios dentro de límites razonables, en contra de la práctica de EEUU que tenía abanicos de 90:1 o mayores. Esta originalidad había resultado muy beneficiosa para la compañía. B & J. Era reconocida por los medios de comunicación como una empresa progresista y muchos periodistas colaboraban a su notoriedad de manera gratuita. No era la única política social de B & J, pero sí la que más llamaba la atención y actuaba como un poderoso reclamo de marketing. Pero no todo eran beneficios. La revisión de esta política se debía a que los bajos salarios de los managers estaban aumentando la rotación de directivos, al no poder pagarles de acuerdo con el mercado. La política, no obstante, había sido mantenida durante muchos años de manera más estricta por la Cooperativa de Mondragón en España de donde Jeff Furman (un consejero de B & J) la había copiado. ¿Razones? Una de ellas era que la Cooperativa de Mondragón incluía en su entramado

asociativo una Universidad de donde salían los directivos dispuestos a tener menores sueldos que en el mercado. La tradición familiar, la formación escolar y universitaria y la misión de la organización creaban ese clima social en el entorno. Cosa que no tenía B & J. No existía el entorno cultural para producir los "Directivos Misioneros" que necesitaba en un mercado como el de EE.UU., con un espíritu más mercenario que misionero. La última vez que analicé sus memorias (2003), después de que UNILEVER comprase B & J, el abanico salarial era de 16:1.

La consistencia es la cualidad de las cosas que las hace compatibles unas con otras y, aún más, potencia sus efectos.

Cambió la política de abanico salarial fijo por la de transparencia en la escala salarial.

Las políticas de Dirección de Personas no se pueden transplantar directamente de unos espacios culturales a otros. Es necesario adoptarlos para que sean compatibles con los usos y costumbres del entorno. Eso no quiere decir que el entorno mande sobre la empresa. Esta puede también influir en el entorno y modificarlo. La Cooperativa de Mondragón en España es un ejemplo (Álvarez de Mon, S. 1998). Desde su fundación, su promotor, el sacerdote católico José María Arizmendiarreta, tuvo claro que la formación de sus empleados y el entorno en que se desarrollaban era vital para el triunfo de la idea.

El entorno sectorial y el tecnológico también condicionan la consistencia. Lincoln Electric puede



mantener el sistema de pago a destajo, por unidad producida, porque su tecnología permite el trabajo individual.

La consistencia entre las políticas de RH.

Las cuatro políticas de RH descritas por Miquel Beer y sus colaboradores deben ser consistentes entre sí y todo el subsistema debe serlo con la estrategia y el entorno con el que se mueven.

Es frecuente encontrar problemas de inconsistencia con el entorno legislativo en expansiones internacionales.

Un ejemplo de inconsistencia entre el diseño del puesto de trabajo, la estructura sindical, la retribución y el cambio de las normas de competencia se puede ver en el caso de Avianca (Tamayo, M. A. 1998). En el año 1996 Avianca, la aerolínea colombiana, se encontraba ante un dilema importante. La política de “cielos abiertos” del gobierno introdujo la competencia. El sistema de mantenimiento de la aero-

línea dificultaba la puntualidad. El mantenimiento en línea, tradicionalmente se hacía en cadena. Entraban los especialistas en mecánica, cuando acababan seguían los eléctricos y así sucesivamente. Si un equipo detectaba un fallo de la especialidad de un equipo anterior, paraba y esperaba que viniera el especialista correspondiente. Además el sistema de turnos, con solapes entre ellos, hacía que se necesitaran más mecánicos de los estrictamente necesarios. Ambas circunstancias producían dilaciones y coste excesivo. Por otra parte la promoción de los especialistas se hacía cuando había una vacante, previo acuerdo del sindicato. Todo ello daba fuerza al sindicato y mantenía rígida la estructura productiva.

Para salir de este círculo vicioso la Dirección General, junto con la de Recursos Humanos, renegociaron individualmente con cada mecánico las condiciones de trabajo. Se acogieron a un artículo constitucional que lo permitía, aunque nunca había sido utilizado. Los mecánicos pasaron a constituir equipos multidisciplinares y su carrera se liberó de la necesidad de vacante y del acuerdo sindical. El sindicato, inicialmente de acuerdo, se opuso, pero las condiciones de renegociación individual eran tan atractivas que los mecánicos decidieron acudir a la propuesta de la empresa.

A partir de entonces los mecánicos constituyeron un “grupo profesional” con cuatro niveles a los que se accedía después de unos años de experiencia y haber obtenido los certificados expedidos por las empresas constructoras de los aviones. Estos certificados podían obtenerse cuando lo decidía la empresa o según la voluntad del trabajador que adelantaba el coste; coste que era reembolsado en el momento de la promoción. Los equipos interdisciplinares reducían los tiempos de mantenimiento en línea y la transformación de turnos de 6 horas

y media en turnos de ocho horas evitó el exceso de personal y redujo el costo de mantenimiento. El programa incluyó el despido primado de varios mecánicos. Unos constituyeron una cooperativa, la COPAVA, que trabajaba como proveedor de Avianca y otras aerolíneas del mercado. Otros simplemente se despidieron. El sindicato sufrió un duro golpe. El Director de Recursos Humanos tuvo un gran éxito, pero también se ganó enemigos.

El programa fue un éxito. La situación inicial era de inconsistencia entre la carrera profesional y el poder sindical (sistema de influencia) con el diseño de trabajo. Sin embargo no era el único problema de Avianca, que posteriormente ha tenido que modificar profundamente sus estructuras, incluyendo el accionariado. Tanto el Presidente, como el DRH que pilotó el cambio salieron más tarde de la empresa. Pero si se pasea por el aeropuerto de Medellín se podrán ver las siglas de COPAVA. El cambio era necesario y mejoró la consistencia de la empresa, aunque no era el único que debía haberse realizado.

La empresa española Every's (antes DMR) iniciada por Fernando Francés pasó de 6 consultores en 1996 a más de 2.000 en 2001. El boom del sector de asesoría en tecnología de comunicación al que pertenece, el efecto 2000 y la buena economía de España, el país en que se fundó, fueron factores indudables de éxito. Pero su estudio revela que el sistema de políticas de RH fue el otro gran motor. La selección se hacía con base a entrevistas y recomendaciones de empleados, la asignación de un mentor cuidaba la introducción del empleado en la empresa, el sistema de puestos de trabajo con autonomía y la carrera rápida, junto con otras políticas constituían un conjunto consistente. Todo ello le permitió mantener una estructura barata, reducción de rotación (entre el 5 y el 10% frente a más del 20% del sector) y, en consecuen-



Las políticas de Dirección de Personas no se pueden transplantar directamente de unos espacios culturales a otros

cia, bajo costo de gestión de conocimiento y, sobre todo, unos consultores ilusionados (Pin Arboledas, J. R. y Suárez Ruz, E. 2001).

La consistencia con el ADN.

El análisis de las organizaciones no puede quedarse en la estrategia explicitada o en los sistemas formales. Para entender como funcionan de verdad hay que conocer su interior, su

ADN; su “identidad corporativa” (Moingeon, B. and Soenen, G. 2002, 1). Lo que se conoce como la “cultura”: los valores, las misiones, las formas espontáneas de organización, los ritos y los estilos de dirección, la historia o el tamaño de la compañía, su naturaleza nacional, internacional, multinacional o global. Todo ello refleja algo todavía más profundo. Las convicciones íntimas sobre la naturaleza de la persona humana. En definitiva cuales son las motivaciones humanas en el trabajo.

Una inconsistencia típica suele estar reflejada en el sistema de retribución.

Lo interesante a la hora de calcular la consistencia de las políticas de RH con la motivación es tener instrumentos para conocer esta última. Las encuestas de clima laboral han sido hasta la fecha los más utilizados. La propuesta que yo utilizo es un combinación de la teoría de Vroom (1984) interpretada por Lawler (2000) y las de Pérez López (1994). Jesús Espinosa, presidente de RH Asesores, y yo hemos introducido los conceptos de Pérez López en el instrumento de Lawler. Los estudios de cada empresa nos permiten averiguar si las políticas de RR HH están alineadas con las motivaciones y, lo más importante, si así lo perciben los empleados. Una inconsistencia típica suele estar reflejada en el sistema de retribución.

Dentro del ADN se encuentran los valores, las misiones y los estilos de dirección congruentes con ellos. La historia del despido de Carly Fiorina por el Consejo de Administración de

H&P es la de un desencuentro entre una forma de ser, el HP Way (Packard, D. 1995), y el intento de Carly de cambiarla. La compra de Compaq, con valores distintos, la implantación de retribución variable individual y el despido masivo de empleados, cosa nunca hecha por la HP Way, crearon discrepancias dentro del Consejo de Administración. Después de algunas peripecias Carly Fiorina, la brillante CEO, fue despedida con el apoyo de los herederos de Hewlett y Packard. El choque con los valores y prácticas tradicionales de HP y su falta de resultados acabaron con su Presidencia. El HP Way era un elemento básico en la estrategia competitiva de la compañía, basada en una forma especial de Dirigir Personas y sus Políticas de Recursos Humanos. Gracias a él la innovación y el cuidado del cliente eran competencias diferenciales de HP. Bien es cierto que la empresa pudiera necesitar los cambios de ADN que Fiorina introdujo, pero el proceso de modificación de esta parte tan profunda de la organización no se realiza sin estrés ni turbulencias. Carly Fiorina fue protagonista y víctima de ellas.

La creación de valor desde la DRH: consistencia = confianza = valor.

El último libro de David Ulrich, cuyo prólogo de la edición española escribí, se llama “HR Value proposition” (2005). Analiza como la DRH puede aportar valor a la compañía. La conclusión es que el valor de un producto o servicio es aquello que aprecia el destinatario del mismo. Es por tanto un intangible. En el caso de la DRH los destinatarios son todos los stakeholders: los accionistas que aprecian la consistencia de la DdP de la compañía como un elemento competitivo; los empleados y directivos que se sienten satisfechos con ella y confían en que va a seguirse manteniendo; los clientes y proveedores, que trabajan directamente con estos empleados y reciben un buen servicio de los mis-

mos si estos están satisfechos y comprometidos; los financiadores que confían en que el clima de compromiso de los empleados permita cancelar sus préstamos, incluidos los intereses; la comunidad en general, a la que pertenecen estos empleados satisfechos y comprometidos, que espera la creación de riqueza que una empresa competitiva genera para ella mediante la creación de puestos de trabajo, el pago de impuestos y la “Responsabilidad Social Corporativa”.

Así pues la consistencia da lugar a la confianza de todos ellos y esta confianza da lugar al valor. Confianza que no sólo se refiere al presente. En el caso de accionistas, empleados y financiadores se refiere también al futuro. Por esta razón la DRH no puede prescindir de su labor de Marketing, de vender dentro y fuera de la compañía la consistencia de sus políticas y prácticas de DdP.

Es la consistencia presente y la expectativa de consistencia futura la que producirá la confianza en la empresa que genera el valor para el accionista, el empleado, los inversores, clientes, proveedores y la comunidad en general. El trabajo de construirla, mantenerla y mejorarla es de la Dirección de Recursos Humanos, pero sin la inspiración y el apoyo de la Alta Dirección no será posible.

Conclusión.

No hay recetas generales. Lo que en una empresa funciona, en otra no, porque no hay dos organizaciones con todos los elementos iguales. De todas formas no debe desesperarse si descubre que su organización tiene inconsistencias. Probablemente no habrá nunca una consistencia perfecta en ninguna empresa. Ejemplos de errores y aciertos se han explicado a lo largo de este escrito.

Además, como la consistencia se tiene que dar con factores externos e internos dinámicos, lo que hoy es aceptable, puede no serlo en el futuro.

Nunca se puede bajar la guardia; es un continuo proceso de adaptación. Estamos más en el terreno del arte, que en el de la ciencia; de lo posible que de la certeza. Un mundo de equilibrio en el que los profesionales de la empresa deben aprender a moverse. Este escrito es sólo un intento de ayudarles a pensar sobre su trabajo. Las consecuencias reales dependen de su acción, no sólo de su pensamiento. Aunque también se sabe que no hay nada más práctico que una buena teoría.

Estamos más en el terreno del arte, que en el de la ciencia; de lo posible que de la certeza.

Bibliografía.-

- Alvarez de Mon, S. (1998) La empresa Humanista y Competitiva. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Andreu, R y Rosanas J. M. (2005). Carly Fiorina y Hewlett-Packard: análisis de un desencuentro. Documento no publicado, IESE. Barcelona.
- Andrews, K. (1970). El Concepto de Estrategia en la Empresa. EUNSA, Pamplona.
- Beer, M. Spector, B and others (1984) Managing Human Asset. The Free Press. Mac Milland Inc. New York.
- Cohen, B. & Greenfield, B. (1997). Double-Dip. Lead with your values and make money too. Simon & Shulter. New York.
- Fast, N. and Berg, N.A. The Lincoln Electric Company (1975) President and Fellows of Harvard College. Cambridge (Mass.).
- Lawler, E. E. (2000). La retribución: su impacto en la eficacia personal. Hispano Europea. Barcelona.
- Mintzberg, H. (2005). Managers not MBA. A hard look at the soft practices of managing and management development. Prentice Hall Inc. New York.
- Moingeon, B. Soenen, G. (2002). Corporales and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communications and organizacional perspectivas. Routledge. London.
- O'Connor, J. and Bartlett, Ch. A. (1998) Lincoln Electric Company: venturing abroad. President and Fellows of Harvard College. Cambridge (Mass.).
- Packard, D. (1995). The HP Way: How Bill Helwet and I Built Our Company. Harper Collins. New York.
- Pérez López, J.A. (1994). Fundamentos de la Dirección de Empresas. Ediciones Rialp S.A. Barcelona.
- Pin Arboledas, J. R. y Suárez Ruz, E. (2001). DMR España A y B. IESE Publishing. Barcelona.

- Tamayo, M. A. y otros (1998). Avianca: la revisión de los contratos de trabajo de los mecánicos de aviación. Caso de IESE e INALDE. Barcelona-Bogotá.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard University Press. Boston (Mass.).
- Vroom, V. (1984). Work and Motivation. Krieger. Florida. También 1964. Jhon Wiley & Sons. New York.



Reforma tributaria: una vez más, ¿buena o mala?

Colombia tiene actualmente uno de los peores estatutos tributarios del mundo. En esas condiciones, las mejoras propuestas son bienvenidas. La Reforma Tributaria estructural planteada por el Gobierno es buena y se puede mejorar si no se desestimula el ahorro de las personas naturales. Pretender mantener todos los tratamientos favorables excepcionales para los grupos que actualmente los tienen no permite avanzar en la solución al problema fiscal y de falta de incentivos a la inversión. Por John Naranjo Dousdebes.

De la lectura de los diarios económicos y los pronunciamientos de gran número de representantes de la opinión pública y gremial sobre la Reforma Tributaria Estructural que el Gobierno presentó recientemente al Legislativo, podría concluirse que la propuesta no es conveniente. Casi todas son críticas y pocas son las alabanzas de los aspectos positivos que contiene el documento del Ejecutivo.

Estas reacciones pueden tener varias razones: a) poca información, pues si los ciudadanos no conocen o están mal informados sobre los beneficios de la propuesta se oponen al cambio, en especial si como resultado piensan que deben tributar más; b) defensa de tratamientos tributarios vigentes favorables a ciertas actividades o grupos sociales; c) justas apreciaciones sobre resultados negativos para la economía y empleo productivo; y d) posiciones ideológicas contrarias al pensamiento del Gobierno que no se modificarán por principio.

El análisis de éstas, y otras causas sería muy extenso, y me centraré, por razones de espacio, sólo en algunas.

1-EL NO DEBATE AL GASTO PÚBLICO.

Se supone que los objetivos básicos de una sociedad democrática deben estar traducidos claramente en

el presupuesto de ingresos y gasto público. Pero en Colombia hay muchas dudas de que el gasto público responda adecuadamente a las necesidades y prioridades de la población.

