

ISSN 1692 - 8466

# INALDE

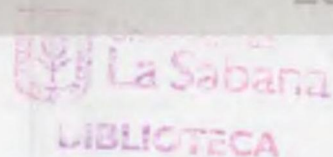
Revista INALDE • Alumni • Edición No. 37 • Octubre de 2013



**Servicio:**  
El Oro de  
los directivos

El agro, la llave para salir de la pobreza • Entrevista a José Alejandro Cortés





La Sabana  
LIBLIOTECA

Luis Fernando Jaramillo-Carling  
Director General de INALDE Business School



Queridos egresados,  
lectores y amigos:

Lanzamos un nuevo número de nuestra Revista, con un contenido muy interesante y oportuno. Por un lado, seguimos rindiéndole homenaje a nuestros egresados y, por eso, en esta oportunidad entrevistamos al doctor José Alejandro Cortés, empresario destacado del sector financiero, quien por más de cuarenta años asumió la presidencia de Sociedades Bolívar, *holding* del Grupo Empresarial Bolívar. José Alejo –como le conocen sus allegados– no solo cuenta con un impecable recorrido empresarial, sino que refleja muy bien los valores que desde INALDE hemos pretendido transmitir al mundo directivo y a la sociedad, durante casi treinta años.

Por otro lado, hemos decidido dedicar parte importante de esta edición a una olvidada cualidad del verdadero directivo: el espíritu de servicio. Nos hemos acostumbrado a que las cabezas de la organización estén para ser servidos por quienes los rodean, y no a que ellas sean quienes sirvan a los demás. Así que en las páginas interiores presentamos algunas consideraciones, vistas

desde varios ángulos, con el fin de avivar en nuestra clase directiva la necesidad de servir, de ver cómo se responde de manera activa a las necesidades de los colaboradores y demás *stakeholders*.

INALDE jamás se ha abstraído de la realidad nacional. Por eso mismo, también ponemos a su disposición un interesante artículo sobre nuestro actual modelo agropecuario y los retos que tenemos en el campo, para así disminuir los indicadores de pobreza en Colombia.

El empresariado y los directivos debemos no solo ser conscientes de los cambios que se están dando, sino ser parte activa de los mismos, teniendo en cuenta que los entes sociales están teniendo cada día más relevancia y participación en la búsqueda de acuerdos y soluciones. No podemos quedarnos en las críticas hacia los dirigentes del país, sino hacer frente común para cerrar las brechas, combatir la injusticia, evitar la corrupción y generar empleo. La protesta social puede estar mal-informada e influida, pero tiene raíces válidas.

Los invito a que pensemos realmente qué es servirle al país, conforme a las circunstancias actuales.

Muchas gracias.





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

#### Directora

Cecilia Duque Duque

#### Editora

Carol Espitia Alvarado

#### Comité Editorial

Luis F. Jaramillo Carling  
Cecilia Duque Duque  
Pilar Velásquez Eraso  
Héctor Ángel  
Sandra Idrovo Carlier  
Manuel Márquez

#### Colaboradores

John Naranjo Dousdebés  
Alejandro Llano  
Gonzalo Gómez-Betancourt  
José Bernardo Betancourt  
German Serrano  
Pablo Alegre  
Martín Zemborain  
Fernando Zerboni  
Jorge Iván Gómez  
Ximena Campos García

#### Junta Directiva Alumni INALDE

Mario Hernández  
Luis F. Jaramillo Carling  
Peter Montes Swanson  
Pilar Velásquez Eraso  
Francisco Manrique Ruiz  
Jaime Peláez  
Oliva Díazgranados  
Juan Pablo Dávila Velásquez  
Juan Carlos Figueroa Espinel  
María Helena Benítez Londoño  
Carolina Mejía  
Gabriel Barbosa  
Diego Ferreira Nieto  
Oscar Calderón

#### Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

#### Fotografía

Camilo Pulido Medina  
Rodrigo Dueñas

#### Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -  
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE  
Edición No. 37. Octubre de 2013

#### Diseño

LDGStudioDesign - [lauradegamboa@gmail.com](mailto:lauradegamboa@gmail.com)

#### Diagramación

Angélica Espinosa Rodríguez

#### Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

#### Fe de erratas

En nuestra edición anterior, 'Descifrando las cuentas clave', hubo una alteración de un par de palabras en dos párrafos del artículo *Caminos para ahondar la economía desde la óptica del don*, escrito por Monseñor Hernán Salcedo, por lo cual presentamos excusas y los invitamos a leer la versión corregida y completa en nuestra página web [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)

**Escribanos a [revista@inalde.edu.co](mailto:revista@inalde.edu.co)**

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



4

## El agro, la llave para salir de la pobreza - Brasil, modelo agropecuario a seguir

El reto para Colombia es establecer un modelo de agricultura empresarial que se caracterice por grandes extensiones de tierra; empleo intensivo de maquinaria y capital, y alta gerencia empresarial.



38

## Especial de servicio

Tres artículos conforman este especial. El primero, plantea un redescubrimiento del servicio, desde el ser humano; el segundo analiza la gestión estratégica del mismo y, por último, reseñamos el libro *El verdadero poder es el servicio*, escrito por el Papa Francisco.





16

### Sociedad del conocimiento y nueva economía

Las organizaciones inteligentes de hoy son aquellas cuyos líderes establecen condiciones para que sus colaboradores aprendan diariamente. Se trata de propender por más saberes y no por más información.



24

### ¡Sáquele jugo a las SAS!

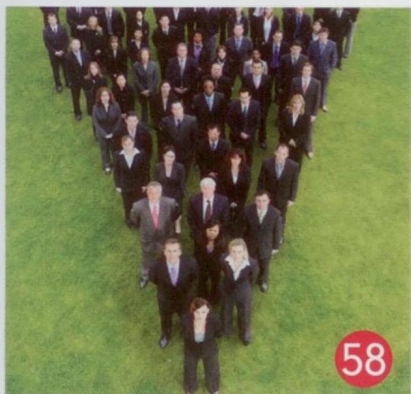
Debido a su auge, vale la pena revisar las ventajas y desventajas del modelo societario SAS, tanto para tomar la mejor decisión en cuanto a la figura que le conviene a su empresa, como para conocer todas sus implicaciones.



32

### El hombre detrás del 'jardín en el desierto'

Apartes del conversatorio entre Peter Montes, Director de Alumni, e Ibrahim Abouleish, CEO y fundador de Sekem Group, organización reconocida internacionalmente por su trabajo en pro del desarrollo sostenible.



58

### Competencias directivas en la cúspide: creatividad y trabajo en equipo

Estas dos competencias, propias de un auténtico liderazgo, van más allá del negocio propiamente dicho y dan preponderancia al ser humano como único capaz de generar diferenciación a las empresas.



66

### Líder al 100% - Un legado empresarial

Entrevista con José Alejandro Cortés, egresado destacado de INALDE, quien por más de cuarenta años asumió la presidencia de Sociedades Bolívar. Detalles de su modelo directivo y sus percepciones sobre Colombia.