Por estudios del mismo Gobierno se sabe que, en muchos casos, no es por falta de recursos que los programas para atender necesidades de la población menos favorecida fracasan. Una buena parte del monto de subsidios, gastos de salud, educación etc., se desperdicia o tiene destinos impropios. Falta mucha focalización del gasto en los pobres, gobernabilidad y eficiencia institucional.

Esto lo sabe la sociedad y, en consecuencia, es poco inclinada a aceptar incrementos en tributos. Por ello hubiera sido muy positivo que previo al debate de qué tributos imponer, hubiéramos tenido el debate sobre la efectividad del gasto público. Una vez revisado este gasto se puede decidir con buenas bases y consenso qué gastar y cómo gastarlo, para luego sí entrar al segundo capítulo del problema; es decir, el debate de cómo financiarlo.

Ojalá el Gobierno tuviera la posibilidad y el deseo de colocar este debate en la agenda próxima del Legislativo. No hay que hacerse ilusiones en razón a las dificultades políticas para hacerlo, pero también por lo que dice la gente: "Siempre será más fácil elevar los impuestos que



John Naranjo Dousdebes

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE.

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario ante la UE, entre otros.



reducir los gastos o cambiar la forma como gastan las instituciones”.

2- EL NO CONSIDERAR LOS TRIBUTOS PÚBLICOS EN SU TOTALIDAD.

En la actualidad pagamos muchos tipos de impuestos nacionales, regionales y locales: Impuesto al Valor Agregado - IVA, impuesto de renta, impuesto predial, impuesto de industria y comercio, impuesto de rodamiento, sobretasa a la gasolina, impuesto de patrimonio, impuesto de valorización, impuesto a las transacciones financieras, timbre, remesas, y licores entre otros, en lugar de pagar unos pocos impuestos mejor estructurados y fáciles de recaudar y controlar, como proponía Adam Smith en 1776. ¡Además, muchos de esos tributos no son deducibles como, por ejemplo, parte del Predial y de ICA, lo que

eleva la tarifa a la “renta” (debería decirse al ingreso) a niveles del 50%!

Aunque algo se ha hecho para mejorar las finanzas regionales, el problema del conjunto de los ingresos públicos está lejos de ser resuelto. Los gastos de Gobernaciones y Municipios, su financiamiento, discrecionalidad, y poca rigurosidad técnica deberían analizarse, debatirse y formar parte integral de la Reforma. De nuevo, hay restricciones políticas y de tiempo, pero se requiere un debate paralelo sobre las actividades y tributos de los gobiernos regionales junto con el debate que trata de los tributos nacionales. Esta propuesta no es para ir en contra de la descentralización buscada por la Constitución, sino más bien para sentar bases de cómo hacerlos más conscientes de los deberes y derechos que conlleva. ¡La tributación al Gobierno

Central del 16% del PIB se eleva al 21% del PIB! Por todas las otras contribuciones parafiscales, tributos regionales y similares.

3-EI NO CONOCER LA REFORMA.

El Gobierno ha resumido los objetivos o propósitos de la reforma como sigue:

- Simplificar 1.100 artículos vigentes y 2.000 normas complementarias del Estatuto Tributario, con el vuelco estructural, a menos de 300 artículos y agilizar procedimientos vía administrativa.
- Equidad. Defensa de la equidad vertical (a mayor capacidad contributiva mayor impuesto relativo) y horizontal (dos individuos con la misma capacidad contributiva deben pagar el mismo nivel de impuestos).
- Competitividad, promover el crecimiento y empleo formal.
- Estabilidad. Defender la sostenibilidad fiscal (es decir, mantener el recaudo actual del 16% con relación al PIB) y lograr grado de inversión para la deuda pública.

Analizados estos propósitos se debe concluir que hacen buen sentido para la sociedad y, entonces, se debe acompañar al Gobierno en sus metas.

Para el logro de esos objetivos, los asalariados, las empresas y los trabajadores independientes, como sujetos pasivos del impuesto de renta, se someten entonces al siguiente tratamiento:

i) *Asalariados*

Son los que obtienen ingresos provenientes de una relación laboral, legal, o reglamentaria y tendrían una Base Gravable calculada como sigue: Todos los ingresos obtenidos, menos el mínimo exento –7 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV)–, que hoy equivalen a aproximadamente \$2.9 millones para todos los asalariados. Esta base se enfrenta a unas tarifas que se reducen con relación a las vigentes.

ii) *Negocios.*

Son considerados negocios tanto las personas jurídicas como personas naturales independientes.

iii) *Personas jurídicas.*

Su Base Gravable será: Todos los ingresos, menos devoluciones, rebajas y descuentos, ingresos no gravados, costos (de activos movibles, servicios y en general materias primas, de activos fijos y de intangibles enajenados, laborales y sus correspondientes aportes obligatorios a la seguridad social por salud y pensiones), deducciones (activos fijos, laborales y de sus correspondientes aportes obligatorios a la seguridad social por salud y pensiones, y otros gastos directos necesarios que guardan relación de causalidad con el ingreso), y rentas exentas que subsistan.

iv) *Personas naturales.*

Tendrán obligación de presentar declaración de renta a partir de 143 Unidades de Valor Tributario (UVT) (\$2.9 millones de hoy). Para los no declarantes, las retenciones equivalen a su impuesto. Los negocios de los independientes reciben el tratamiento de una sociedad o persona jurídica.

Con las reglas propuestas, los asalariados y negocios tendrán entonces el siguiente panorama:

i) Se reduce la tarifa para las sociedades del 34% en 2007 a 32% en 2009.

ii) Se suprimen los ingresos no gravables de las personas naturales y jurídicas que conllevan beneficios tributarios, como son los siguientes:

- a. Deducciones especiales (donaciones a entidades sin ánimo de lucro, y a fondos mixtos de promoción de cultura y arte); y deducciones de impuestos locales.
- b. Las rentas exentas (gastos de representación de Magistrados de los tribunales y sus fiscales, pagos laborales, licorerías y loterías).

- c. Los descuentos tributarios (por ejemplo, reforestación).
- d. Se mantiene los recientes incentivos tributarios para los que hayan hecho uso de los mismos.

iii) Como con las reglas tributarias actuales para depreciación, el valor del activo depreciable se actualiza con el porcentaje de la inflación, mientras que el costo del capital es mayor, se acaba gravando la inversión. Para eliminar ese tributo, la propuesta del Gobierno deja de hacer uso de las figuras de depreciación, amortización y agotamiento, y las reemplaza por una deducción inmediata de hasta el 100% por la adquisición

Se supone que los objetivos básicos de una sociedad democrática deben estar traducidos claramente en el presupuesto de ingresos y gasto público.

de activos fijos y software (no aplica si los bienes han sido enajenados con anterioridad a la vigencia del nuevo Estatuto Tributario) y la medida la complementa así:

- a. Las pérdidas fiscales pueden ser utilizadas para pagar impuestos sobre utilidades en el momento en que dichas utilidades se produzcan, eliminando los límites de ocho años y máximo del 25% en un determinado año;
- b. Se elimina gradualmente la renta presuntiva;
- c. Se eliminan ajustes por inflación; y
- d. Se elimina el impuesto al timbre, patrimonio y remesas.

iv) Se eliminan beneficios tributarios en rentas laborales, con excepción del mínimo de siete salarios mínimos, que se eleva del actual 4,7 SMLMV.



v) Se reducen tarifas marginales para impuesto de renta para asalariados de tres actualmente, 20%-29% y 35%, a dos: 15% y 34%. Esta última irá descendiendo hasta llegar al 32%.

vi) Se eliminan los beneficios generales, como son los aportes obligatorios a salud y pensiones y el 25% de la renta exenta.

vii) También se eliminan los beneficios optativos como cuentas AFC, pensión voluntaria, intereses de vivienda, y medicina prepagada o educación.

viii) Las personas naturales distintas de asalariados tiene el mismo mínimo exento y a partir

de siete SMLMV su renta se grava marginalmente con la tarifa de sociedades. Su declaración de renta es como la de un negocio o sociedad.

Con relación al IVA, en resumen, el Gobierno busca ampliar la base, porque esto permite a las empresas deducir del pago que efectúan, una vez se completa la cadena de valor agregado, el valor total del impuesto que se genera lo largo de la misma.

Muchas empresas que venden productos excluidos no pueden deducir del pago los impuestos en que incurrir al pagar sus insumos. Si se incluyen en

el sistema de IVA gozan de una igualdad que hoy no tienen, y alivian la carga al precio, por ende, al consumidor final.

El resultado neto para los asalariados, según el Gobierno, será la adopción de una propuesta que es progresiva y con nuevos parámetros, más simples y orientados a la equidad horizontal y vertical. La eliminación de los tratamientos preferenciales equipara ante el sistema tributario la posición de asalariados con igual SMLV.

El resultado neto para las empresas, según el Gobierno, será una tarifa menor y menos dispersa por sectores económicos. Actualmente la tarifa para grandes contribuyentes es 37,3% en promedio, con sectores que pagan el 43%, como el comercio, y otros que pagan el 30%, como el de las maderas.

Hoy en día, la deducción especial por inversión en activos fijos productivos y las rentas exentas son las que más reducen la tarifa, y las que más la encarecen son la sobretasa, el impuesto al patrimonio y la no deductibilidad del 4 por mil. Como las empresas con utilidades aprovechan el 30% por reinversión de utilidades y las que no tienen utilidades no lo pueden usufructuar, se discrimina contra la empresa nueva. Por lo tanto, la propuesta, mejora la equidad sectorial empresarial.

A pesar de estas opiniones, las medidas anotadas en los párrafos anteriores, tienen un gran número de opositores que ven sus beneficios tributarios reducidos a casi nada. Para comprender mejor la falta de acuerdo entre los interesados, vale la pena recordar que el Gobierno en algunas ocasiones, muy pocas, ha insinuado la idea de que lo que busca es hacer un tránsito a un impuesto al valor agregado y a una mejor tributación al consumo, no a la renta.

Esta postura está muy ligada a los cuestionamientos que desde hace varios años se vienen dando a las pocas bondades del Impuesto a la Renta si se le compara con uno basado en el Consumo, en parte apoyados en las pro-

Ojalá el Gobierno tuviera la posibilidad y el deseo de colocar el debate del gasto en la agenda próxima del Legislativo.



puestas más antiguas de Hobbes del siglo XVII, y las recientes en Estados Unidos del U.S. Treasury Department (1977), en Canadá del Economic Council (1987), por Hall y Rabushka (1995) y varios más. Para apreciar aspectos de esta discusión es interesante revisar un artículo de Javier Ruiz-Castillo, de la Universidad Carlos III de Madrid (2004), en el que defiende la conveniencia del impuesto al Consumo y anota los problemas que genera un impuesto a la renta. El artículo es extenso y algunos apartes, resumidos entre colillas, se consignan en la sección cuatro como sigue:

4- ¿SE TRATA DE UNA PROPUESTA PARA SUSTITUIR EL IMPUESTO A LA RENTA POR UNO AL CONSUMO?

“ El impuesto a la renta crea problemas por: I) la medición del beneficio económico; II) la integración entre él y los Impuestos a las Personas Físicas (IRPF) y los Impuestos a las Sociedades (IS); y III) la existencia de rentas irregulares u ocasionales.

1) La medición del beneficio económico.

La determinación del valor de la inversión. Para efectos tributarios de las rentas de capital, hay que medir el beneficio económico de las mismas.

La generación de rentas de capital implica desembolsar fondos hoy para recibir ingresos suficientes en futuro. El problema es medir el incremento de valor de la inversión a medida que se produce o devenga en cada periodo. Esto genera dificultades como las siguientes: ¿Cuándo se reconoce la generación de renta tributaria? ¿Y cuándo debe permitirse que los gastos necesarios para la generación de los ingresos sean deducibles? Si las deducciones se anticipan en el tiempo o la renta se reconoce muy tarde, la renta, que es base del impuesto, queda por debajo de la renta económica durante los primeros años de la inversión y la excede en la fase final. Y

la posibilidad de posponer las obligaciones tributarias equivale a recibir del tesoro público un préstamo sin intereses durante un intervalo de tiempo.

Para buscarle una respuesta a estos interrogantes las reglamentaciones tributarias han señalado normas sobre:

1- Tratamiento a la Depreciación de activos.

Pero en la vida real se constata que no hay concordancia entre la depreciación económica real y la depreciación tributaria, pues esta última es de carácter general y no se puede aco-

Muchas empresas que venden productos excluidos

no pueden deducir del pago los impuestos

en que incurren al pagar sus insumos.

modar a situaciones particulares que afectan a cada activo dentro de la empresa. Esto origina muchas distorsiones no manejables prácticamente.

2- Las ganancias de capital.

En la teoría estas ganancias o pérdidas se deberían contabilizar como aumentos o reducciones de la base impositiva en el periodo que se devengan, pero en la práctica no es posible capturarlo. Además, el gravamen a ganancias no realizadas crea problemas de liquidez en las empresas. En consecuencia, el sistema de tributación actual se limita a gravar la ganancia de capital en el momento de la realización de activos.

Por otra parte, si la realización del activo queda a libre arbitrio del individuo, a éste le interesa generar pérdidas inmediatamente y diferir las ganancias de capital tanto como sea posible. Así





mismo, deduce los intereses del préstamo que uso para adquirirlo, en el periodo corriente, y retrasa la ganancia hasta que decida realizarlo en el futuro. Todo esto complica en la práctica el cálculo de la base del impuesto.

Finalmente, las ganancias de capital se someten muy a menudo a tarifas más bajas, o se gravan con tarifas decrecientes con el paso del tiempo a partir del momento de la adquisición del activo.

Todo lo anterior incentiva a convertir las rentas sometidas a tarifas más altas, a ganancias de capital, lo que rompe el principio de que todas las fuentes de renta tengan el mismo trato.

3- Los ajustes por inflación.

En un mundo con inflación las cuotas de amortización a efectos tributarios que aproximan la depreciación de activos, no permiten la recuperación del capital invertido libre de impuestos.

Las ganancias de capital calculadas como diferencia entre el precio de venta del activo y el precio de adquisición sin ajustar por la inflación son ficticias. Pero las correcciones que en la práctica se introducen, son parciales y no eliminan las distorsiones.

II) La integración entre los impuestos sobre renta de las personas físicas y de las personas jurídicas.

Existen verdaderas dificultades para gravar en la práctica a través del IRPF las ganancias de capital generadas por la reinversión de los beneficios no distribuidos por las empresas. Por eso el IS es un instrumento útil para evitar que una parte de la renta de capital escape al gravamen o para que el impuesto sea aplazado indefinidamente.

Pero si los beneficios totales se gravan en el IS y los beneficios distribuidos en el IRPF, se da una doble tributación sobre los beneficios, lo que desestimula la creación de empresas, incita a que las sociedades se financien a través de bonos y no de acciones, y a que también restrinjan el reparto de dividendos.

Las soluciones tributarias que se han diseñado para resolver estas dificultades no son óptimas ni equitativas.

III) Tratamiento a rentas ocasionales.

Finalmente, la complejidad conceptual de los esquemas que se ponen en práctica para tratar estas rentas irregulares, discrimina contra ciertas rentas y conduce a estimular la conversión de la renta ordinaria en renta irregular.

IV) Otro problema del Impuesto de Renta: Fines distintos a los meramente recaudatorios.

1-Sobre el fomento al ahorro y la inversión vale la pena mencionar:

a) Un sistema muy generalizado y vigente es desgravar las contribuciones que se realicen a fondos de pensiones o seguros de vida en el periodo corriente, para gravar después los frutos de la inversión incorporados a la base impositiva de los individuos las pensiones que se cobran tras el retiro. De esta forma, se beneficia el contribuyente difiriendo los impuestos si ahorra en estos fondos; y

b) En cuanto a la vivienda propia se debería imputar una renta a la vivienda, en vez de deducir los intere-

ses hipotecarios. Además, muchas veces las ganancias de capital de una vivienda están exentas de impuestos si se reinvierten en otra vivienda o se tramitan por herencias en el momento del fallecimiento del donante.