72 Retrato desde la gratitud

76 INALDE, nuevo miembro del Executive MBA Council

78 INALDE al día

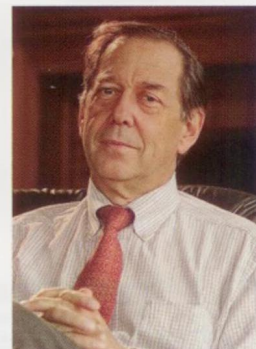
94 Nombramientos







**John Naranjo Dousebés**  
Director Área de Entorno Económico,  
Político y Social de INALDE Business School



Reducir la pobreza en nuestro país pasa por reconocer que el actual modelo agropecuario no le ha dado valor a algo subyacente, y es que el alto precio de los alimentos incide en el costo de la canasta familiar de los colombianos, quienes dedican un alto porcentaje de sus ingresos a este rubro. Brasil y su agroindustria son un ejemplo para nosotros, puesto que han hecho uso de la investigación y explotación eficiente de los suelos. El reto para Colombia es claro: establecer un modelo de agricultura empresarial.

**E**n 2001, un alto directivo de Goldman Sachs, Jim O'Neill, argumentó que Brasil, Rusia, India y China (los famosos BRIC) serían las economías dominantes en 2050, puesto que representarían el 40% de la población mundial, con alto aumento de su clase media y elevado y sostenido crecimiento de sus economías, muy superior al promedio mundial.

Se decía que sus sistemas políticos y económicos se habían reformado adoptando los principios

de un capitalismo global, y estimulando la inversión extranjera directa y la creación de empresas, para así incorporarse más rápidamente a la economía mundial, lo que ubicaría a China e India como los grandes proveedores de tecnología y servicios, mientras que Rusia y Brasil, en un futuro próximo, derivarían su importancia de la exportación de materias primas y alimentos.

Algunos años después del nacimiento de los BRIC aparecieron los CIVETS (2009) para referirse a un



## “La interdependencia mundial de las economías es cada vez más fuerte; no hay país que esté ‘blindado’ de las crisis o de las bonanzas globales”

grupo de países emergentes que, por tener una población joven y en crecimiento; una economía dinámica, diversificada y abierta a la globalización, y ser políticamente estables, tendrían una elevada evolución económica en los próximos años. El grupo estaba constituido por Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica. El término fue lanzado y usado por Robert Ward, Director de la Economist Intelligence Unit (EIU), y por el CEO del HSBC, Michael Geoghegan. La inclusión de Colombia marcó una nueva época, pues se pasó de considerarlo, a principios de 2000, como uno de los 10 países peor calificados en el mundo con relación a su posibilidad de subsistir como Estado, a un Estado “con gran potencial”, en 2006.

Hoy, en 2013, una mirada hacia atrás revela que buena parte de los motivos que estimularon la conformación de estos dos grupos de países continúan vigentes. Así mismo, su capacidad para enfrentar aceptablemente la crisis financiera mundial reciente, sin caer en las penalidades por las que atravesó la mayor parte de los países latinoamericanos, en particular durante los años 80, demostró que seguirán siendo calificados como países con un alto potencial para mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

En general, la promoción financiera de BRIC y de CIVETS fue exitosa; el manejo macroeconómico de la mayoría de sus miembros fue serio; los mercados financieros de estos países lideraron índices de rentabilidad y de preferencia de los inversionistas que buscan colocar sus recursos en países emergentes; y los flujos de inversión extranjera directa se multiplicaron.

Sin embargo, el camino recorrido también ha puesto en evidencia que la interdependencia mundial de las economías es cada vez más fuerte; no hay país que esté ‘blindado’ de las crisis o de las bonanzas globales. De otra parte, en la medida en que se reduce la pobreza, como efectivamente ha sucedido en el ámbito mundial, y aumenta la clase media, las demandas de la sociedad por más bienes y mejores servicios se aceleran, exigiendo a las finanzas públicas recursos con los que no cuentan. Por esta misma razón, aumenta el malestar social y disminuyen la gobernabilidad y la estabilidad política de los Estados. Así mismo, los conflictos internacionales, la corrupción y el terrorismo han demostrado que restringen el desarrollo de cualquier economía.

En mayor o menor grado, la presencia de estas causas viene limitando y desacelerando el crecimiento

de los países que integran los dos grupos. Con estos antecedentes, y teniendo en cuenta que en BRIC y CIVETS solo dos países latinoamericanos, Brasil y Colombia, forman parte de estos clubes, parece interesante mencionar algunos desarrollos vividos por estos dos países durante los últimos años y revelar algunas enseñanzas.

Para empezar, hoy Brasil, con 196 millones de habitantes, tiene un ingreso per cápita en poder adquisitivo de US\$ 12.200, mientras que Colombia, con 47 millones de habitantes, uno de US\$ 10.000; ambos países enfrentan actualmente desaceleración económica. En el caso de Brasil, no deja de mencionarse que durante el gobierno de Lula (2002-2010) este fue el país de más pobre crecimiento de su PIB (4%) del grupo BRIC, menor que el promedio de América Latina, muy por debajo de países como Chile y Perú, y solo por encima de México. En 2011-2012, con Dilma Rousseff, también mostró una progresión muy escasa del 1,8% anual promedio, en comparación con una del 7,5% en 2010. En Colombia pasaremos de un 6,6% en 2011, a uno de un 3,8% en 2013.

En cuanto a indicadores sociales se refiere, los dos pueblos, según sus fuentes oficiales, han disminuido la pobreza y el desempleo; pero mientras que en Brasil la pobreza se ha reducido del 21% de la población en 2003, al 11% en 2009, y el desempleo cayó del 12% en 2003, al 5,5 % en 2012, la situación en Colombia no ha sido tan favorable,





puesto que la pobreza se redujo de 49% en 2002, a 32% en 2012, y el desempleo cayó de 16% en 2002, a 10% en 2013.

En ambos países la economía se expandió durante la década del 2000 gracias a las políticas de integración y apertura a los mercados globales, al boom de exportaciones de materias primas y a la buena evolución del consumo interno; igualmente, la recesión de 2009, originada por la crisis financiera mundial, pudo revertirse favorablemente; los flujos de inver-

sión extranjera fueron abundantes; las reservas internacionales crecieron (mucho más en Brasil que en Colombia: el primero pasó de US\$ 32.400 millones en 2000, a US\$ 370.000 millones en 2012, y el segundo las incrementó de US\$ 12.000 a US\$ 37.000 en el mismo periodo), y ambos vieron reevaluar fuertemente su moneda; esto último ayudó a mantener muy baja la inflación en Colombia, mas no en Brasil, puesto que allí el aumento de precios alcanzó niveles del 7% anual.

De otra parte, sus déficits fiscales, su endeudamiento externo reducido a niveles bajos, y sus políticas macroeconómicas ortodoxas les permitieron ser considerados hoy como países con calificación "grado de inversión" para su deuda externa.

Ahora, tienen retos parecidos: la estructura de las exportaciones ha cambiado, reduciéndose la participación de los productos manufacturados, que han sido reemplazados por *commodities*, y la producción industrial está

CARLOS,  
PREFIERE NO  
ARRIESGARSE  
MUCHO.

PAOLA,  
ES ARRIESGADA  
PERO MESURADA.

JAIME, ES  
UN CONOCEDOR  
Y LE GUSTA EL  
RIESGO.



## TODOS ELLOS ENCUENTRAN EN EL CÍRCULO DE INVERSIONISTAS LO QUE BUSCAN.

Ingrese a  
[www.circulodeinversionistas.com](http://www.circulodeinversionistas.com)  
y conozca más sobre cómo invertir.

Ingrese con este código QR a:  
[www.circulodeinversionistas.com](http://www.circulodeinversionistas.com)



CInversionistas



@CInversionistas



Circulodeinversionistas



CirculoDelInversionistas



CÍRCULO DE  
INVERSIONISTAS  
La comunidad de los que saben de inversión





estancada y con tendencia a decrecer por la competencia china, especialmente en las industrias con mano de obra intensiva, en gran parte por efecto de la revaluación de la moneda. La llamada desindustrialización los afecta por igual.

Para enfrentar esta revaluación, Brasil, aunque mantuvo una tasa de cambio flotante, adoptó, desde 2008, políticas para controlar la entrada de capitales, una de las cuales fue un impuesto del 1,5% a las transacciones financieras, que tuvo que ser eliminado pronto, debido a la crisis mundial de 2008, cuando la inversión extranjera directa se redujo sustancialmente en el país. Una vez este flujo de inversión se reversionó en 2009, impuso de nuevo impuestos hasta del 6% a las entradas de

capital financiero, préstamos externos, bonos y derivados, para luego volverlos a reducir a finales de 2012. Entre tanto, la política colombiana para enfrentar la revaluación del peso a través de controles de capitales ha sido bastante tímida; de hecho, los ha evitado para efectos prácticos desde 2007.

No obstante su efecto negativo sobre el control de la inflación, la compra de dólares por parte de los bancos centrales fue activada: las reservas internacionales se multiplicaron por 10, desde 2000, en Brasil (representan 18% del PIB), y por 3 en Colombia (representan 12% del PIB). A pesar de estos intentos, la evolución de la revaluación del peso y del real en el período 2004 - mediados de 2013 ha sido prácticamente igual para los dos

países en magnitud y tendencia, señalando lo poco que puede hacer un país para evitar, con esos controles y políticas, variaciones en tasas de cambio resultantes de fenómenos mundiales que superan la situación particular de una economía.

Reconociendo las limitaciones de las políticas cambiarias para contrarrestar la competitividad de los chinos, habrá que acudir a otras medidas que tengan en cuenta aspectos microeconómicos de las economías. Dos buenos indicadores recientes pueden ayudar a este propósito: el Doing Business del Banco Mundial (DB) y el Global Competitiveness Report del Foro Económico Mundial (GCR).

El primero, DB, analiza para 185 países qué tan fácil es el desarrollo de



la actividad empresarial, teniendo en cuenta aspectos como las licencias para operar y protección a la inversión, las tarifas y estatutos tributarios, el cumplimiento de los contratos, los registros de propiedad, y la consecución de crédito. La calificación va de 1 a 185, siendo 1 para el país que más facilita la operación de la empresa, y 185 para el menos amigable.

Por su parte, el GCR considera la calidad de 111 indicadores para 144 países, y los agrupa en 12 capítulos (entre ellos: instituciones públicas y privadas, educación, infraestructura y mercado laboral), generando un gran índice resumen de competitividad. La **Tabla 1** registra las calificaciones dadas en 2013 para los países BRIC y CIVETS por el DB y por el GCR. La **Tabla 2** señala las posiciones de los ocho principales componentes del indicador agregado de Doing Business para Brasil y Colombia.

Sorprende, en la Tabla 1, la doliente posición que tienen los BRIC en el Doing Business (DB); no es fácil hacer empresa en esos países. El menos malo de los cuatro es China, ubicado en el puesto 91; por su parte, Brasil está en el puesto 130. Este resultado contrasta con los favorables indicadores para los CIVETS, donde Colombia no queda mal con su puesto 45. Sin embargo, cuando se incluyen otros indicadores adicionales a la facilidad para hacer empresa y se mira la posición competitiva en otros aspectos, como lo hace el GCR, es claro que para Colombia la calificación no es tan buena: nuestra posición es 69, menor que la de todos los BRIC y que la de Turquía, Vietnam y Sudáfrica.

Tabla 1

	Posición Doing Business	Índice GCR
<b>BRIC</b>		
Brasil	130	48
Rusia	112	67
India	132	59
China	91	29
<b>CIVETS</b>		
Colombia	45	69
Indonesia	128	50
Vietnam	99	75
Egipto	109	107
Turquía	71	43
Sudáfrica	39	52

Tabla 2

	Brasil	Colombia
Facilidades para hacer negocios en general	130	45
Para empezar un negocio	121	61
Para licencias de construcción	131	27
Para registrar la propiedad	109	52
Para conseguir crédito	104	70
Protección al inversionista	82	6
Pago y tarifas de impuestos	156	99
Cumplimiento de contratos	123	154
Para conectarse a la electricidad	60	134



En la Tabla 2, Colombia le gana a Brasil en la mayoría de las calificaciones DB, con excepción de dos muy importantes para una empresa: cumplimiento de los contratos y consecución de electricidad. Para Brasil descuello el problema tributario, en el que tampoco queda bien posicionada Colombia. En otras palabras: no es por la facilidad para hacer empresa (calificación de Doing Business) que la competitividad está asegurada. Es bueno facilitar el trabajo a las compañías, pero el entorno económico, político y social en el que se desenvuelven debe ser favorable para que efectivamente las acciones de la labor empresarial se traduzcan en competitividad.

Por otro lado, a pesar de la pobre posición de China en el Doing Business, la competitividad de sus manufacturas viene deteriorando la industria brasilera. ¿Por qué? Algunas razones son evidentes: mientras que en China la inversión representa cerca del 40% de su PIB, en Brasil solo alcanza un 18% promedio; los chinos ahorran casi la mitad de su ingreso y los brasileros solo un 20%, y como el ahorro es bajo, la tasa de interés en el país latinoamericano es muy alta. Esto ha llevado a que la evolución de la productividad laboral en Brasil sea del orden del 1% anual, mientras que en China los niveles del 10% anual han sido, hasta la fecha, el común denominador.