Las dificultades de valorar los tipos de activos a) y b), conducen en la práctica a concederles un tratamiento tributario privilegiado, todo para fomentar el ahorro. Esto rompe con el principio de que los tributos sobre los rendimientos de los ahorros deberían ser los mismos, independiente del activo que los genera.

2 - Otros Fines

Otros fines sociales deseables (contribuciones a instituciones de interés cultural, sociedades dedicadas a investigación y desarrollo, la industria del libro, cine, etc.) interfieren con el objetivo recaudatorio de la imposición. Adicionalmente, el IRPF incluye una fuerte deducción en favor del trabajo asalariado (25% actualmente en Colombia) como recompensa por lo que evaden perceptores de otras fuentes de renta. También se dan a ciertas actividades beneficios que resultan en altas utilidades para terceros o que originan problemas de gestión en el tratamiento a las herencias y donaciones inter-vivo.

5-¿QUÉ VENTAJAS TIENE UN IMPUESTO PROGRESIVO SOBRE EL CONSUMO?

Como alternativa al impuesto de renta, por los problemas anotados, varios autores, entre ellos Ruiz-Castillo, proponen uno “al consumo que estaría integrado por: i) un impuesto sobre el valor agregado, neto de salarios, a todas las empresas; y ii) un impuesto sobre el trabajo asalariado, pensiones, y herencias recibidas con un mínimo exento para eximir a los pobres.

Este impuesto al Consumo grava las ventas de bienes y servicios productivos, menos las compras de bienes intermedios a otras empresas y las compras de los activos amortizables de cualquier naturaleza. Si este ejercicio

de flujo de caja es negativo, las pérdidas se trasladan hacia ejercicios futuros a un cierto tipo de interés para compensar los impuestos de signo positivo que se den en ese momento.

Como las ventas de las empresas a otras empresas se cancelan con las compras que estas realizan, la base del impuesto esta constituida por las ventas a los agentes económicos distintos de las empresas, es decir, una medida del consumo agregado de la economía. Esta base también se puede expresar como la diferencia entre renta generada en todas las empresas de economía menos la inversión que realizan. Es, por lo tanto, un IVA calculado por el método de sustracción.

Al tratar a todas las empresas por igual no hay que definir administrativamente los distintos tipos de organización que se pueden adoptar, ni hay incentivos a que los contribuyentes busquen formas de organización que reciben tratamientos tributarios más favorables.

A las empresas sólo se les permite deducir los salarios monetarios. Las remuneraciones en especie que realicen no son deducibles, y quedan gravadas en el impuesto sobre los flujos reales de caja.

Para que no sea regresivo, se deducen los salarios monetarios de la base del impuesto para gravarlos por separado en un impuesto independiente a la misma tarifa y se introduce un mínimo exento en el impuesto personal sobre salarios.

En esta formulación del impuesto individual sobre salarios, ni se deduce el ahorro cuando se realiza ni se gravan más tarde sus rendimientos. Es decir, los intereses, los dividendos y las ganancias de capital no se incluyen en la base del impuesto individual, mientras que simétricamente, los intereses pagados no son deducibles.

Los préstamos no tienen consecuencia tributaria y la base del impuesto individual se limita a las



remuneraciones del trabajo asalariado (Se supone que el costo de no incluir el ahorro en el periodo corriente es igual al valor presente de la exención del impuesto sobre los rendimientos futuros).

La Sencillez administrativa del Impuesto al consumo.

- Las rentas destinadas al consumo se gravan una sola vez en la fuente. La renta del capital y los pagos en especie se gravan directamente a través del impuesto sobre flujo real

La generación de rentas de capital implica desembolsar fondos hoy para recibir ingresos suficientes en futuro.

de caja de las empresas. (En un impuesto a la renta, las rentas del capital se gravan a nivel individual, a través de intereses, dividendos y ganancias de capital. Lejos de la fuente.)

- Las ganancias de capital producto de la reinversión de utilidades no distribuidas se gravan a medida que se realizan. No se requieren normas para evitar conversión de renta ordinaria en ganancia de capital. La deducción inmediata de los gastos de inversión evita establecer normas sobre depreciación de activos. La contabilidad de flujos solo requiere comparar cantidades a precios corrientes, no se necesitan ajustes por inflación.
- Como los individuos pueden controlar más fácilmente el consumo que el ritmo al que perciben rentas de distintas fuentes y rentas ocasionales, no se requieren normas sobre ganancias ocasionales. Todas las medidas para fomentar ahorro o la inversión se acaban y todas las formas de ahorro reciben igual tratamiento.

Pero también tiene dificultades administrativas un impuesto al consumo

- Da lugar a deducciones fiscales con mayor frecuencia que en el impuesto a la renta. Esto crea complicaciones administrativas.
- La amortización inmediata de la inversión ofrece oportunidad de generar pérdidas; por ejemplo en fincas de recreo. O a producir fusiones o adquisiciones para aprovechar la compensación de impuestos.
- Habrá incentivos a disponer de activos amortizados sin declarar los ingresos correspondientes.
- Se abren vías para la elusión fiscal a través del comercio con individuos o instituciones sin ánimo de lucro que están exentas del pago del impuesto sobre flujos reales de caja.



- Para las empresas hay incentivo a reducir las ventas a través de precio bajo y conceder crédito a un tipo de interés por encima del de mercado teniendo en cuenta que los intereses no entran en la base impositiva, mientras que para la otra entidad esa transacción es indiferente dado que los intereses no son deducibles.
- Análogamente, hay incentivos a comprar bienes intermedios a un precio alto y tomar prestado a un tipo de interés por debajo del de mercado.
- Incita a no declarar la venta de activos, puesto que el volumen entero de la venta, y no solo la ganancia de capital, forma parte de la base impositiva, o adquirir bienes de inversión, deducirlos por entero y venderlos sin declarar los ingresos recibidos.”

6- CONCLUSIONES

1. De los comentarios anteriores se llega a que buena parte de las críticas a la propuesta de Reforma del Gobierno se originan por la falta de conocimiento de lo que se está modificando estructuralmente.

La confrontación de los principios de la Reforma y de las que se derivan de un impuesto al Consumo, no solamente de IVA como lo conocemos actualmente, sino del Consumo Agregado de toda la economía –y que corresponde a las ventas a los agentes económicos que no son empresas– permite concluir que de lo se trata es de cambiar la base de tributación. Es por eso que la comparación entre las condiciones actuales y las que se dan en la propuesta del Ejecutivo es tan compleja y poco productiva si se mira renglón por renglón y no en conjunto. No se debería seguir hablando por parte del Gobierno de impuesto de renta. De otra parte, si se aceptan las críticas de todos los que se sienten perjudicados, no habría ninguna Reforma.

2. Actualmente pasamos por una coyuntura política y económica positiva que no se puede desperdiciar sin hacer las reformas necesarias para dejar de tener en Colombia uno de los peores estatutos tributarios del mundo.

3. El tratamiento a la depreciación sugerido por el Gobierno compensa en parte el problema de competitividad; sin embargo, tarifas de 34%, adicionales de otras cargas locales y parafiscales siguen siendo muy altas si se comparan con las de nuestros más directos competidores a nivel mundial.

4. La reforma tiene muchos aspectos favorables, pero tal vez el más difícil de manejar conceptual y teóricamente es cómo, a pesar de que busca gravar el consumo e incentivar la inversión, no se castiga con desestímulos tributarios el ahorro de los individuos que se hace actualmente en fondos de Pensiones, compra de vivienda, seguros de vida, y similares.

La teoría económica, señala que la fuente de financiamiento de la inversión es el ahorro. A mayor inversión, mayor ahorro se requiere. Si nuestro ahorro domestico es reducido, entonces el financiamiento de esa inversión tendrá un componente externo en forma de prestamos o inversión extranjera directa que siempre será costoso y aumenta nuestra exposición a choques negativos externos y nuestra vulnerabilidad a fugas de capital. (Hoy Colombia tiene uno de los índices más altos de endeudamiento público de América Latina). ¡Necesitamos invertir y ahorrar más!

Es decir, hay que estimular el ahorro de los individuos, deliberadamente, directa y claramente para poder crecer y generar sostenidamente más PIB, que es la verdadera fuente de la capacidad de tributar. Si el PIB no crece aceleradamente, no hay reforma tributaria que reduzca nuestra deuda pública, ni se alcanzarán las mejoras en la calificación internacional que quere-

mos para nuestros bonos en el exterior.

Si, desde el punto de vista de teoría tributaria ortodoxa se siguen al pie de la letra los lineamientos de un impuesto al consumo tal como se describió en los párrafos de este artículo, es muy posible que se esté sacrificando un propósito fundamental para el desarrollo económico y la generación de empleo, cual es el estímulo directo al ahorro interno, por ser más perfeccionista en temas de simplificación, evasión y otros, que en el neto podrían ser menores si se acepta revisar la forma como se gastan los recursos públicos, y como los del Gobierno Central se deben complementarse con las finanzas regionales.

5. Claramente un sector que sale mal tratado es el de la educación superior. Si el Gobierno no quiere romper el esquema conceptual de la Reforma, podría considerar para este sector un tratamiento de compensación directa similar al que inicialmente propuso para devolverle a los estratos bajo parte de la recolección del impuesto de IVA.

6. Finalmente, vale recordar el impuesto al consumo también genera algunos problemas administrativos complejos que no son los que enfrentan comúnmente los funcionarios encargados del manejo de los tributo, hay que estar preparados para resolverlos.

El futuro es de China e India

La era de las nuevas potencias económicas

¿Cómo será el mundo en 2050? Si nos fijamos en las proyecciones y estadísticas, observaremos que la balanza se habrá inclinado hacia Asia. El peso de China e India habrá cambiado el equilibrio mundial, por su elevado número de habitantes y por el desarrollo de sus respectivas economías. Por P. Nebot, P. Seager, K. Carr y J.M. Vila.





¿Tiene usted hijos? Probablemente, ellos han estudiado o estudiarán geografía con una imagen del mundo -si son europeos o americanos- en la que Europa o Estados Unidos se hallan en el centro del planeta. Sin embargo, en unos años -no tantos como se pueda imaginar-, el centro deberá desplazarse hacia Asia, continente en el que se encuentra el futuro de la economía mundial.

Hasta hace relativamente poco tiempo Occidente observaba Asia con complejo de superioridad. Mientras Estados Unidos tomaba la batuta y Europa aceptaba un papel secundario, grandes países como China e India permanecían en un tercer o cuarto plano, sumidos en sus problemas internos y en la pobreza, al tiempo que Japón se convertía en la excepción que confirma la regla, adoptando sistemas occidentales. La situación ha cambiado radicalmente y en Estados Unidos, Europa o Japón se empieza a observar con inquietud creciente el desarrollo imparable de estas dos nuevas potencias económicas, que basan su fuerza en el crecimiento económico y en su número de habitantes, al que no se acerca ningún otro país, ni siquiera la teóricamente unida Europa.

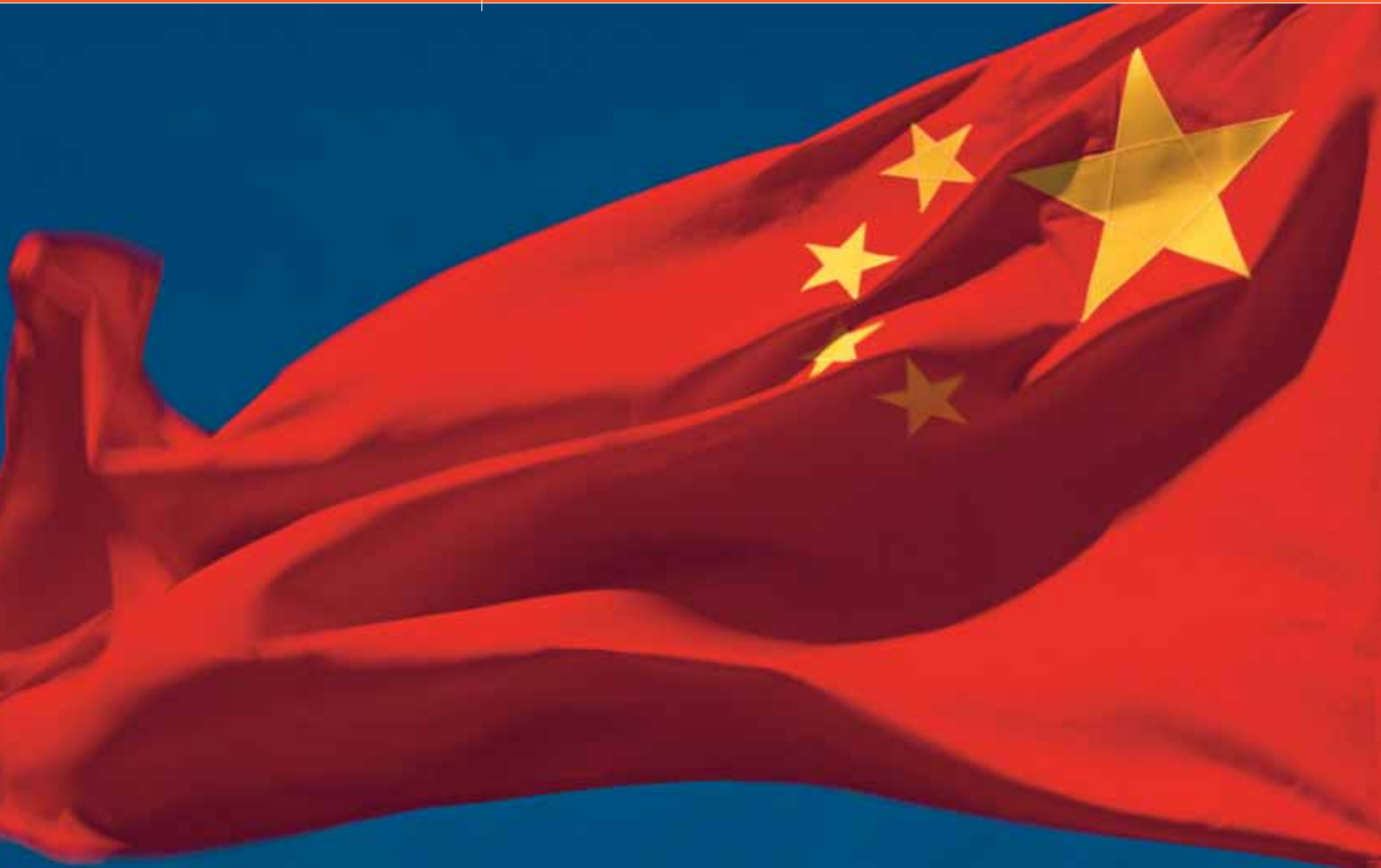
El crecimiento de China e India puede asustar por sus magnitudes, por la cantidad de puestos de trabajo que puedan "robar" por las políticas de outsourcing y offshoring de las empresas y por su mano de obra barata. Una China e India crecidas pueden provocar inquietud por sus magnitudes actuales y por las que puede alcanzar en el futuro. Sin embargo, existen otros motivos de preocupación más pegados a la realidad: ¿Cómo se prepara Europa para competir? ¿De qué modo se puede y se debe asegurar el entendimiento con los que se convertirán probablemente en los nuevos árbitros de la situación? Y, tal vez la razón que nos debe llevar a prestar

mayor atención a uno y otro país: ¿Cómo lograr un desarrollo armónico, sostenible, con dos nuevos actores de dimensiones descomunales, sin que el "sistema" quiebre? Los expertos no cesan de repetir que del desarrollo de China e India nos beneficiamos todos, pero al mismo tiempo alertan de los peligros y los riesgos a los que se enfrentan estos dos gigantes. Con ellos hemos hablado para tratar de responder estos interrogantes.