Si a todo esto se le suma que los salarios crecen más rápidamente en Brasil que su productividad laboral, el resultado es que el costo unitario laboral pasó de un índice de 40 en enero de 2003, a uno de 160 a finales de 2012; es decir, se cuadruplicó en la última década. Cabe anotar que los indicadores de

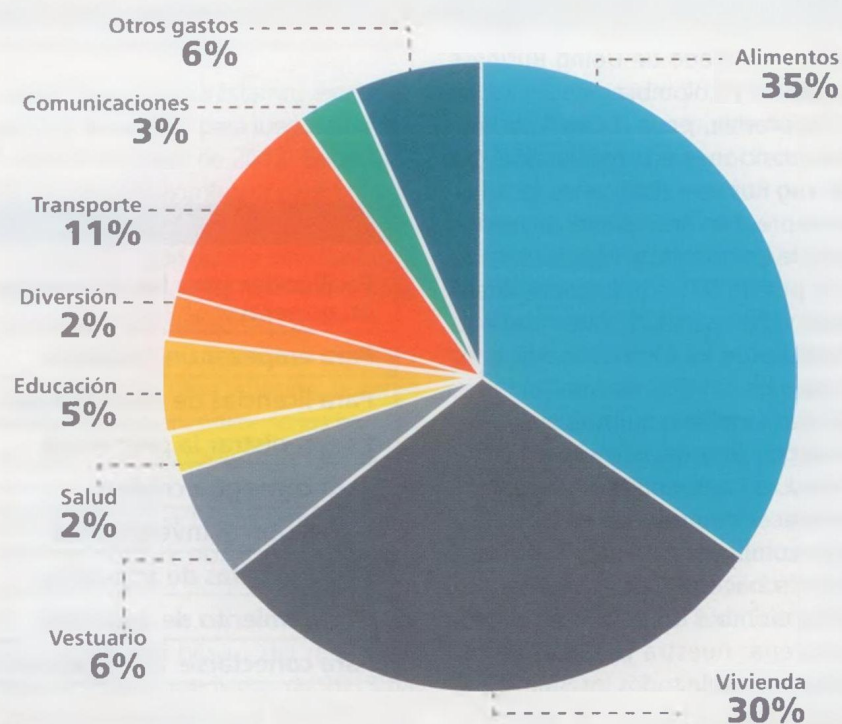
competitividad señalados por el GCR para Brasil son mejores que los promedios colombianos; entonces no es de extrañar los desfavorables momentos por los que atraviesa nuestra industria nacional; no solamente es un problema de tasa de cambio.

Queda otra pregunta por responder: ¿Por qué Brasil, con los mencionados indicadores tan poco sobresalientes ha mejorado su bienestar más rápidamente que Colombia, especialmente en lo que tiene que ver con la reducción de la pobreza? Recordemos que los índices de distribución del ingreso en ambos países no difieren sustancialmente y muestran una alta desigualdad: el GINI para Colombia es 57 y para Brasil 55; además, ambos vienen, desde años atrás, desa-

rollando programas como Familias en Acción, en Colombia, y Bolsa Familia, en Brasil.

Para empezar a responder, se sabe que en la medida en que la participación del ingreso que se dedica a la compra de alimentos disminuye, el índice de pobreza de los países se reduce. Un pobre tiene que gastar gran parte de sus ingresos en alimentos para poder sobrevivir, mientras que esto no le sucede al rico. La pobreza en Colombia es alta y esto se refleja en la estructura de la canasta de bienes y servicios que adquiere el consumidor. Según el DANE, en 2012, en los estratos bajos los gastos de alimentos representaron el 35% del ingreso (ver Gráfico 1).

Gráfico 1  
La canasta de los ingresos bajos





Entonces, si se desea reducir la pobreza es necesario reducir el precio relativo de los alimentos con relación al de otros bienes y servicios, y eso es precisamente lo que ha logrado la agroindustria en Brasil, haciendo uso de la investigación y de la explotación eficiente de suelos que antes no se consideraban fértiles.

De acuerdo con EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias), los aumentos en productividad agrícola observados desde los años 80 en ese país son extraordinarios: de 1,3 toneladas por hectárea en 1975, a 2,7 en 2003 (ver Gráfico 2). Uno de los productos que muestra gran avance (60%) en productividad por hectárea es la soya (ver Gráfico 3), lo que le permite a Brasil ser considerado el segundo exportador más grande del mundo. Aunque esto en sí es importante, indirectamente ha ayudado a que los precios de la leche, la carne y el pollo se hayan reducido en términos reales en cerca del 60% (ver Gráfico 4); por lo tanto, el índice de precios reales de los productos de la canasta básica alimenticia muestra la tendencia observada en la Gráfica 5: se ha reducido de 1 a 0,3, liberando así ingreso para usos diferentes a la alimentación y disminuyendo los índices de pobreza.

Dicho modelo de producción agrícola, altamente eficiente, se caracteriza por: grandes extensiones de tierra, no pequeñas parcelas o minifundios; empleo intensivo de maquinaria y capital, y alta gerencia empresarial y financiera. En esto Brasil ha demostrado que la innovación tecnológica, haciendo uso del conocimiento básico disponible, sumada a la excelente

“ El índice de precios reales de los productos de la canasta básica alimenticia en Brasil se ha reducido, liberando así ingreso para usos diferentes a la alimentación y disminuyendo los índices de pobreza ”

Gráfico 2  
Innovación y eficiencia productiva

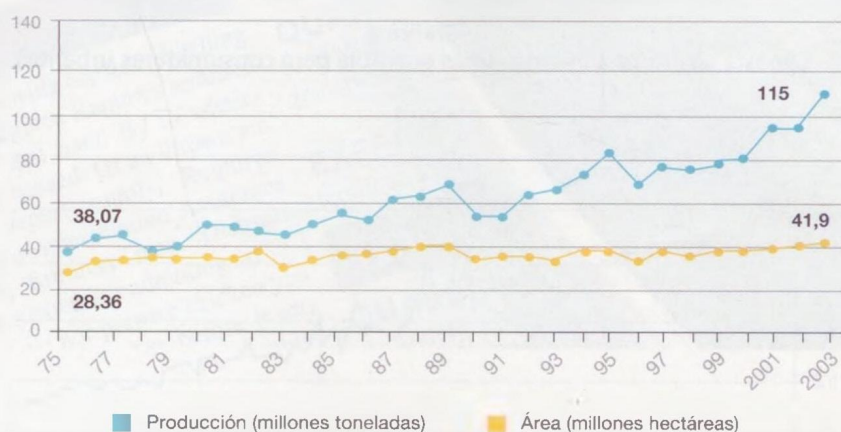
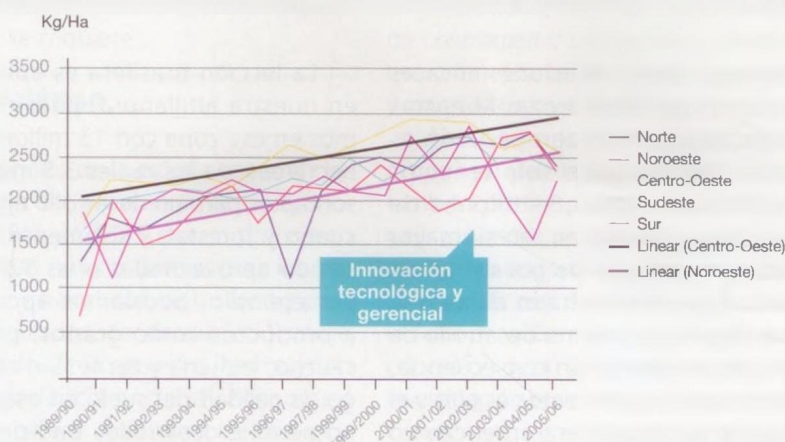
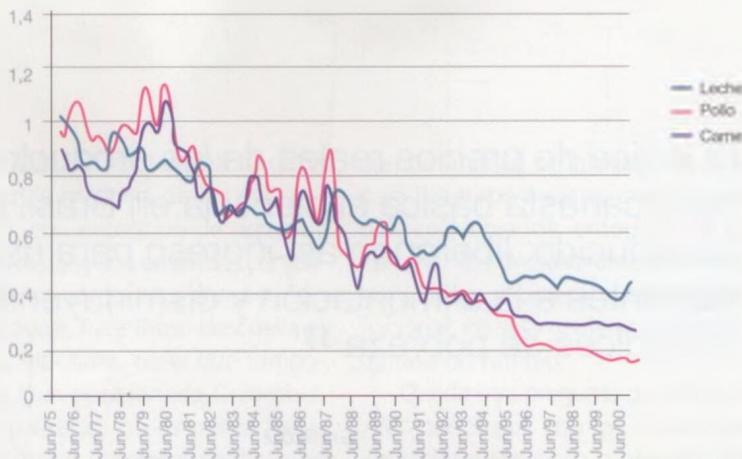


Gráfico 3  
Productividad de soya en Brasil (por región)

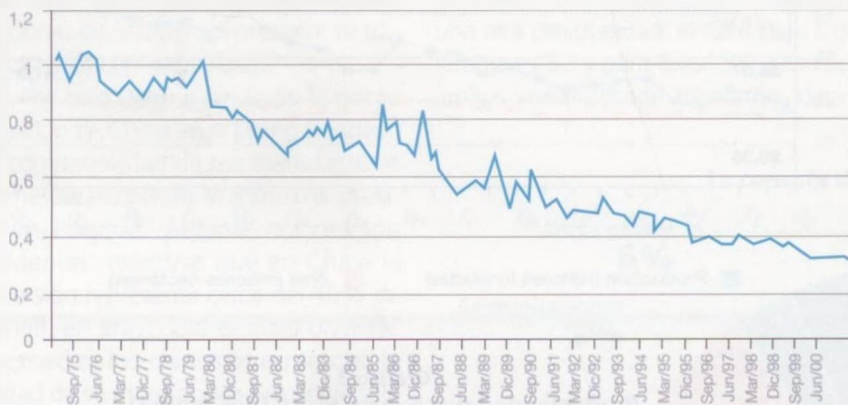




**Gráfico 4**  
Innovación y precios de productos en Brasil 1975-2000



**Gráfico 5**  
Canasta básica de alimentos (más accesible para consumidores urbanos)



gerencia, ofrece soluciones eficaces para reducir la pobreza. Mientras tanto, nuestro PIB agropecuario es muy reducido, pues solo tenemos sembradas unas 4,8 millones de hectáreas que utilizan, en su mayor parte, tecnologías de poca productividad, como resultado de escasa investigación y mínimo desarrollo de procesos agrícolas. En consecuencia, el precio de los alimentos es alto y el empleo que se genera en el campo es bajo y de mala calidad.

La lección brasilera es aplicable en nuestra altillanura, pues contamos en esa zona con 13 millones de hectáreas, de las cuales 3,5 millones son aptas para un desarrollo agropecuario y forestal, y solamente están siendo aprovechadas unas 120 mil; por ejemplo, podríamos apostarle a productos como granos, palma, caucho, lechería y carne. Sin embargo, la calidad del suelo en esa zona no permite desarrollos tradicionales campesinos; se requieren grandes

extensiones con manejo empresarial. Así que esto no avanzará hasta que se cuente con una acertada reglamentación de la Ley 160 del 94, que consulte las realidades de los mercados mundiales de alimentos y garantice la seguridad jurídica y personal de los inversionistas nacionales y extranjeros, todo dentro de la convivencia, en el área, del campesino tradicional y el empresario.

También es claro, por otro lado, que la pobreza se reduce si el desempleo es bajo. ¿Por qué en Brasil es del orden del 5% y en Colombia del 10%? Algo tiene que ver la relación entre el salario mínimo y el ingreso promedio del país. Si nos remitimos a la **Tabla 3** se presenta esta relación para un trabajador de 19 años o un aprendiz en los países BRIC y en Colombia, tomando como fuente los datos publicados para estos índices en el Doing Business de 2013. Mientras que en Colombia ese salario representa para ese joven un 55% del ingreso per cápita promedio del país (sin incluir otros costos laborales como parafiscales), en Brasil representa un 39%. De otra parte, el GCR le da a Colombia más baja calificación (102), comparada con Brasil (81), en cuanto a la relación salario-productividad. Lo mismo sucede con los costos en que se incurre por despidos y temas similares, que afectan negativamente la eficiencia y flexibilidad de nuestro mercado laboral.

La falta de flexibilidad y eficiencia, que se ha construido desde hace varias décadas con reglamentaciones y condiciones que hacen más costosa la creación de empleo, y con la reducción en costos de capital y maquinaria, se ha venido reflejando en el desempleo creciente, especialmente de jóvenes en Europa y los países árabes; pero también en





Colombia. Si a lo anterior se agrega que la productividad laboral está prácticamente ausente en la determinación del salario, los esfuerzos para promover la 'meritocracia', el

talento y la innovación, tanto en el sector público como en el privado, son estériles. Por estas mismas razones, los salarios son despreciables en el sector agrícola y, en consecuencia, la pobreza no se reduce tan rápido como se requiere.

y más. La revaluación de las monedas de países emergentes es una de esas consecuencias cuyo impacto en la desindustrialización, entendida como la menor participación de la industria en el PIB, es evidente, pero poco posible de contrarrestar con políticas cambiarias o monetarias de un país pequeño y abierto como es Colombia.

Tabla 3

País	Relación % salario mínimo anual / ingreso promedio país
Brasil	39%
Rusia	37%
India	25%
China	49%
Colombia	55%

### En resumen...

Buena parte de la euforia sobre el crecimiento alto y sostenido de las economías BRIC y CIVETS que se pronosticó hace más de una década para los primeros, y hace más de un lustro para los segundos, se desvaneció como resultado de la estrecha interrelación y dependencia entre las economías de los países, resultado de una globalización que cada día avanza más

Ahora, el crecimiento de estos dos grupos de países avanza lentamente también por factores sociales, políticos y económicos propios de cada país, que tienen que ver con la pobre calidad de sus instituciones públicas y privadas, la falta de gobernabilidad, la precaria educación de su juventud, y la falta de investigación e innovación; todas estas circunstancias, en nuestro caso, son de solución lenta y, en consecuencia,



nuestra competitividad internacional es débil. Queda claro que si bien facilitar cada día más la creación de empresas es importante, esta labor se marchita si los factores que están determinando nuestra posición en el GCR no se mejoran sustancialmente.