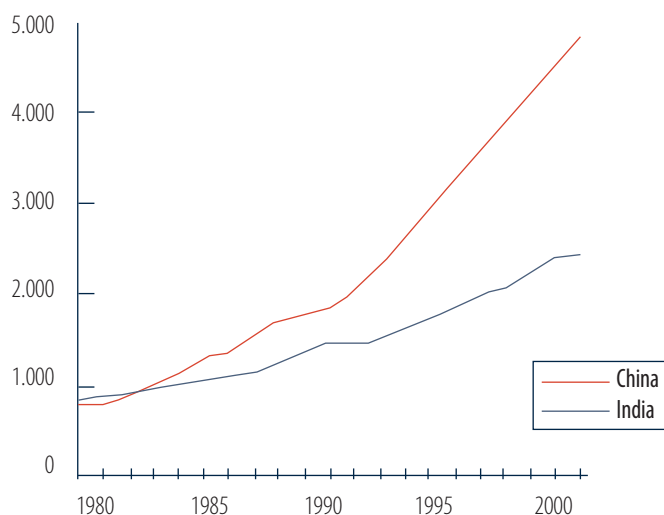
El mundo cambia a pasos agigantados

«Las previsiones de cómo será el mundo en 2050 están basadas en el mejor de los escenarios, de modo que no contemplan las incógnitas que tanto India como China deben resolver -explica el profesor Pedro Videla. Tanto un país como otro tienen abiertos, por ejemplo, conflictos con sus vecinos y verdaderos desafíos internos.» Y en un mundo globalizado, el desarrollo beneficia a todos, y los conflictos perjudican también a todos. «No sabemos cómo será el futuro -explica el profesor Alfredo Pastor. Lo que sí podemos conocer es cómo no será: China no imitará el modelo de desarrollo de Estados Unidos. Si los chinos consumieran la misma cantidad de recursos que los americanos, no habría bastante oferta como para cubrirlos, se necesitarían ajustes. China no va a ser como el Estados Unidos de hoy. Van a tener que cambiar los usos. Hemos llegado al final de una etapa y hay que comenzar otra, aunque no se sabe todavía cómo.» Lo único que está claro es que cambiará el equilibrio de la balanza: «Ya no se puede pensar en el mundo sin contar estos dos países», asegura Pedro Videla.

Hasta entonces -quedan 45 años para comprobar si las previsiones se cumplen-, observaremos una maraña de intereses estratégicos que se entrecruzan y generan continuos alineamientos entre países, así como tensiones, que en el peor de los casos



Crecimiento del PIB en PPA, millones de dólares



podrían conducirnos a nuevos conflictos. «La conocida frase de Friedman "nunca veremos una guerra entre dos países con McDonald's" no se ha cumplido, pero está claro que el desarrollo económico produce bienestar y que el bienestar ralentiza el desarrollo de conflictos», concluye Pedro Videla. De momento, podemos intentar averiguar qué amenazas pueden ensombrecer el futuro de ambos países y, por tanto, de un mundo globalizado y cada vez más interdependiente.

China: crecer o morir

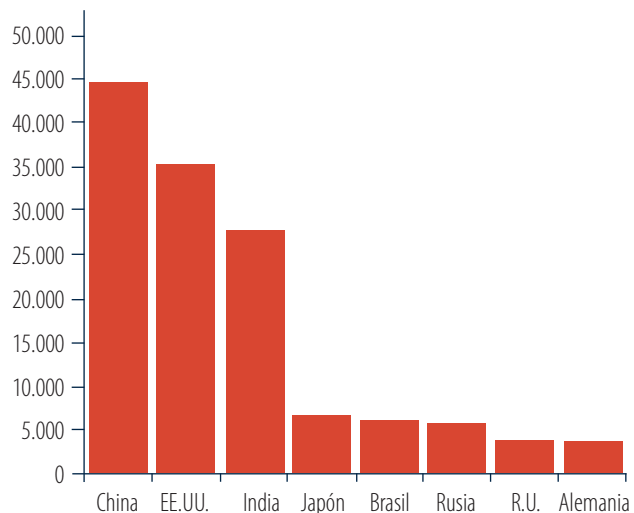
Alfredo Pastor ha pasado tres años de su vida en Shanghai, mientras fue decano de la China Europe International Business School (CEIBS). En su doble vertiente de profesor del IESE y de esta escuela de Shanghai, acumula suficiente experiencia y

conocimiento directo de la situación para señalar algunos riesgos que corre el país asiático. «De momento, la brecha entre ricos y pobres se ha ampliado en los últimos diez años -reconoce. Por eso, las perspectivas son halagüeñas para unos y no tanto para otros. Es cierto que hay menos pobreza, pero la diferencia se ha incrementado. Desde Occidente tendemos a ver a China como un país que crece, al que le basta continuar ganando dinero y desarrollándose, pero eso no basta. China se enfrenta a numerosas dificultades internas, políticas y económicas. Es un país más rico, más seguro, más abierto, pero con grandes dificultades.» Por un lado, las desigualdades ya están provocando descontento en los sectores menos favorecidos de la población, una población que, además, envejece como consecuencia de la política de control de la natalidad: «China se habrá convertido en un país envejecido antes de ser rico -señala Pedro Videla-, de modo que en 2020 podría comenzar a reducirse la población activa, aunque para entonces es posible que el incremento de la productividad pueda amortiguar el impacto de este envejecimiento».

China seguirá contando, al menos durante una generación, con un flujo de mano de obra de bajo coste, circunstancia que, además de representar una oportunidad para competir durante años, se convierte también en un riesgo para la estabilidad del país, tal como explica Alfredo Pastor: «China debe llevar a cabo grandes transformaciones para absorber el excedente de mano de obra procedente del campo, que emplea al 50% de la mano de obra y produce sólo el 15% del PIB... Estas diferencias con respecto al otro 50% de la población que produce el 85% del PIB, genera enormes presiones. Por eso China debe crecer, crecer rápido, mucho más que Occidente». Y además, las desigualdades se distribuyen

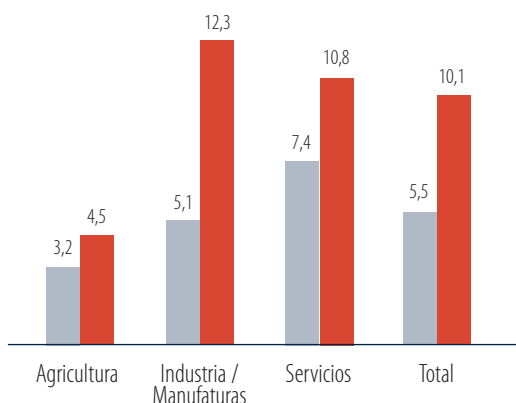


PIB de los países en 2050

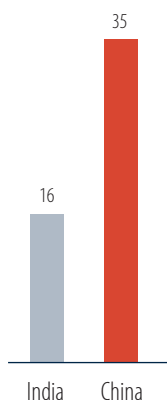


Las manufacturas, impulsoras del crecimiento: dos modelos distintos

Desglose por sectores del crecimiento del PIB entre 1990 y 2000



Contribución de las manufacturas al PIB, año 2000



por barrios. Mientras la zona costera es rica, el interior lucha, muchas veces en vano, por atraer inversiones. Según Jaume Ribera, profesor del IESE y de la CEIBS, «al gobierno chino le está costando enormemente desplazar la inversión hacia las zonas interiores del país, y la diferencia entre costa e interior se está acentuando, de modo que ya se han comenzado a escuchar algunas protestas. Evidentemente, ante la dificultad de encontrar el mismo nivel de infraestructuras, las empresas se resisten y prefieren pagar un 15% más de mano de obra que alejarse de las zonas más desarrolladas».

Jaume Ribera señala otros "dolores de crecimiento", hasta el punto de que, a pesar de las desigualdades internas, las empresas chinas han comenzado a externalizar operaciones a otros países, como Vietnam o Bangladesh: ¡El país que ha recibido en los últimos años un enorme flujo de inversión extranjera ya se lleva sus negocios a otros países! «Lo están haciendo -señala- porque la mano de obra es más barata que en su país y porque temen que Estados Unidos pueda, en un momento determinado, vetar la entrada de productos fabricados en China.» Otra de las debilidades que destaca Jaume Ribera es la

fragilidad del sistema bancario, que podría quebrarse en el momento en que deje de entrar capital en el país. «En la actualidad, el país cuenta con capital porque todo el mundo lo aporta. Sin embargo, existe el riesgo de que se produzca un efecto piramidal. Mientras entre capital, se pueden dar beneficios, pero en el momento en que se reduzca el flujo de entrada, habrá que ver cómo mantiene China su crecimiento interno y hasta qué punto ha dependido del capital extranjero.» En este sentido, el profesor del IESE considera que China crece por encima de lo que desea su propio gobierno: «Tal vez sea por el fácil acceso al dinero, porque en muchas ocasiones no es necesario justificar, como hacemos en Occidente, un crédito. Se ha incrementado la morosidad y si todos los bancos colocaran en pérdidas los créditos que han dejado de recuperar por parte de las empresas a las que se han concedido, podría producirse un efecto dominó que podría derrumbar el sistema financiero... Tal vez se sostiene porque el ciudadano chino es muy austero, pues la mitad de su salario suele destinarlo al ahorro. De todos modos, se espera que este desequilibrio financiero se vaya corrigiendo en los próximos años.»

De momento, el modelo chino de apertura de la economía está funcionando a toda máquina -queda por ver la evolución política. Hasta el momento, se ha hablado mucho de las oportunidades que presentaba el nuevo mercado y las multinacionales han entrado en China, para fabricar y exportar o para introducirse en el mercado, pero las cosas empiezan a cambiar.

China toma las riendas de su economía

Con éxito o sin éxito, lo habitual hasta hace relativamente poco tiempo era el flujo de capital Occidente-China, que en los próximos años podría convertirse también en un China-Occidente. Los ciudadanos europeos y norteamericanos deberán acostumbrarse a que capital de origen chino se presente en su propio terreno, como antes se acostumbró a ver en casi todos los productos manufacturados un "Made in China". «En los próximos años, cada vez más empresas chinas venderán productos chinos en mercados occidentales -explica Alfredo Pastor. En los últimos veinticinco años, el gran negocio lo han hecho las multinacionales que han fabricado en China y vendido en Occidente. En la actualidad, las empresas extranjeras son responsables del 65% de las exportaciones de China, y se quedan con una gran parte del margen. Ahora, los empresarios chinos también quieren una parte de ese margen, y extenderán su presencia en Occidente comprando filiales, marcas, cadenas de distribución, asociándose con empresas occidentales... » De modo que el primer paso que dio Lenovo comprando la división de ordenadores portátiles de IBM se convertirá en sólo el primero de este proceso de expansión.

Jaume Ribera explica que, además de haber crecido en su propio mercado -en el que existe una enorme competencia-, las empresas chinas están deseando salir de casa y conquistar mercados, como sucede en el sector de la automotriz: «Durante

Un gigante frente a otro



Datos generales

	China	India
Superficie en Km ²	9.596.960	3.287.590
Población (millones, est. julio 2006)	1.313	1.095
Densidad (hab./Km ²)	134,3	323,8
Capital	Beijing	Nueva Delhi
Ciudades principales	Shanghai/Guangzhou	Bombay/Calcuta
Población urbana	39%	28%

Población

Esperanza de vida	72,58	64,71
Tasa de crecimiento anual	0,59%	1,38%
Mortalidad infantil (sobre 1.000 nacimientos)	24,18	54,63
Tasa de fecundidad (hijos)	1,73	2,73
Gasto público en salud (PIB)	2%	0,9%
Gasto público en educación (PIB)	-	4,1%
Tasa de alfabetización de adultos	91%	61%
Población por debajo del nivel de la pobreza	10%	25%

Economía (2005)

PIB (millones de dólares)	2.225.000	719.800
PIB PPA (millones de dólares)	8.859.000	3.611.000
PIB per cápita PPA (dólares)	5.600	3.300
Crecimiento del PIB	9,9%	7,6

Composición del PIB por sector

Agricultura	14,4%	20,6%
Industria	53,1%	28,1%
Servicios	32,5%	51,4%

Tasa de desempleo	4,2% (oficial), 20% (otros)	9,9%
Población activa (millones)	791,4	496,4

Población activa por sectores (aprox. 1999)

Agricultura	49%	60%
Industria	22%	17%
Servicios	29%	23%

Exportaciones (millones de dólares f. o. b)	752.200	76.230
Importaciones (millones de dólares f. o. b)	631.800	113.100

Investigadores por millón de habitantes	584	-
Patentes registradas en Estados Unidos por millón de habitantes	0,3	0,3

Otros

Líneas de teléfono (millones)	312	67,3
Líneas telefonía móvil (millones)	335	69,2

Radios (millones, 1997)	417	116
Televisiones (millones, 1997)	400	63
Usuarios de Internet (millones, 2005)	94	50,6

muchos años, crecieron las empresas occidentales, pero desde hace un tiempo, las empresas chinas se están extendiendo y en poco tiempo es probable que empiecen a competir en Europa con vehículos de buena calidad y con un precio muy competitivo. El propio Gobierno está ayudando a las empresas, que hasta ahora se han dedicado a conquistar su propio mercado o no tenían una marca "vendible" en Occidente. Son empresas con una gran capacidad productiva y que carecen -y por eso compran o comprarán en Europa o Estados Unidos-, por ejemplo, de una red de distribución, deben comprar diseño... Todavía les sorprende la forma de trabajar en Occidente».

¿Cómo encajará China en el mundo?

Estados Unidos y China mantienen una relación difícil, porque, entre otras cosas, ambos países se necesitan mutuamente. Tal como explica Pedro Videla, «a pesar de lo que pueda parecer a primera vista, los principales beneficiados del crecimiento de China son Estados Unidos y Alemania, puesto que sus economías son más complementarias que con el resto del mundo occidental». Sin embargo, existen tensiones que suben de tono en determinados momentos -cuando se habla de Taiwan, por ejemplo- y con determinados temas. Además, China mantiene una incomodísima reacción de vecindad con Japón, Vietnam o, aunque de un modo soterrado, con Rusia.

«China le vende mucho a Estados Unidos y Estados Unidos le "coloca" mucho papel a China -señala Alfredo Pastor. Se necesitan, pero no se entienden.» En el mismo sentido, Jaume Ribera, que recordaba anteriormente el temor de las empresas chinas a que en Estados Unidos veten la entrada de sus productos, pone también el dedo en la llaga: «El déficit comercial de Estados Unidos es muy elevado, su balanza comercial con



China no les favorece. Sin embargo, China no es el principal causante de ese déficit, pero desde el punto de vista político creen que es una buena táctica atribuírselo a China. Por esta razón, en Estados Unidos presionan para que se revalúe la moneda china, para frenar el volumen de exportaciones. De cualquier modo, aunque se revaluara su moneda, continuarían siendo más baratos. Por su parte, China ha comprado muchos dólares, y si se le ocurriera comenzar a venderlos podrían "reventar" la moneda norteamericana, algo que en Estados Unidos prefieren no pensar, porque les interesa que su moneda continúe siendo una divisa segura.» Por su parte, Alfredo Pastor es taxativo: «Ante su enorme déficit comercial, Estados Unidos debería gastar menos y ahorrar más, pero prefieren creer que la culpa es de China, porque mantiene su moneda artificialmente baja». El crecimiento económico de China e India también se ha manifestado en otros ámbitos, como el incremento de la demanda del petróleo, aunque no se puede atribuir exclusivamente a estos dos países las recientes crisis de precios. «La subida del precio del petróleo desde 2004 fue probablemente iniciada por el brusco aumento de demanda por parte de China; aunque ese aumento ha resultado ser coyuntural, sus efectos siguen presentes».

China, además de intentar incrementar su influencia en el área de Asia oriental, ha establecido importantes relaciones con Latinoamérica, que se ha convertido en un excelente proveedor de materias primas, con la excepción de México, cuya estructura productiva es similar a la del gigante asiático y cuya ventaja con respecto a China es su proximidad a Estados Unidos. Por tanto, también estos países se están beneficiando del auge de China. Y Europa, finalmente, es la que debe reaccionar, reformar sus economías, los mercados laborales y dejar de proteger sectores no competitivos.