Sorprende, sin embargo, que un país con índices de Doing Business o de competitividad GCR no muy favorables, como es Brasil, haya reducido su pobreza (el objetivo de la política económica) aceleradamente sin que su crecimiento económico sea extraordinario o su índice de distribución de ingreso sea ejemplar. La explicación de este resultado positivo es una producción agropecuaria altamente tecnificada y soportada en investigación y desarrollo de procesos, que permite, por su elevada productividad, reducir sustancialmente el costo de los alimentos. Es una agricultura que requiere mucho capital y gran extensión de área cultivable para aprovechar economías de escala.

Así que no es el mantenimiento de la agricultura de minifundio tradicional lo que permite reducir ese costo de alimentos y crear empleo de calidad en el campo. Brasil y su población se lucran hoy en día de las ventajas de ese modelo de producción alimentaria. ¿Estarán de acuerdo los negociadores de la paz en la Habana con que se impulse este modelo agrícola en Colombia y con

incentivar la inversión nacional y extranjera en este sector, teniendo en cuenta que la tecnología y el capital para desarrollarlo son reducidos? ¿Estarán de acuerdo con modificar la Ley de Tierras y su reglamentación vigente, puesto que no están diseñadas para un mundo globalizado y no nos están permitiendo aprovechar las ventajas comparativas que tenemos para la producción de alimentos? Probablemente no.

La otra causa a considerar en la reducción de la pobreza es que el alto nivel de salario mínimo que tiene Colombia no estimula el empleo, especialmente de jóvenes. Su determinación y nivel, conjuntamente con otros reglamentos, reduce la flexibilidad y eficiencia del mercado laboral, desincentiva la formalidad y reduce el empleo. Es necesario reformar nuestra legislación laboral, que es una colcha de retazos, adecuándola a los requerimientos de una economía global, muy distintos a los de hace 50 años.

Estas dos causas de pobreza, costo de alimentos e inflexibilidad del mercado laboral, posiblemente no cuentan con la voluntad ni capacidad política para ser enfrentadas. Entonces, en el mejor de los casos, el PIB colombiano se mantendrá creciendo al tradicional y reducido 4% anual promedio, insuficiente para gozar de un mejor bienestar en las próximas dos décadas.

Recordemos que a pesar de las mejoras en la calificación dada por *Foreign Policy* desde 2000 hasta 2013, pues pasamos del puesto 10 al 57, entre 178 países con bajos niveles de estabilidad, seguimos apareciendo en ese índice, debido a los desplazamientos de población, violencia, poca seguridad, disparidad de ingresos y servicio entre regiones, corrupción y falta de efectividad del gobierno. Es decir, un Estado cuyo gobierno es tan débil o ineficiente, que tiene en la práctica poco control sobre buena parte de su territorio.

Así que de no tomar cartas en el asunto, bien podríamos aplicarnos las palabras de Charles de Gaulle cuando se refirió a Brasil después de una visita: "el país del futuro... y siempre lo será".

**ABSTRACT:** Brazil and its agricultural industry are a great example for Colombia, as they have used research and efficient resource exploration of soils that had not been previously regarded as fertile, in order to reduce poverty. Therefore, the challenge for our country is clear: to establish a corporate agricultural model characterized by great land extensions, not small plots of land; intensive use of machinery and capital, and high financial and corporate management.

#### Referencias

- Alfaro, L. & White, H. (2013), 'Brazil's Enigma: Sustaining Long-Term Growth', Harvard Business School, 9-713-040.
- Arango Nieto, L. (2013), 'Altillanura: el Gobierno está llegando tarde', artículo publicado en el *Diario Portafolio* el 17 de Julio de 2013.
- Banco de la República de Colombia, Reservas Internacionales.
- DANE Colombia, Inflación, desempleo, Cuentas Nacionales, indicadores sociales y pobreza.
- Doing Business 2013, World Bank and the International Finance Corporation.
- Gomes de Castro, A. & Embrapa, (2010), 'Las agendas de I+D para la gestión estratégica de la innovación', conferencia dentro del Seminario de Política y Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación Pedro José Amaya, Colciencias, Bogotá.
- Ley 160 de 1994, que contempla la promoción de la propiedad de la tierra de trabajadores agrarios y la consolidación de la paz.
- The 2012 Failed States Index, *Foreign Policy*.
- The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum.



Saoana  
OTICA







Alejandro Llano  
Profesor Ordinario de Filosofía de  
la Universidad de Navarra (España)

# Sociedad del conocimiento

## y nueva economía

No es un secreto que la esencia de las empresas ya no es la producción sino la indagación científica y tecnológica, siendo el ser humano el protagonista. Por lo mismo, las organizaciones inteligentes de hoy son aquellas cuyos líderes establecen condiciones para que sus colaboradores aprendan cada día más. No se trata de que dispongan de gran flujo de información, sino de que adquieran nuevos saberes.

No es la primera vez que sucede, ni será la última: lo que hace unos años era recibido con sonrisas de conmiseración, hoy está en boca de todos. La ingeniosa ocurrencia de unos pocos corre ahora el peligro de empantanarse en el 'Lugar Común' donde chapotean la mayor parte de nuestras palabras. Hasta el menos interesado en cuestiones sociológicas y tecnológicas habla desde hace algunos años de la "sociedad del conocimiento", como entorno de la que ya se denomina "nueva economía"; pero son contados los que entienden cuál es el meollo del cambio que se presenta ante nosotros.

La primera confusión que hemos de evitar es la de tomar el rábano por las hojas y creer que el saber se identifica, sin más, con la información, cuando lo cierto es que lo que muchas veces entendemos por información es solo un aspecto, mas no el decisivo, del conocimiento humano.

La información es algo externo que se halla a nuestra disposición. El conocimiento, en cambio, es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. La información solo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella: dón-

de buscarla, cómo seleccionarla, qué valor posee la que ha obtenido y, por último, cómo proceder a utilizarla.

Confundir la información con el conocimiento equivale al "vulgar error" –como diría el escritor español Baltasar Gracián– de tomar los medios por los fines, de creer que es cualitativo lo que no pasa de ser cuantitativo, de pensar que tener algo equivale a serlo. En definitiva, se trata del error primordial de confundir el modo de ser de las personas con el modo de ser de las cosas. La rectificación de este equívoco –si se logra de verdad llevarla a cabo– representa el paso de un modelo social mecanicista a un









paradigma humanista, en el que los protagonistas de la vida común no son solo el Estado y el mercado, sino los ciudadanos que piensan y trabajan.

El tránsito hacia la sociedad del conocimiento consiste, sobre todo, en percatarnos de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras organizaciones tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y hombres que integran la empresa. Y no basta, para aprovechar el estallido de esas fuentes de energía, hacer énfasis en “nuestros recursos humanos”, discurso que tantas veces oculta mucho de paternalismo y un poco de mala conciencia. Sin pretender moles-

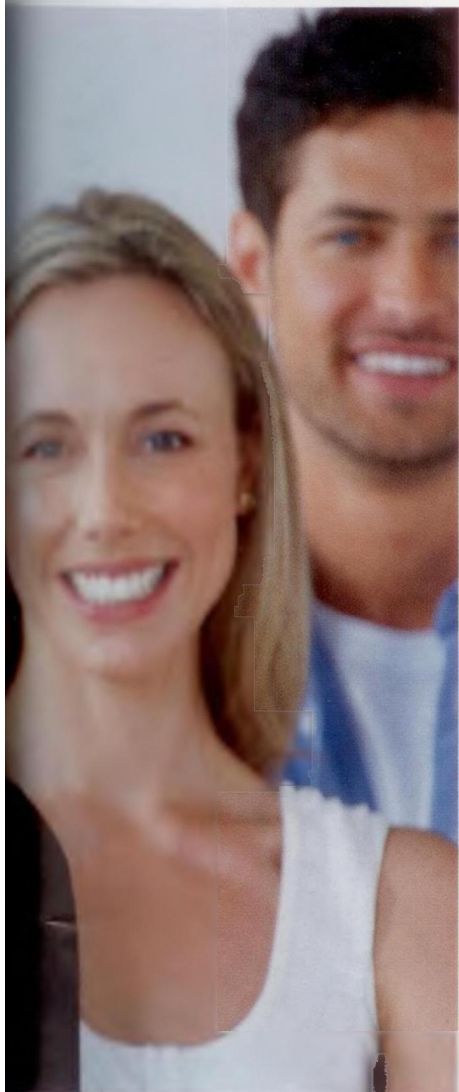
tar a nadie ni cambiar un uso quizá establecido, confieso que me parece inadecuada la expresión “recursos humanos”, puesto que las personas no son precisamente recursos, sino más bien fuentes de descubrimiento y generación de recursos. En la *Odisea*, a Homero no se le ocurre decir que Ulises era un recurso; por el contrario, nos muestra narrativamente cómo este, en la ardua y enigmática empresa de su retorno a Ítaca se manifestó como “fértil en recursos”, es decir, como excelente potenciador de la inteligencia práctica.

La clave de la economía moderna es, precisamente, la relevancia de la fertilidad de recursos, que tiene su sede en las personas humanas. Ya Adam Smith advirtió que la riqueza de las naciones no radica –como pretendía el mercantilismo– en el territo-

rio sobre el que los Estados ejercen su soberanía, ni en el conjunto de bienes naturales y culturales que estas tierras atesoran. Su gran logro fue descubrir que la fuente de la prosperidad estriba en la creatividad de sus ciudadanos, y en su capacidad de acometer proyectos que deparen un beneficio económico a los individuos y a las comunidades.

A su vez, el advenimiento de la que Peter Drucker denominó “sociedad postcapitalista” equivale a caer en la cuenta de que ese dinamismo interno de la nueva economía tiene su nacedero en la innovación de los conocimientos; y que tal creatividad elevada a la segunda potencia ya no está limitada, ni esencialmente condicionada, por las mercancías, por sus intercambios, por las capacidades financieras, ni siquiera por la disponi-





“ El destino de las organizaciones que no logren actuar de manera corporativamente inteligente será los museos de arqueología industrial o burocrática ”

bilidad creciente de información que deparan las nuevas tecnologías. Lo más serio es, ahora mismo, la educación, el aprendizaje, la investigación.

Y es que lo característico de la sociedad del conocimiento no es que en ella se disponga de un gran flujo de información o que se sepa mucho. Lo definitorio consiste en que en ella siempre es necesario saber más. Ahora bien, la capacidad de llegar a saber más no se puede remitir a algo objetivo, a los propios datos o a sus combinaciones y re combinaciones más o menos automáticas. La capacidad de saber más apela directamente al sujeto del conocimiento; es decir, a la persona humana. Lo que nos permiten los ordenadores e ingenios telemáticos es descargarnos de las tareas rutinarias de buscar información, almacenarla y, en alguna medida, organizarla y procesarla. Quedamos así en disposición de realizar esa misteriosa operación de la que solo nosotros, los seres humanos, somos capaces: pensar. Creer que alguna otra cosa puede sustituirnos en la trabajosa tarea de discurrir, quedando así eximidos de ella, es el camino más corto hacia el fracaso de una organización. No basta con instalarse en un nivel tecnológico presuntamente alto, creyendo que, por arte de magia, nuestro negocio va a prosperar con los nuevos medios.

El conocimiento es solo para quien lo trabaja, para quien piensa. Utilizo aquí la palabra pensar en el sentido de pasar de unos conocimientos intelectuales a otros; es decir, de adquirir conocimientos nuevos. Y pretendo llamar la atención sobre algo tan obvio como fundamental: para saber, hay que llegar a saber; saber y aprendizaje

son inseparables. No hay saber innato ni automáticamente transmisible, porque el conocimiento no es una cosa bruta que esté contenida en alguna parte sino que es siempre vida humana: nuestro logro más característico y propio. Así que para llegar a saber, necesitamos aprender aquello que llegamos a saber.

Y sucede que esa fulguración del avance y transmisión del conocimiento solo acontece en comunidades de aprendizaje que presuponen una institucionalización, la presencia de algunas reglas, la adquisición de ciertos hábitos, el ejercicio de determinadas virtudes, la práctica de un esfuerzo compartido, y un nuevo tipo de liderazgo que fomente la creación de ambientes abiertos al diálogo e intelectualmente fértiles. Por eso las empresas actuales han de ser “organizaciones inteligentes”, comunidades capaces de llegar a saber más, de aprender siempre algo nuevo. Pero alcanzar este objetivo no es fácil, ya que a tal propósito se opone un cúmulo de malentendidos y prejuicios. Llevar a la práctica este ejercicio institucional de la inteligencia es la tarea más difícil con la que se ha enfrentado hasta ahora el *management*. Pero algo es cierto: solo las organizaciones capaces de actuar de manera corporativamente inteligente podrán navegar en el espacio del conocimiento, abierto por la nueva economía. El destino de las que no lo logren será los museos de arqueología industrial o burocrática.

El primer paso a dar en esta tarea consiste en advertir que lo importante no es enseñar sino aprender, lo cual equivale a decir que la dirección o el gobierno corporativo están ordenados al trabajo, y no a la inversa.