India: paso a paso y sin hacer ruido para superar los contrastes

Más al sur, en India, también se enfrentan a numerosos retos y problemas. Como reconoce Rama Velamuri, «India continúa siendo uno de los países más pobres del mundo en PIB per cápita». Así es, pues ocupa el puesto 155 en esta clasificación. El profesor Velamuri, sin embargo, se apoya en los datos para esperar un gran futuro para su país: «Entre 1992 y 2001, el PIB de India creció una media del 6%, y ha alcanzado, en 2004 y 2005, puntas como el 8,1% o el 8,3%». Con este espectacular crecimiento, India ha emergido en el panorama mundial. A pesar de la pobreza, las desigualdades se han reducido y es previsible que con este ritmo de desarrollo, las diferencias continúen atenuándose en un futuro.

El profesor Rama Velamuri explica con orgullo que su país es la democracia más grande del mundo, compuesta nada más y nada menos que por más de 1.000 millones de personas. «Las elecciones en India cuentan con niveles de participación muy superiores a los de la mayoría de países occidentales », explica. Según el profesor del IESE, a pesar del todavía elevado nivel de pobreza que existe en el país, las clases desfavorecidas encuentran en el sistema democrático un medio para hacer escuchar su voz: «El Gobierno anterior, después de asegurar un crecimiento económico elevado, convocó elecciones en 2004, convencido de que el crecimiento era su pasaporte para vencer. Sin embargo, perdió, porque la población, especialmente la más pobre, consideró que el éxito económico había favorecido, sobre todo, a los más ricos, de modo que lo echó del gobierno. En la actualidad gobierna una coalición, en la que se engloba el partido comunista, que ha vetado algunos proyectos del principal partido del ejecutivo, como privatizaciones o liberalización de algunos sectores. La democracia obli-

ga a que todos los partidos alcancen acuerdos en los temas básicos y otorga capacidad a los votantes de cambiar un gobierno cada vez que van a votar. Está claro que, desde este punto de vista y a corto plazo, la democracia se puede convertir en un elemento que limite el crecimiento, pero a largo plazo es una ventaja importante, porque el coste no es demasiado alto: India puede crecer sin problemas a un ritmo de entre un 6% y un 8% anual».

En el mapa desde el 15 de agosto de 1947 como país independiente, India funciona como una economía libre desde hace quince años, momento en el que se inició un proceso de liberalización tras sufrir una aguda crisis. En este sentido, el despegue de la economía india es posterior al despegar de China, una distinción que marca en muchos aspectos la diferencia entre uno y otro país.

En la actualidad, en India se enorgullecen de ser una democracia con instituciones y gobiernos maduros, con un sistema legal y contable sólido, un sistema judicial independiente, medios de comunicación que se mueven en libertad y un sector privado que lidera la rápida evolución del país. Al mismo tiempo, el país sufre el azote de la mencionada pobreza y desigualdad: «Hasta hace poco, India era un país con un gran número de habitantes que se encontraban bajo el umbral de la pobreza -explica Rama Velamuri. Por tanto, la población era extremadamente sensible al precio de los productos. Del mismo modo que en China, en la actualidad se está desarrollando una importante clase media, que ganará peso con el rápido desarrollo del país y -una ventaja con respecto a su vecino- gracias a la juventud de su población. De hecho, el comportamiento del consumidor indio se ha modificado; además de la variable del precio ya han aparecido otras que influyen en su decisión de compra, como la calidad, la moda o el estilo de vida que representa un producto u otro».

De este modo, en los próximos años es previsible que India se convierta en un gran mercado y, por tanto, en una fuente de oportunidades de venta para las empresas, y en un destino de outsourcing y offshoring que ya están aprovechando numerosas multinacionales. «El sector minorista organizado prevé crecer a un ritmo del 25% o 30% anual -señala Rama Velamuri-, de modo que India puede convertirse en menos de diez años en uno de los cinco mayores mercados comerciales del planeta.»

otros aspectos fundamentales para su futuro. Uno de ellos es la educación, una de las grandes paradojas del país. «India sufre una fuga de cerebros», señala el profesor Alfredo Pastor. De hecho, es muy frecuente encontrarse en universidades, centros de investigación, empresas líderes, etc., indios con una formación de primer nivel y cuya influencia en sus respectivos ámbitos se encuentra fuera de toda duda. Y al mismo tiempo, como señala el profesor Velamuri, «el país cuenta con una elevada tasa de analfabetismo: un 35%. Sin duda, es uno de los factores que nos

China, además de intentar incrementar su influencia en el área de Asia oriental, ha establecido importantes relaciones con Latinoamérica, que se ha convertido en un excelente proveedor de materias primas

Todavía queda mucho por hacer: retos de la economía india

Cuando se le pregunta a Rama Velamuri cuáles son los retos a los que se enfrenta la economía india, el profesor del IESE señala en primer lugar uno: las infraestructuras. Puertos, aeropuertos, carreteras, red ferroviaria... En este aspecto, el desarrollo de China deja en evidencia a su vecino del sur y condiciona en muchas ocasiones las inversiones de empresas extranjeras. Consciente de esta debilidad, el actual Gobierno ha diseñado un plan de desarrollo de infraestructuras para paliar esta carencia, consecuencia del bajo nivel de inversión de los últimos años. Un dato ilustrativo: el 50% de las poblaciones no cuenta con carreteras que puedan utilizarse a lo largo de todo el año.

Además de la deficiencia de las infraestructuras, India debe mejorar en

diferencian de China y que puede condicionar nuestro futuro, puesto que en los próximos años la mayoría de puestos de trabajo exigirán unos conocimientos mínimos».

¿Por qué el contraste entre la educación superior de primer nivel y el analfabetismo? «Tras la independencia de India -explica el profesor Velamuri-, el Gobierno apostó por crear centros universitarios de primer nivel como el mejor camino de generar capital humano. De hecho, India cuenta con universidades punteras y centros de investigación excelentes en medicina, ingeniería, química, biología molecular... Cada año se gradúan 200.000 ingenieros, 300.000 técnicos y tres millones de universitarios. Pero no se puso el mismo énfasis en la creación de un buen sistema de educación primaria. Fue su gran omisión y actualmente uno de los principales

retos del país.» El excelente nivel de sus centros de educación superior - cuya capacidad, sin embargo, limita las aspiraciones de miles de posibles estudiantes- ha permitido que en India se desarrollen importantes industrias del sector tecnológico, como, por ejemplo, Tata Consultancy Services, Infosys o Wipro. En el caso de Tata Consultancy Services, en 2005 contrató a 21.000 nuevos empleados, mientras Infosys y Wipro sumaron 15.000 nuevos puestos de trabajo cada una en el mismo período. Además, numerosas multinacionales han

1999, "únicamente" lo hacía el 54% de los chinos, mientras que en India todavía era el 62% de la población...

Esta preocupación se encuentra muy arraigada en los dirigentes indios. Manmohan Singh, actual primer ministro de India, señalaba hace unos meses en una entrevista publicada en The McKinsey Quarterly que su país debe equilibrar su estructura económica, reducir el peso de la agricultura y potenciar el sector manufacturero: «El sector servicios supone en la actualidad el 50% del PIB. Mucha gente me comenta que los servicios no

lidad. «China supera a India de largo en este aspecto. Mejor previsión por parte de las autoridades, mayor productividad, impuestos más bajos que permiten el acceso por parte del consumidor, aranceles de entrada de materias primas inferiores, altos niveles de calidad en los productos...», reconoce Rama Velamuri.

En el país son conscientes de que nunca alcanzará el peso que el sector tiene en China. Por esta razón, mientras China se ha convertido en la "fábrica del mundo", India espera ser en un futuro no muy lejano el centro mundial del conocimiento: «Posiblemente nunca seremos el centro mundial de fabricación; sin embargo, creo que sí podemos serlo de conocimiento», explicaba a The McKinsey Quarterly Ratan N. Tata, presidente de Tata Group. Como ejemplo, el hecho de que el McKinsey Knowledge Center, que se encuentra en las afueras de Nueva Delhi, emplee a 250 personas y preste servicios de investigación a las oficinas de McKinsey en todo el mundo, o la previsión de que la subcontratación de procesos de conocimiento (knowledge process outsourcing) en las áreas de farmacia, biotecnología, análisis financiero, etc., alcance la cifra de 17.000 millones de dólares en 2010. Sin embargo, como recordaba The Economist en un reciente reportaje especial sobre India, «ningún país de Asia (...) ha pasado de ser un país pobre a convertirse en una sociedad de bajos y medios ingresos sin un boom en las manufacturas». Este boom suele representar un importante incremento de las exportaciones -que en China representan 752.200 millones de dólares y en India sólo 76.230 millones- y de la atracción de inversión extranjera -China recibe 60.000 millones de dólares; por el contrario, India sólo recibe 5.300.

¿Qué tal con los vecinos?

El tercer riesgo que apunta Rama Velamuri se refiere a la estabilidad de la zona: India mantiene abierto algunos conflictos con sus vecinos inmediatos, e

China cuenta con un sector manufacturero muy fuerte que se ha convertido en el motor de su crecimiento

invertido o quieren seguir invirtiendo en India, como Microsoft, Cisco Systems, Intel, General Electric, Accenture -que en 2003 contaba con 4.000 empleados y en la actualidad alcanza ya los 17.500- o IBM, que, con 43.000 trabajadores ha anunciado una inversión de 6.000 millones de dólares en tres años.

Un modelo de crecimiento atípico

La estructura económica india es completamente diferente de la de China. En pocas palabras, China cuenta con un sector manufacturero muy fuerte que se ha convertido en el motor de su crecimiento. Mientras China ha sido capaz de estimular el crecimiento de este sector, en India se ha convertido en otra asignatura pendiente. Los datos hablan por sí solos: en 1981, el 68% de la población china y el 69% de la india vivían de la agricultura. En

pueden avanzar infinitamente prescindiendo de la evolución de las manufacturas, y este desequilibrio me preocupa. Debemos hacer mucho por impulsar este sector, porque el sector servicios responde, en definitiva, a la evolución de las manufacturas».

En términos de crecimiento del PIB, las manufacturas lo impulsaron y lo impulsan en China, mientras que en India tuvieron un papel mucho más "discreto". En el año 2000 supusieron una contribución del 35% en China y sólo un 16% en India. Atendiendo a los datos de exportación de manufacturas, media un abismo entre China e India. En definitiva, se trata de una asignatura pendiente, pero también de una gran oportunidad de crecimiento. India debe, según los expertos, mejorar su productividad, bajar los precios de venta, moderar sus impuestos, reformar el mercado de trabajo y mejorar su fisca-

incluso algunos enfrentamientos -como el que mantuvo con China en los años sesenta- han tardado muchos años en resolverse completamente. La palabra Cachemira trae a la memoria las eternas tensiones que ha mantenido India con Pakistán por la soberanía de este territorio fronterizo, que han provocado dos guerras y una carrera armamentística con pruebas nucleares incluidas, cuyo último episodio se produjo en 1999.

En los últimos años, el enfrentamiento entre ambos países se ha relajado y a este enfriamiento no es ajeno el desarrollo económico: «Para India es una gran noticia que Pakistán haya comenzado a crecer por encima del 7% desde 2004», señala Rama Velamuri. Y Pedro Videla recuerda que «en India y Pakistán, los empresarios han contribuido a evitar que sus respectivos gobiernos avanzaran en el conflicto que los enfrenta desde hace tantos años».

Con China, las relaciones también han mejorado o, mejor, se han reanudado, tras la invasión, en 1962, por parte del Ejército Popular Chino de 23.000 kilómetros cuadrados de la región india del Aksai Chin, perteneciente a la unidad administrativa de Jammu y Cachemira, y el posterior acercamiento de China a Pakistán. En abril de 2005, el primer ministro de China, Wen Jiabao, y su homólogo indio, Manmohan Singh, llegaron, durante una histórica reunión en Nueva Delhi, a diferentes acuerdos para resolver los conflictos territoriales e impulsar las relaciones entre ambas potencias, cuyas economías, además, resultan ser bastante complementarias. De hecho, las relaciones comerciales entre ambos países están creciendo de forma espectacular y alcanzaron en 2005 los 18.710 millones de dólares, un 38% más que en 2004.

¿Cómo será el mundo en 2050? Nadie lo sabe, pero las previsiones apuntan que no será el mismo si se cumple el prometedor futuro de China e India. ■

Artículo original publicado en la revista IESE.

Mientras China se ha convertido en la "fábrica del mundo", India espera ser en un futuro no muy lejano el centro mundial del conocimiento.



¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?

A todos aquellos que conocimos a Juan Antonio como alumnos o participantes de los programas del IESE, no nos cabe ninguna duda de que no era precisamente el estereotipo habitual del profesor de dirección de empresas. Tenía una personalidad y una manera de ver los problemas notablemente distinta a ese estereotipo, y trataba de transmitir un esquema conceptual (propio) de gran valor para el análisis de las decisiones empresariales. Pero, ¿dónde está la diferencia?. Por Josep M. Rosanas.

Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas.

La pregunta es interesante cuando se cumplen ya diez años de su fallecimiento, porque a veces se pone en duda que exista. Aunque Juan Antonio tenía y tiene sus “fans” (muchos, me atrevería a decir), convencidos de que su enfoque es importante original y único, también tiene algún detractor (pocos, me atrevería a decir), que decía o dice que lo que él dijo ya lo había dicho alguien antes.

Dónde no está la diferencia

Vaya por delante que es difícil en este mundo encontrar algo nuevo. «Nihil novum sub sole», decían los clásicos, no hay nada nuevo bajo el sol. Sutton, coautor con Pfeffer (ambos de la Universidad de Stanford) de una feroz crítica reciente al mimetismo de las empresas por lo que hacen las demás, dice que cualquier

idea que uno tenga, normalmente ya hay alguien que la ha tenido antes, incluida ésta. Cierto, evidentemente. A pesar de lo cual, es innegable que el mundo progresa y que las cosas avanzan, tanto a nivel de conceptos como a nivel de realidades, y que, por tanto, algo nuevo debe haber. Y lo hay, como voy a argumentar, en lo que hizo Juan Antonio Pérez López, aunque a veces pueda sonar decepcionantemente simple. Pero lo mismo ocurre con cualquiera de los grandes científicos de la historia: Newton decía que si había podido llegar a ver lejos era porque estaba subido sobre los hombros de gigantes. Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas. Cada paso en el progreso de una disciplina académica es siempre relativamente pequeño, siempre se puede decir que la idea ya estaba en lo ante-

Josep M. Rosanas
Profesor Ordinario, Contabilidad y Control, IESE
jrosanas@iese.edu

rior. Lo cual no hace que el pequeño paso no tenga valor: por el contrario, como queda dicho, a base de estos pequeños pasos ha ido progresando la humanidad. Desgraciadamente, las simplificaciones del trabajo científico suelen ser frecuentes, y estas simplificaciones suelen atribuir a algún científico lo que era sobradamente conocido antes de él y, en cambio, no le dan crédito suficiente en cuanto a lo que él realmente aportó. Esto, por ejemplo, ocurre con Newton y la famosa historia de la manzana¹. No es sorprendente, pues, que ocurra lo mismo con Pérez López. A veces le atribuimos como nuevo algo sobradamente conocido, como por ejemplo la existencia de los motivos que él calificaba de “trascendentes”, es decir, aquellos que significan un interés genuino en lo que les ocurre a los demás, incluso hasta el punto de dejar de lado, o como secundarios, los intereses propios. Alguno ha podido pensar que éste era un nuevo concepto que se le había ocurrido a él. La expresión “trascendente” (en mi opinión no excesivamente afortunada, aunque cuesta encontrar una mejor), quizá sí; el concepto, evidentemente, no: que las personas tienen este tipo de motivos es algo sobradamente conocido desde muchos siglos antes, y posiblemente tan viejo como la humanidad. No hay más que ver cómo la historia, la literatura y la filosofía están llenas de ejemplos de comportamientos que se califican de “heroicos”, en los que los motivos trascendentes son llevados en ocasiones incluso al extremo. Lo que sí hizo Pérez López, como veremos, es poner de manifiesto que son imprescindibles en aspectos relativamente mundanos de la dirección, como la definición de misión, la identificación de las personas con la organización con la que trabajan o el ejercicio del mando. También es sobradamente conocido que la dirección de organizaciones consiste en hacer las cosas a través de otras perso-



nas. Ésa es casi la definición de management en cualquier libro de texto solvente, con lo que no puede ser tampoco una originalidad de Pérez López, a pesar de que él insistiera en ello una y otra vez. Pero, como veremos, esta obviedad es a menudo olvidada en la aplicación práctica; y así, nos encontramos hoy con que hay tanto una oferta (en libros, cursos, seminarios, etc.) como una demanda (por parte de directivos que buscan soluciones fáciles a sus problemas) de enfoques mecánicos de dirección, técnicas maravillosas que supuestamente solucionan los problemas haciendo abstracción de las personas que andan de por medio. Pérez López significaba exactamente lo contrario: lo importante en su teoría es el concepto de persona del que se parte y el comportamiento esperable (por supuesto, no en forma “mecánica”) de esta persona. Tampoco es un factor

diferencial de la obra de Pérez López darle importancia a la motivación. Que la motivación es algo importante es también sabido por todo el mundo, aunque a veces no siempre se le dé a la palabra el mismo sentido, como trataremos de aclarar en seguida. Empecemos por una obviedad que no necesita explicación: que para hacer algo “difícil” se precisa “tener motivos fuertes”. Si no se tienen, no se hace. Motivos fuertes de cualquier tipo: el reto de una cosa difícil, el ansia de ayudar a alguien o el mero motivo económico. La importancia que Juan Antonio Pérez López le daba a la motivación procedía de este hecho elemental. En una empresa, principalmente a nivel directivo, pedimos a las personas que hagan cosas difíciles (lo fácil, hoy en día, lo hacen las máquinas), y deben tener un motivo para ello. Lo que no necesariamente significa, sin embargo, que a

estas personas, lo que deben hacer les tenga que ser “fácil”, “venirles en gana” o tener un incentivo económico fuerte para hacerlo. Éste es precisamente un concepto de motivación disfuncional, que pone en peligro con frecuencia la comprensión de la función propia del mando. Expliquémoslo brevemente. Determinadas personas, tanto en el mundo de la teoría como en el de la práctica, complican considerablemente las cosas pensando, diciendo, y a lo peor practicando, que para hacer algo hay que “estar motivado”, y que esto consiste en “sentir

de hacerlo). Curiosamente, en estos últimos años, éste ha sido un punto importante en investigación, donde diversos académicos han puesto de manifiesto (en ocasiones con nombres distintos) cómo uno mismo puede estar en realidad dividido en dos partes, una que tira hacia lo que le atrae (el want-self, en una cierta teoría), y otra que tira a lo que cree que debe hacer, le atraiga o no (el should-self en esa misma teoría). Es decir, somos la suma de dos partes, una a la que le gustan los dulces y los alimentos ricos en calorías, y otra que cree

ción de empresas moderna. Empecemos con una de las obviedades mencionadas: la de que la dirección consiste en hacer las cosas a través de los demás. Esta obviedad tiene una consecuencia inevitable, pero que raramente se hace explícita y que se olvida de manera casi sistemática en la práctica. Cada vez que un “jefe” interacciona con un “subordinado”, por ejemplo dándole una orden, además de los resultados perseguidos (que pueden obtenerse o no) hay otros dos resultados: el aprendizaje del subordinado y el aprendizaje propio. En primer lugar, operativo, aumenta su conocimiento o habilidad para volver a hacer lo mismo. Pero en segundo lugar, evaluativo: “éste no me vuelve a enredar”, “la próxima vez lo haré con otro” o “qué gusto da trabajar con gente así”, son posibles reacciones de esta interacción, que tendrá inevitables consecuencias para el futuro. Pérez López nos invitaba a considerarlas explícitamente al analizar cualquier decisión empresarial que afectara a dos personas: ¿Qué resultados voy a obtener? ¿Qué voy a aprender yo, tanto operativa como evaluativamente? ¿Qué va a aprender la otra persona, en las mismas dimensiones? Nadie más, que yo sepa, lo ha hecho hasta el día de hoy. La traducción de este triple criterio de toma de decisión a nivel individual, al conjunto de personas que forma una organización, no es demasiado difícil. Ante cualquier decisión, uno debe plantearse las tres preguntas siguientes:

1. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en las variables explícitas de la organización (los beneficios principalmente)?
2. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la competencia distintiva de la organización? ¿Mejorará ésta, aprendiendo a resolver problemas más complejos o a resolver los mismos con mayor eficiencia? ¿Entenderemos mejor el problema del cliente que nuestro producto debe

Éste es el sentido de la obra de Pérez López. Desarrollar la racionalidad (limitada, por supuesto) y la virtud humanas para ser utilizadas en la resolución de los problemas de las organizaciones, de sus clientes y de sus empleados.

ganar inmediatas” de hacer algo, sin ningún esfuerzo o ningún sacrificio, o teniendo un suculento incentivo económico aparejado a la realización de las acciones correspondientes. Esto es la ley del mínimo esfuerzo llevada a la teoría y práctica de la dirección, junto con el egoísmo económico más desenfrenado. No. El esfuerzo es importante. La autoexigencia, también. El desarrollo de la virtud, también. Pérez López estaba muy lejos de defender la majadería anterior. No era ése su concepto de motivación, ni de él dimanaba su importancia, porque le daba importancia al esfuerzo, a la virtud y a la autoexigencia. Precisamente, uno de los factores diferenciales en su teoría era el distinguir entre la motivación espontánea (las “ganar” inmediatas que uno puede tener de hacer algo) y la motivación racional (el creer que algo debe hacerse, independientemente de que se tengan o no “ganar”

que debe adelgazar; o una que quiere fumar y otra que prefiere la salud. Más obvio es todavía que el factor diferencial de Pérez López no está en poner énfasis en el largo plazo, aunque, como siempre lo ponía, algunos colegas y amigos le tomaban a veces el pelo preguntándole si el largo plazo era de cincuenta, cien o doscientos años. Sólo un corto de vista se olvida del largo plazo, y del impacto a largo plazo de las decisiones que se toman hoy, aunque (por supuesto) sólo un estúpido se olvidaría de la supervivencia a corto plazo.

Donde sí está la diferencia

La exposición anterior ya sugiere algunos puntos fundamentales de lo que podemos considerar diferencial en Pérez López, y que tiene que ver mucho más en cómo “poner juntas” cosas conocidas, algunas desde la filosofía clásica, para usarlo en la direc-

resolver? ¿Seremos después más capaces de resolver los problemas de nuestros clientes? ¿Habremos, por tanto, adelantado a la competencia en resolver unas necesidades de los clientes que conocemos mejor que ellos? Esto es a lo que él llamaba misión externa.

3. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la unidad de la organización, es decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización? ¿Van a sentirse más identificados o menos con lo que la organización persigue? ¿Va a haber más o menos unión entre ellos? Esto es a lo que él llamaba misión interna.

En combinación con este triple criterio de toma de decisiones, la distinción establecida en el apartado anterior entre motivación espontánea y motivación racional conduce al desarrollo de la virtud, concepto con 24 siglos de antigüedad por lo menos en nuestra cultura, pero que no suele asociarse con el mundo del management. La virtud consiste en hacer cosas por las que uno siente una obligación, apetezcan o no; y se adquiere por la práctica. Se lo decía Hamlet a su madre en una célebre escena que empieza precisamente con estas palabras: «*Assume a virtue if you have it not...*»². Pérez López invitaba a desarrollar la virtud en dirección de empresas haciendo cosas que son una obligación, pero que pueden no apetecer nada. A todos. Empresarios, accionistas, directivos, empleados. Todos. Lo que constituye la única manera, por cierto, de conducir a la unidad de la organización, y a su competencia distintiva. Este concepto está muy alejado, obvio es decir, del concepto de motivación que consiste en hacer lo que a uno le apetece. Como lo está de las ideas, desgraciadamente frecuentes, de que motivar consiste en manipular, y que no se debe establecer ningún juicio de valor con respecto a

qué tipo de motivos son mejores o son peores. Los capítulos sobre motivación de muchos libros de *Organization Behavior* suelen ir en esta línea, aunque haya algunas honrosas excepciones. Por ejemplo, uno de los libros de texto más vendidos cita como razones para preocuparse por la motivación de los empleados las siguientes: cómo hacer que un empleado de alto rendimiento siga teniéndolo y tenga retos, cómo conseguir que los empleados no productivos tengan rendimiento, cómo retar a los trabajadores a que usen sus capacidades más enteramen-

el ser humano en todas sus dimensiones, quería que pudiera encontrar en la empresa medios para este desarrollo, y quería convencerle de que las tareas a realizar en la organización contribuían a éste. Sin mentir, claro está. Sin trucos. Sin trampa ni cartón. Aumentando la racionalidad de las personas, que es la característica fundamental que las distingue del resto de la creación. No haciéndoles imitar a nadie más: en eso, los primates son bastante mejores que los seres humanos. En cambio, sólo las personas humanas pueden ser racionales,

Pérez López quería desarrollar el ser humano en todas sus dimensiones, quería que pudiera encontrar en la empresa medios para este desarrollo, y quería convencerle de que las tareas a realizar en la organización contribuían a éste.

te, cómo asegurar que los empleados se centran en las necesidades del consumidor, cómo animarles a actuar creativamente³...Ni se cita el desarrollo personal del empleado, ni sus intereses, ni sus opiniones... Es decir, hay que preocuparse por su motivación porque por desgracia no es como una máquina, un objeto inanimado que funciona siempre. Y es trabajoso, porque hay que buscar qué factores le condicionan, para después condicionarle. Con las cosas es más cómodo: una vez compradas, cumplen siempre con su función (mientras no envejecen) sin necesidad de tener que hacerles caso. El estudio anterior de la motivación trata a las personas como entes mecánicos, que no aprenden, que siempre actúan de una manera determinada, y a las que sólo se trata de ver cómo podemos influirlas para que hagan lo que queremos. Esto está totalmente en las antípodas de Pérez López. Pérez López quería desarrollar

aunque lo sean de manera limitada. Éste es el sentido de la obra de Pérez López. Desarrollar la racionalidad (limitada, por supuesto) y la virtud humanas para ser utilizadas en la resolución de los problemas de las organizaciones, de sus clientes y de sus empleados. Con un criterio ético, por tanto, incorporado al análisis de cualquier decisión, ya que de manera automática se tienen en cuenta los intereses de todas las partes implicadas (empleados, directivos, clientes) en el análisis de cualquier decisión. Esto fue, para mí, lo que él hizo, y lo que deberíamos tratar de acabar de desarrollar los que todavía estamos por aquí. ■

Artículo original publicado en la revista IESE.

- [1] Probablemente apócrifa, pero que, de ser cierta, no atribuye a Newton lo que realmente descubrió, que no es la fuerza de la gravedad, sino que ésta actúa a distancia.
- [2] «Da por supuesta una virtud si no la tienes...», Acto 3º, escena 4ª.
- [3] Ver Judith Gordon, «Organization Behavior», 7ª edición, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002.



La Ministra de Educación firmó la acreditación de alta calidad para la Universidad

La Sabana entre las 11 universidades acreditadas institucionalmente

A la Universidad de La Sabana recibió la Acreditación Institucional hasta junio de 2010, lo que nos ubica dentro del privilegiado y reducido grupo de las 11 universidades con Acreditación Institucional de Alta Calidad.

Para conferir la Acreditación Institucional de Alta Calidad, el Ministerio de Educación Nacional se fundamentó en el Informe favorable de los Pares Académicos y del Consejo Nacional de Acreditación, CNA, recogidos de la siguiente manera en los considerandos de la respectiva Resolución:

“Se ha demostrado que LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA ha logrado niveles de calidad suficientes para que de acuerdo con las normas que rigen la materia, sea reconocido públicamente este hecho a través de un acto formal de acreditación institucional.

Para este concepto se han hecho evidentes diversos aspectos positivos que ubican a la Universidad en altos niveles de calidad, entre los que cabe destacar:

- La planta docente compuesta por 268 profesores vinculados y 625 de cátedra, de los cuales 14% posee título de doctor, 45% maestría y 20% especialización.
- La institución cuenta con 19 grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS; 1 en categoría A, 4 en categoría B y 4 en C; posee 6 revistas y una de ellas ha sido indexada por COLCIENCIAS.
- La realización del rediseño curricular de sus programas de pregrado y el fortalecimiento

en ellos de las prácticas evidencia un amplio sentido de proyección social y el fortalecimiento académico en la formación de sus estudiantes.

- La presencia académica de dependencias como el INALDE, FORUM, VISIÓN y la CLÍNICA UNIVERSITARIA TELETÓN, le imprimen una fuerte proyección nacional e internacional a la institución, además, estas soportan de manera significativa la pertinencia social de la Universidad, en tanto que a través de sus programas la acercan a sectores sociales y productivos que hacen de ellos herramienta básica para su desarrollo.
- El fomento del uso de las TIC y la adecuada infraestructura de equipos, salas y ambientes virtuales, que les da soporte para su buen funcionamiento.
- El impulso a los contenidos y estrategias de investigación presentes en los programas de pregrado, a través de cursos, seminarios y semilleros.
- La existencia de un sistema eficiente de aseguramiento de la calidad de los programas y de la institución, el cual, además de soportar los procesos de autoevaluación, vela por el diseño y



desarrollo de los correspondientes planes de mejoramiento.

- La institución cuenta con documentación pertinente que permite constatar la existencia de claras reglamentaciones del personal docente, estudiantil y administrativo.
- La institución ha logrado un alto impacto social a través de sus actividades de formación, extensión, educación continua y de sus publicaciones.
- Sus programas y servicios de bienestar a la comunidad universitaria tienen una alta valoración entre estudiantes, docentes y personal administrativo.
- La universidad cuenta con un campus y una planta física suficiente y adecuada para el normal desarrollo de las actividades de investigación, docencia, extensión y administración.
- La estructura y sistemas de gestión, así como los recursos de apoyo a las actividades lectivas (biblioteca, laboratorio, aulas, salas de cómputo), soportan con solvencia el desarrollo académico de la institución; personal directivo en cada nivel de la estructura exhibe una gran capacidad de liderazgo, lo cual facilita el éxito en la gestión.
- La existencia del Fondo Patrimonial Especial

le garantiza disponibilidad presupuestal regular para la financiación y sostenibilidad de programas estratégicos para el desarrollo de la institución, en los campos de la investigación, la cualificación docente y el bienestar universitario, a través de las becas.

- Los recursos financieros son suficientes y su manejo es llevado en forma idónea por personal adecuadamente formado y entrenado para ello. La Universidad dispone de un plan de desarrollo decenal, cuyas metas aparecen viables y financieramente factibles, lo cual da a la institución garantía de sostenibilidad actual y futura.”

Como es de costumbre el Ministerio señaló algunos aspectos de mejoramiento entre los que cabe destacar:

1. Continuar con la vinculación de profesores con títulos de maestría y doctorado de modo que se siga la consolidación y creación de nuevos grupos de investigación.
2. Propender por un desarrollo de las revistas y publicaciones acorde con los parámetros requeridos para obtener la indexación.
3. Implementar acciones para una mayor retención y promoción del estudiantado, con base en un mejor conocimiento del fenómeno de la deserción.

4. Dar más énfasis a la investigación científica y fomentar el trabajo interdisciplinario y la productividad académica de sus profesores.
5. Estimular el vínculo y la cooperación de sus profesores e investigadores con comunidades científicas y académicas nacionales e internacionales.
6. Propender por una mayor flexibilidad, dotar de mayor contenido disciplinar y profesional y mejorar las prácticas de carácter interdisciplinario, como resultado del rediseño curricular aprobado”.

Cabe anotar que lo anterior está plenamente identificado e incorporado en nuestro Plan de Desarrollo Institucional 2006 – 2015 y que actualmente, la Universidad cuenta con 22 grupos de investigación reconocidos por Colciencias y dos revistas indexadas, Educación y Educadores, de la Facultad de Educación y Aquichán, de la Facultad de Enfermería.

La Acreditación Institucional trae importantes beneficios y responsabilidades. Las universidades con Acreditación Institucional gozan de mayor autonomía en la creación de pregrados y especializaciones; un mayor reconocimiento en el sistema universitario colombiano y a la vez, una llamada a ahondar en un trabajo universitario de calidad. ■

La acreditación es un punto de partida

La Universidad de La Sabana obtuvo la Acreditación Institucional de Alta Calidad. Conversamos con el Dr. Obdulio Velásquez, Rector de la Universidad sobre este reonocimiento y su visión de futuro.

Revista Inalde: ¿Qué significa para La Sabana obtener la Acreditación Institucional?

Obdulio Velásquez: En Colombia hay registradas cerca de trecientas instituciones de educación superior, de ellas más de cien con el título de universidad. Dentro de este amplio abanico, sólo doce han obtenido la acreditación institucional, y nosotros somos la más joven. Esto significa que en poco más de veinte años de funcionamiento La Sabana ha tenido un dinamismo de progreso y consolidación verdaderamente eficaz. Ser la universidad más joven dentro del grupo de excelencia académica nos lleva a una mayor responsabilidad en el desarrollo de nuestros planes, por eso entendemos que la acreditación, como tal, no es una meta, sino un punto de partida. La acreditación no nos sirve para decir ya somos buenos, sino para esforzarnos por mejorar constantemente.

RI: El proceso para presentarse a la Acreditación es muy largo y requiere de un gran esfuerzo por parte de todos en la institución ¿cómo resumiría esos años y que enseñanza dejó?

OV: Efectivamente la acreditación requiere un proceso previo de autoevaluación de la universidad a todos los niveles: administrativa, docente, estudiantes, planta física, manejo de recursos, impacto social y la forma como se integran cada uno de ellos con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Primero se hacen procesos de autoevaluación en los que participan todas las personas, incluyendo estudiantes. Es un proceso largo y muchas veces agotador. Una vez recogida la información se analizan los parámetros que establece el Consejo Nacional de Acreditación, se valora si se cumplen los requisitos, se inician procesos de mejora y se solicita la acreditación. Es interesante ver que durante todo este proceso, La Sabana llamó varias veces a los que suele llamarse “pares amigos”, es decir, personas del más alto nivel académico nacional e internacional para que vinieran a realizarnos evaluaciones previas. Estas visitas resultaron muy productivas, pues sus recomendaciones fueron muy puntuales. Como anécdota le puedo contar que cuando se solicita la acreditación, la institución tiene que

mandar una autoevaluación, pues en ella nosotros nos pusimos menos calificación de la que nos asignaron los pares evaluadores en el puntaje final; nosotros nos calificamos con 4.2 y ellos con 4.4 sobre cinco, esto sirve para ver la seriedad con que asumimos este proceso. Hasta el momento somos la única universidad que le corrigen la nota para subírsela. También hay que decir que de los once factores calificados, en cinco nos pusieron la máxima nota. Hemos sido muy rigurosos y autocríticos y eso no lo podemos perder.

RI: Usted dijo que la Acreditación es un punto de partida....

OV: Sí y en La Sabana lo tenemos claro. El CNA nos indicó que deberíamos fortalecer la oferta de maestrías y doctorados, pero esto no se logra sacando publicidad; se deben preparar profesores, salir a buscar los mejores docentes del país. Además, tenga en cuenta que La Sabana es muy joven y preparar profesores lleva tiempo. De todos modos en el último año ya ofrecemos tres nuevas maestrías, entre ellas



la del INALDE y el año entrante iniciamos un doctorado en convenio con la Universidad de Salamanca en Derecho Tributario, es decir, ya estamos mostrando avances significativos en las recomendaciones que nos hicieron. Es importante recalcar que dentro de las fortalezas que el CNA encontró en La Sabana, el INALDE fue muy bien calificado. Hoy podemos decir que el INALDE es la mejor Escuela de Dirección de Negocios del país y ofrecemos los mejores cursos en habilidades directivas para Presidentes y altos ejecutivos de empresa en Colombia. Y además es la única que ofrece la metodología del caso, que está orientada precisamente a desarrollar habilidades directivas del profesional de las empresas en la toma de decisiones. Esto se refleja en la alta demanda y aceptación que el INALDE tiene entre los empresarios del país. Una vez más, lo anterior es un compromiso con la excelencia. El INALDE ya tiene reconocido por Colciencias un grupo de investigación, se están preparando doctores; hay planes muy concretos de expansión, por ejemplo en Medellín donde ya se ofrece el

PADE, programa para presidentes, y en Bogotá se construirán nuevas aulas.

RI: En concreto, ¿qué planes tiene el INALDE para seguir creciendo?

OV: Es un crecimiento en extensión y en profundidad. En extensión, ya hablamos de Medellín y de la construcción de aulas, en profundidad, se debe afianzar la investigación y la formación de doctores, pero todo lo anterior en la búsqueda de formar directivos con una alta conciencia ética y de servicio social. El INALDE tiene como alumnos a la élite de la clase empresarial, es decir, a un grupo de personas que están en la primera línea que hace progresar el país y debemos lograr que estos directivos tomen cada día más conciencia de la importancia y el impacto social que sus decisiones tienen en las personas a su cargo. Nosotros no sólo enseñamos a hacer dinero, sino que en los procesos de generar riqueza, la ética siempre es lo más importante en el aspecto social y personal, y ellos como directivos deben ser agentes transformadores para que Colombia sea un país mejor. ■

La institución ha logrado un alto impacto social a través de sus actividades de formación, extensión, educación continua y de sus publicaciones.

Aprobada la conformación del Comité Asesor Académico Internacional del INALDE

En su reunión del mes de julio, el Consejo Directivo del INALDE aprobó la conformación definitiva del Comité Asesor Académico Internacional (International Academic Advisory Committee) para las escuelas andinas, luego de contar con la aceptación manifiesta de todos sus miembros.

El ente consultivo quedó conformado por los doctores Richard Vietor, y Carl Kester, de la Harvard Business School de Estados Unidos; Vicente Font, del IESE Business School de España; y Rafael Gómez Nava, del IPADE Business School de México.

El Comité Asesor -que se reúne anualmente- tiene como objetivo ayudar en su consolidación y proyección a las tres escuelas andinas (INALDE de Colombia, IDE de Ecuador y PAD de Perú), las cuales fueron fundadas bajo la guía y orientación permanente del IESE y el IPADE, siguiendo el esquema de enseñanza y la metodología de la Harvard Business School.

El Comité se reunió el pasado mes de mayo en Bogotá y está previsto que su próxima reunión se efectúe a mediados de 2007 en la sede del PAD de Lima (Perú). ■

Miembros del Comité Asesor Académico Internacional



**Por Harvard Business School (EEUU):
Dr. Richard Vietor**

Es Economista, con un Máster y un Ph.D. en Historia. Actualmente es miembro del comité editorial del Business History Review, del Comité Asesor Internacional del IPADE (México) y del Comité de Infraestructura del Consejo de Políticas para la Competitividad de los Estados Unidos. Es profesor del área de Negocios, Gobierno y Economía Internacional, y Senior Associate Dean de HBS. Sus áreas de investigación y publicaciones están relacionadas principalmente con la relación entre los negocios y las políticas gubernamentales y con la gerencia frente a los temas del medio ambiente. Es consultor de IBM, General Electric y el Gobierno de Malasia.



Dr. Carl Kester

Es Economista, con Máster en Economía en London Business School y con MBA y Ph.D. en Economía de Negocios de Harvard. Actualmente es Profesor del área de Finanzas Corporativas y Deputy Dean for Academic Affairs, luego de haber sido director de dicha área académica, presidente del programa MBA de Harvard Business School y presidente del Comité Asesor de Harvard sobre Responsabilidad Accionaria. Es miembro del Comité Asesor Internacional del IESE y del Consejo para las Relaciones Internacionales de los Estados Unidos. Sus áreas de investigación y publicaciones están relacionadas principalmente con finanzas corporativas internacionales y con temas de gobierno corporativo. Ha sido consultor de grandes fondos de inversión y de corporaciones como J.P.Morgan, IBM, G.E. Capital, Merck & Co, la NFL, Xerox y el Banco Mundial.

**Por IESE Business School (España):
Dr. Vicente Font**



Estudió matemáticas y ciencias económicas, con MBA del IESE y Ph.D. en Ciencias Económicas. Actualmente es profesor del área de Dirección Comercial y Director del Departamento Comercial del IESE. Ha pertenecido al Comité Asesor Internacional de las escuelas andinas desde su fundación, así como del IEEM (Uruguay) y del ISE (Brasil). Su investigación se ha centrado en temas de retail, estrategia de marketing y empresas familiares. Ha sido consultor de importantes empresas como KPMG, World Trade Center de España, Deutsche Bank y, en Colombia, Carvajal Computadores y Cementos Samper. Así mismo, se ha dedicado a asesorar numerosas tareas sociales y voluntarias relacionadas con la salud, la educación y el deporte.

**Por IPADE Business School (México):
Ing. Rafael Gómez Nava**



Es Ingeniero en Cibernética y Sistemas Computacionales, con MBA del IPADE y Ph.D. (en curso) en Gobierno de Organizaciones. Actualmente es profesor del área de Dirección de Operaciones y director del programa MBA de Tiempo Completo. Fue director de programas de perfeccionamiento y programas especiales del IPADE y profesor del área de Control e Información Directiva. Es consultor en temas de procesos, tecnologías de información y en sistemas de incentivos y de información directiva. Ha publicado casos y artículos relacionados con sistemas de incentivos y control directivo.

LECCIÓN MAGISTRAL

GRADOS DEL MBA INALDE

La nota característica del universitario es su amor a la verdad. Ese es su distintivo. La búsqueda, el descubrimiento, la conservación y y la comunicación de la verdad exigen del universitario el esfuerzo por alcanzar la excelencia. Por Obdulio Velásquez Posada.

Los ritos de iniciación han sido una característica de todas las sociedades a lo largo de la historia. Cuando nacemos, los padres y parientes hacen saber a los allegados que un nuevo miembro de la familia ha venido al mundo. La llegada a los 15 años de edad, en especial de las mujeres, ha sido un momento de iniciación a la vida adulta de la joven, y por medio de celebraciones especiales hace su entrada en sociedad. En el varón, su ingreso al ejército y su juramento a la bandera y lealtad a la patria marcan su ingreso a la madurez y la responsabilidad para con su nación.

Hoy, en este campus asistimos a uno de los momentos que la tradición universitaria centenaria ha reservado como uno de aquellos de mayor intimidad y alegría para todos: el día del grado.

En estos actos solemnes se reúne la comunidad académica para certificar que un grupo de estudiantes ha terminado una etapa dentro del proceso de formación. El momento se hace propicio para reflexiones de lo que ha sido el proceso de formación de este grupo en la Maestría en Dirección de Empresas MBA, y de lo que se espera de ustedes en el futuro.

La universidad, en su sentido corriente, significa el lugar donde se piensa y se transmite este pensamiento, el lugar donde surgen profesionales formados para el servicio a la sociedad. Por ende, la cultura y el progreso humano dependen en muy buena medida de lo que hace y se hace en la universidad, y por



ello el término universitario comporta una especial dignidad que supone una actividad de la que el hombre que la realiza puede sentirse orgulloso.

La nota característica del universitario es su amor a la verdad. Ese es su distintivo. La búsqueda, el descubrimiento, la conservación y la comunicación de la verdad exigen del universitario el esfuerzo por alcanzar la excelencia. Etienne Gilson, en su obra "Amor a la sabiduría", nos recuerda que "Nadie, ni nada obliga a un

cristiano a ocuparse de la ciencia, del arte o de la filosofía, puesto que no faltan otras maneras de servir a Dios; pero si esta es la manera de servir a Dios que él ha escogido, el mismo fin que se propone al estudiar lo obliga a la excelencia; está condenado, por la misma intención que lo guía, a llegar a ser un buen científico, un buen filósofo o un buen artista: esa es para él la única manera de ser un buen servidor".¹

A esa verdad se llega siempre a través de la pregunta. Un buen proceso de formación

La universidad, en su sentido corriente, significa el lugar donde se piensa y se transmite este pensamiento, el lugar donde surgen profesionales formados para el servicio a la sociedad.



de un directivo se reconoce porque el profesional que sale de la universidad es una persona que ha desarrollado la competencia de preguntar. Y esa competencia, se ha de adquirir en un mayor nivel en quienes acceden al grado de Magister, como lo hacen ustedes el día de hoy.

Recogiendo un texto sobre los universitarios de Álvaro D'ors –un famoso profesor europeo– diríamos que “lo que el estudiante debe hacer, desde que llega a la universidad, es pre-

guntar. Sus preguntas al principio deben ser forzosamente muy generales, pero su progreso en el estudio le va habilitando para proponer preguntas cada vez más concretas, difíciles, atinadas. Es más, la mejor manera de calificar a un estudiante universitario, es atendiendo a sus preguntas, pues quien nada sabe, apenas es capaz de proponer preguntas, y quien sabe más acierta a proponer preguntas más inteligentes”².

Y entonces, la pregunta que ahora nos surge es ¿cuáles son esos rasgos característicos,

propios, de un buen directivo? Como decíamos anteriormente citando al profesor Alvaro D'ors, quien ha pasado por una formación universitaria ha debido desarrollar una capacidad de preguntar sistemática y ordenada.

¿Cuáles serán entonces las preguntas que podríamos hacer entorno a lo que es un buen directivo?

Para identificar algunas de esas preguntas y sus respuestas, permítanme la libertad de tomar las ideas de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador de la Prelatura del Opus Dei, e inspirador de la Universidad de La Sabana contenidos principalmente en uno de sus libros cumbres llamado Camino.

¿Puede el directivo ser dictatorial?

El directivo no puede ser un tirano. “Las decisiones de gobierno tomadas a la ligera por una sola persona, nacen siempre, o casi siempre, influidas por una visión unilateral de los problemas. Por muy grande que sea tu preparación y tu talento, deberías oír a quienes comparten contigo esa tarea de dirección”³

- “Para ti que ocupas ese cargo de gobierno. Medita: los instrumentos más fuertes y eficaces, si se les trata mal, se mellan, se desgastan y se inutilizan”.⁴
- “Gobernar no es mortificar”.⁵
- “Cuando el que manda es negativo o desconfiado, fácilmente cae en la tiranía”⁶

¿El directivo es un servidor o es el líder a quienes los demás sirven para alcanzar el éxito de la empresa?

El buen directivo sabe que él es el primer servidor de los demás y no a la inversa.

- “Me parece muy bien que, a diario, procures aumentar esa honda preocupación por tus súbditos: porque sentirse rodeado y protegido por la comprensión afectuosa del superior, puede ser el remedio eficaz que necesiten las personas a las que has de servir con tu gobierno”⁷
- “Un criterio de buen gobierno: el material humano hay que tomarlo como es, y ayudarle a mejorar, sin despreciarlo jamás”⁸

Ahora llegó el momento de que ustedes le cumplan a Colombia, a su familia, a su empresa, a la sociedad que los ha formado siendo esos directivos que hoy entregamos a la sociedad.

¿Qué otras características tiene un buen directivo?

1. El buen directivo ha de ser objetivo.

“procura ser rectamente objetivo en tu labor de gobierno. Evita esa inclinación de los que tienden a ver más bien —y a veces solo— lo que no marcha, los errores...”⁹

2. Evitar el afán desmedido de innovación.

“El afán de novedad puede llevar al des-gobierno. Hacen falta nuevos reglamentos, dices... ¿Tú crees que el cuerpo humano mejoraría con otro sistema nervioso o arterial?”

3. El buen directivo defiende y fomenta la libertad.

- “¡Que empeño el de algunos en masificar! Convierten la unidad en uniformidad amorfa. Ahogando la libertad...”¹⁰
- El buen gobierno no ignora la flexibilidad necesaria, sin caer en la falta de exigencia”¹¹.
- “Los hombres mediocres, mediocres en cabeza y en espíritu cristiano, cuando se alzan en autoridad, se rodean de necios, su vanidad les persuade, falsamente, de que así nunca perderán el dominio.
- Los discretos, en cambio, se rodean de doctos —que añadan al saber la limpieza de vida— y los transforman en hombres de gobierno. No les engaña su humildad, pues —al engrandecer a los demás— se engrandecen ellos.”¹²

4. El buen directivo debe vivir y amar la justicia.

“Al resolver los asuntos, procura no exagerar nunca la justicia hasta olvidarte de la caridad”¹³

5. El buen directivo ha de ser humilde y saber pedir consejo

“Tu misma inexperiencia te lleva a esa presunción, a esa vanidad, a eso que tú crees que te da aire de importancia.

Corrígete, por favor. Necio y todo puedes llegar a ocupar cargos de dirección (mas de un caso se ha visto). Y si no te persuades de tu falta de dotes, te negarás a escuchar a quienes tienen don de consejo. Y causa miedo pensar el daño que hará tu desgobierno”¹⁴.

Estos breves pensamientos deben llevarnos a interrogarnos a nosotros mismos. El directivo debe tener siempre una pregunta sobre sí mismo, sobre su conducta, sobre su comportamiento y ha de tener la entereza, la sinceridad, para reconocer muchas veces que lo que ha salido mal es quizás por su culpa y lo bueno es también en parte por el trabajo de los demás. Ojalá no dejes nunca de ser crítico contigo mismo.

Quedan muchas preguntas por formular y responder, y les toca a ustedes continuar el ejercicio en su vida diaria, en su trabajo profesional, en sus relaciones sociales, en su vida personal y familiar.

Han adquirido las competencias para hacerlo. Pero no olviden las respuestas acertadas a todas las preguntas que tienen como punto de partida, como presupuesto sine qua

non, el que cada uno de nosotros con su trabajo profesional bien hecho luche por alcanzar la perfección a la que por naturaleza y dignidad estamos llamados.

Apreciados graduandos, el INALDE ha cumplido con ustedes. Les ha brindado un espacio de formación personal reservado a una elite, a unos privilegiados como lo son cada uno de ustedes. Ahora llegó el momento de que ustedes le cumplan a Colombia, a su familia, a su empresa, a la sociedad que los ha formado siendo esos directivos que hoy entregamos a la sociedad.

El INALDE-Universidad de La Sabana es hoy la primera escuela de Dirección y Negocios del país. Su liderazgo es de primer orden y su nivel no tiene que envidiar a muchas buenas escuelas de negocios extranjeras. Los profesores nacionales lo han podido observar, tienen el mismo nivel de aquellos ilustres profesores visitantes que han tenido a lo largo del Máster.

Como sabrán, la Universidad de La Sabana ha recibido recientemente por parte del Ministerio de Educación Nacional la resolución de Acreditación Institucional de Alta Calidad. Esta Acreditación ha sido otorgada hasta ahora únicamente a once universidades en Colombia.

Cuando los pares evaluadores hicieron la visita, tuve la oportunidad de acompañarlos en un recorrido por los pueblos cercanos en donde la Universidad de La Sabana tiene significativos trabajos de proyección social con la población más vulnerable de la zona. Visitamos la Cárcel de Zipaquirá donde estudiantes capacitan a los internos preparándolos para el trabajo una vez purguen sus penas; el consultorio jurídico y psicológico donde anualmente se atienden más de 3.500 consultas para gente de escasos recursos; visitamos algunos colegios pobres de la zona donde la Facultad de Medicina ha desarrollado un original programa de Escuelas Saludables que contribuye con eficacia a la prevención de enfermedades. Este programa, por su éxito, está ahora siendo replicado en países pobres de África donde la Universidad de La Sabana ha enviado algunos profesores para transferir el modelo.

Cuando los pares evaluadores evidenciaron este profundo impacto en la zona por



la acción de la Universidad manifestaron su admiración y reconocimiento. La parte final del recorrido incluía el Inalde. Cuando entraron se quedaron gratamente sorprendidos el altísimo nivel de sus programas y participantes. Fue por eso que en la resolución de Acreditación Institucional de Alta Calidad, entre otras muchas fortalezas, se señaló que la Universidad ha logrado un alto impacto social: “la presencia académica de dependencias como el INALDE, Forum, Visión, y la Clínica Universitaria Teletón, le imprimen una fuerte proyección nacional e internacional a la institución, además éstas soportan de manera significativa la pertinencia social de la Universidad, en tanto que a través de sus programas la acercan a sectores sociales y productivos que hacen de ellos herramienta básica para su desarrollo”.

Impactados por el INALDE, tuve la oportunidad de explicarles que la formación de una élite directiva del país que se hace en y desde el Inalde, mantenía el mismo espíritu

que la formación de nuestros estudiantes de pregrado: formar hombres y mujeres con un profundo sentido de responsabilidad social que parte del respeto por la dignidad de la persona humana, de modo que contribuyan eficazmente, como dice nuestro Proyecto Educativo, a la construcción de una sociedad, más justa, pacífica y solidaria.

Queridos graduandos, ahora son profesionales con un título de posgrado de alta calidad. La sociedad los mira a ustedes a partir de hoy de un modo diferente. Espera que ustedes, como directivos, den testimonio de pensamiento, palabra y acción de ese amor por la Verdad, es decir, que sean auténticamente universitarios: hombres y mujeres críticos que se pregunten cómo mejorar el mundo que las generaciones precedentes les estamos entregando en sus manos.

Como Rector y en nombre de toda la universidad reciban mis más sinceras felicitaciones por el título que hoy obtienen que los hace egresados de la Escuela de Dirección y

Negocios de la Universidad de La Sabana, a la vez que les deseo los mejores frutos de su vida profesional.

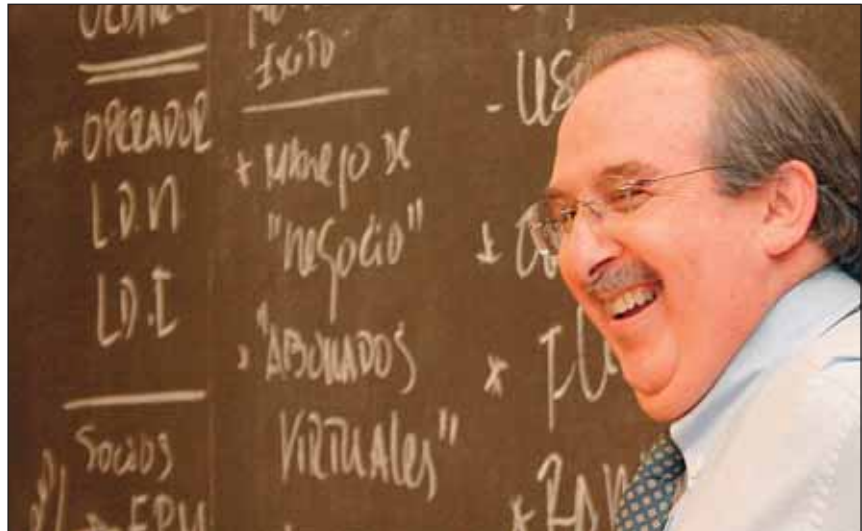
Muchas gracias. ■

- 1 Etienne Gilson, *El amor a la Sabiduría*, Caracas, 1974, pp. 88-89.
- 2 Álvaro D'ors, (1996). *Entorno al Carisma de la Universidad*. En “La Educación Personalizada en la Universidad” (53). Madrid: Editorial Rialph.
- 3 San Josemaría Escrivá de Balaguer (1986). *Surco*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A. p. 188
- 4 *Ibíd.*, p. 187
- 5 *Ibíd.*, p. 187
- 6 *Ibíd.*, p. 189.
- 7 *Ibíd.*, p. 188
- 8 *Ibíd.*, p. 188.
- 9 *Ibíd.*, p. 189.
- 10 *Ibíd.*, p. 190.
- 11 *Ibíd.*, p. 191.
- 12 *Ibíd.*, p. 421.
- 13 *Ibíd.*, p. 422.
- 14 San Josemaría Escrivá de Balaguer (2001). *Camino* (VI Edición). Bogotá: Procodes. p. 131

Profesores de INALDE presentan caso en conferencia anual de CLADEA

Los profesores Luis Fernando Jaramillo e Ignacio Osuna y Andrés Felipe Chaves, asistente del área presentaron el caso "PAVCO-AMANCO: En busca de la Transparencia", en el marco 41ª Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA, que tuvo lugar en Montpellier, Francia, del 10 al 13 de septiembre.

El *paper* se presentó en la mesa de responsabilidad social e ilustra la situación actual del sector de fabricación de tuberías en Colombia y en particular a PAVCO, empresa del Grupo Latinoamericano AMANCO, productor y comercializador de soluciones integrales para la construcción e infraestructura. El documento relata el origen y desarrollo de un pacto



contra el soborno, y muestra el proceso de la compañía en la lucha contra de la corrupción.

Anualmente las principales Escuelas de Negocios, autoridades académicas y empresas líderes se reúnen para discutir temas de interés gerencial e intercambiar opiniones sobre diferen-

tes tópicos académicos, de *management* y gestión durante la asamblea Anual de CLADEA, que este año tendrá como objeto examinar lo que Europa y América Latina representan uno para el otro en el ámbito económico, de la Administración Pública, de la justicia y todos los aspectos de la Empresa.

Maestría en Dirección de Empresas, MBA, del INALDE - Universidad de La Sabana obtiene registro calificado.

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL otorgó el registro calificado por un término de siete (7) años al Programa de Maestría en Dirección de Empresas, MBA de INALDE - Universidad de La Sabana. Por medio de la resolución 6252 del 26 diciembre de 2005, el Ministerio avaló que el programa cumple con las condiciones de calidad y demás normas vigentes requeridas para su funcionamiento.

El MBA del INALDE, dirigido a profesionales universitarios con un mínimo de cinco años de experiencia que desempeñan cargos de responsabilidad en una organización, con el objetivo de desarrollar su potencial humano y directivo por medio de una formación seria, rigurosa y profunda.

El Programa está diseñado bajo una modalidad presencial y tiene una duración de cuatro semestres durante los cuales los participantes cursan 66 créditos académicos.



La Maestría se desarrolla a través la Metodología del Caso, Desarrollada por Harvard Business School que consiste en discutir metódicamente sobre situaciones particulares de una empresa real, a través de un análisis detallado de los hechos, los problemas implícitos o explícitos y las actitudes humanas; con la finalidad de encontrar y evaluar diversas alternativas de acuerdo con sus posibles consecuencias y tomar las mejores decisiones.

Grupo de investigación reconocido por Colciencias

POR PRIMERA VEZ un grupo de investigación del INALDE recibe el reconocimiento oficial del Instituto Colombiano Para el Desarrollo de La Ciencia y la Tecnología, Colciencias.

Se trata del Grupo de Investigación en Empresa Familiar, encabezado por el doctor Gonzalo Gómez que fue que fue presentado a la entidad en la "Convocatoria Nacional para el Reconocimiento de Grupos de Investigación por Colciencias año 2006".

El grupo, conformado por María Piedad López, Juan Pablo Dávila y Juan Guillermo Hoyos, y asesorado por Álvaro Vilaseca, profesor del IEEM, estudia los temas de Sucesión patrimonial, Protocolo familiar y Tipologías de la empresa familiar, entre otros.



El INALDE graduó promoción del MBA



EL PASADO MES DE JULIO se llevó a cabo la ceremonia de graduación de la promoción del Programa de Maestría en Dirección de Empresas, MBA.

El grupo de 64 participantes, cuyo presidente es Francisco Rodríguez, cursó y aprobó el plan de estudios del Programa y cumplió con los demás requisitos solicitados por la Universidad.

Esta es la primera vez que la Escuela entregará el título de Magíster a los graduados del programa, después de que éste recibiera el registro calificado por parte del Ministerio de Educación Nacional en diciembre de 2005.

Por otro lado, durante el mismo mes, iniciaron las clases de la cohorte 2006-2008 del programa con un total de 94 participantes confirmados, que se dividirán en dos secciones. Esto coloca el MBA y la Escuela en un muy importante nivel dentro de todos los programas de este género en el país.

De acuerdo con el doctor Luis Fernando Jaramillo Carling, Director del Programa, el grupo es “verdaderamente llamativo por su heterogeneidad y nivel, lo que nos obliga a todos a prestar más atención, cuidado y seguimiento de los participantes”. ■



Participantes de los programas de perfeccionamiento asisten a semana internacional en México

Durante la semana del 3 al 7 de julio, los participantes del PADE 2006 de Bogotá y Medellín, acompañados de un grupo de participantes del programa PDD, viajaron a ciudad de México, donde se llevó a cabo la semana intensiva en el IPADE Business School

El Curso Internacional de Continuidad y Actualización (CICA) se desarrolla anualmente y reúne a participantes de los programas de alta dirección de empresas de las más prestigiosas escuelas de negocios de Latinoamérica.

Durante el encuentro de este año, cuyo tema fue "Capacidad de Respuesta", se analizaron temas en las diferentes áreas como la dirección de personas en culturas diversas, la ejecución de la estrategia, las finanzas personales en el contexto y la diversidad del siglo XXI y el rejuvenecimiento de la mezcla comercial, entre otros.



Experiencia internacional del PADE en México

"EL VIAJE, LA ESTADÍA Y EL PROGRAMA ACADÉMICO en Ciudad de México fueron muy interesantes. Primero porque las intensas jornadas sirvieron para profundizar la evaluación y el análisis de importantes aspectos considerados en el PADE como el Financiero, el Estratégico y de Desarrollo Humano y de los mercados. Tuvi- mos la oportunidad de escuchar a los protagonistas de la política y la economía de México, de analizar las perspectivas de futuro respecto del

pensamiento de los dos principales candidatos a la Presidencia de la República, los cuales en ese momento y por el estrecho resultado electoral todavía no definían al ganador. Adicionalmente se evaluaron para México y los países centroamericanos los espacios mediatos del desarrollo futuro, desde el punto de vista de la economía y el empleo. Dentro de ese trabajo se presentó la economía del turismo, como la posibilidad más relevante de estos países en el mediano plazo.

Fue también un espacio importante para compartir con nuestros compañeros de PADE y con ciudadanos de México y Centroamérica que participaron con nosotros en esta jornada.

En síntesis, considero este espacio como un elemento fundamental del PADE, que dentro de los procesos de actualización, sería muy importante como parte de la agenda". -Rubén Darío Lizarralde Montoya. Presidente de Indupalma.





Untitled III, 1982, Oil on canvas. © 2005, The Willem de Kooning Foundation/ProLitteris, Zurich.

Calidad y dedicación.

UBS tiene una larga historia de asociación con el arte y la cultura. Desde hace 12 años somos el patrocinador principal de Art Basel y recientemente también de Art Basel Miami Beach. Nuestro compromiso con el país se refleja en el apoyo a la obra de varios artistas prometedores en Colombia. Nuestros servicios financieros y el arte tienen mucho en común. Una ambición infatigable por conseguir lo mejor en calidad y perfección.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA
DE COLOMBIA

VIGILADO

UBS AG, Oficina de Representación
Calle 114 No. 9-01, Torre A, Of. 804
Bogotá, Colombia

Teléfono: 657 9696
E-mail: ubs@cable.net.co

Visítenos en www.ubs.com

You & Us