Dirigir equivale entonces a hacer operativo un saber reconocido en la comunidad correspondiente. El liderazgo está, hoy más que nunca, relacionado con lo que el jurista Álvaro d'Ors llamó "auctoritas", es decir, con el saber públicamente reconocido; no se agota, por tanto, en la "potestas" o poder públicamente reconocido. Pero como ningún directivo puede ni debe saberlo todo acerca de las operaciones de su corporación, el ejercicio de su autoridad consiste en enseñar a que otros aprendan, en establecer las condiciones para que sus colaboradores lleguen a aprender lo que necesitan saber. Según ha señalado el filósofo Leonardo Polo, lo que acontece aquí es una retroalimentación en virtud de la cual el que obedece –es decir, el que aprende– envía, a su vez, órdenes al que manda –o sea, al que enseña–, de manera que los límites entre el trabajo directivo y el trabajo operativo se desdibujan, y cada vez es menos necesaria una función de control, porque todos los que conjuntamente laboran ejercen un autocontrol dialógico. Esto no quiere decir, como se ha repetido en los últimos años, que las jerarquías desaparezcan y solo queden las redes. Quiere decir que las jerarquías se establecen en función del saber, en función de los lenguajes que cada uno domina. En definitiva, el trabajo directivo y el trabajo operativo ya no se contraponen, y cada vez se distinguen menos entre sí, puesto que todos dirigen a su nivel, y ningún directivo está exento de ejecutar las tareas más difíciles y delicadas, precisamente esas que no se deben delegar.

El saber es un empeño histórico. Una organización inteligente es aquella en la que la mayoría de sus

miembros están integrados –como diría el también filósofo MacIntyre– en la narrativa del dinamismo del saber. Cada uno, en su nivel, debe estar dialogando continuamente con los que trabajan junto a él, para ir descubriendo cómo hacer las cosas con mayor calidad, de manera más eficaz y fecunda. Una empresa inteligente es aquella en la que sus miembros se convierten en protagonistas de una historia compartida. De suerte que el trabajo en equipo ha dejado de ser solamente una manera de motivar a la gente y disminuir conflictos, transformándose en una condición imprescindible para la buena marcha de cualquier corporación.

Todos han de investigar a su nivel. El papel del líder es el de un catalizador de tal innovación del saber. A él le corresponde que el proceso de aprendizaje no se detenga, sino que cada vez sea más fluido y dinámico. No le compete decir a los demás lo que deben hacer, porque son ellos mismos los que conjuntamente han de descubrirlo. Tiene la responsabilidad de que no cesen de indagar, de reforzar sus ocurrencias acertadas, y de cuidar que sus innovaciones no tropiecen con rigideces burocráticas o con autoritarismos formales. Como dirían los clásicos, la función del directivo es "arquitectónica", ordenadora; es el que debe encauzar las múltiples iniciativas responsables hacia el bien común.

Toda profesión es originariamente un oficio, un *craft*: tiene mucho más de artesanal de lo que la pedantería académica o la vanidad social están dispuestas a reconocer. Llegar a dominar con talento un oficio implica un trabajo continuo dentro de una comunidad profesional interdisciplinar, donde se está innovando constantemente.



Para decirlo de manera intencionadamente añeja, una organización inteligente tiene mucho de "escuela de artes y oficios", y lo que tal tipo de corporación necesita con urgencia es la presencia de "maestros", más en el sentido en que atribuimos esta expresión a un "maestro albañil", a un "oficial" (como se decía en castellano antiguo), que en la acepción que se adscribe ampulosamente a un famoso director de orquesta.





La diferencia entre una persona creativa y un soñador es que la primera sabe cómo materializar sus ideas, cómo hacer operativos sus proyectos. Y esto lo logra a través de una especie de conocimiento connatural, porque el latir de su propio conocimiento vibra con el mismo ritmo que el latir de la correspondiente realidad. Quien domina un oficio posee una especie de empatía con la realidad sobre la que trabaja, de manera que

es capaz de distinguir enseguida lo esencial de lo accidental y saber cuál es el quid de la cuestión, eso que los anglosajones llaman "*the point*". Esto, desde luego, no emerge automáticamente en la pantalla del más sofisticado ordenador.

Toda organización, del tipo que sea, ha de ser hoy una comunidad educativa. Pero el propósito de la educación no es la simple transmisión de unos contenidos, sino el cultivo

de hábitos intelectuales y prácticos. Al fin y al cabo, la ciencia misma y la propia tecnología son hábitos; es decir, enriquecimientos operativos que permiten a quienes los poseen derivar conclusiones a partir de unos principios y, a su vez, plasmar esas conclusiones en sistemas funcionales. Solo derivadamente la ciencia y la técnica son estructuras lógicamente articuladas, y esto se aprecia, sobre todo, cuando se considera no tanto







la ciencia y la técnica ya hechas, sino la ciencia y la tecnología en su propio hacerse. Las grandes mutaciones científicas y tecnológicas han acontecido precisamente cuando un modelo epistemológico ha entrado en crisis y ha tenido que ser sustituido por otro que inicialmente se le oponía sin éxito o que ha sido preciso descubrir. En tales tesituras históricas, se observa claramente que el resorte del cambio no es lo sabido, sino el saber. Esta primacía de la capacidad de saber más sobre el cúmulo de las cosas que ya se conocen es la clave para entender qué es eso de la sociedad del conocimiento, articulada por organizaciones inteligentes.

En la sociedad del conocimiento, la quiebra y sustitución de paradigmas científicos y tecnológicos es permanente. Vivimos, como vio Drucker, en la "era de la discontinuidad"; lo que en ella da continuidad comunitaria a las organizaciones es precisamente la habilidad ya conquistada, así como la prudencia para tomar decisiones sabias ante los nuevos retos y oportunidades que se suscitan una y otra vez. Estamos, por utilizar una expresión del sociólogo y filósofo alemán Ralf Dahrendorf, en la "sociedad de las oportunidades vitales". Los recursos aportados por las nuevas tecnologías son hoy condiciones necesarias para el aprovechamiento de tales oportunidades, pero nunca condiciones suficientes. Una comunidad humana no es susceptible de "automatización" en sus aspectos medulares.

La capacidad, potenciada por los hábitos teóricos y prácticos, de llegar a saber cosas nuevas y aprender a realizarlas, es lo que marca el índice de competitividad de una empresa en la nueva economía. Una corpora-

**“ En la sociedad del conocimiento la investigación no es un lujo institucional. De hecho, la esencia de la industria de hoy ya no es la producción, sino la indagación científica y tecnológica ”**

ción inteligente es capaz de aprender continuamente saberes nuevos, potencialidad que no se puede restringir a unos pocos especialistas o a un departamento de innovación, sino que ha de permear la empresa de arriba hacia abajo. Esto es lo que, en términos organizativos, podemos llamar cultura corporativa. Ahora, para proyectar algo es necesario entreverlo en el futuro, percibirlo donde otros no lo advierten; y la cultura y el humanismo adquieren hoy ese sesgo de adivinación, de fuerza rompedora de esquemas anquilosados, de libertad madura que se hace cargo de un entorno complejo y de sus propias posibilidades en un marco abigarrado y cargado de ambigüedad.

Señalemos, finalmente, que en la sociedad del conocimiento la investigación no es un lujo institucional, ni algo que se pueda encomendar solo a organismos específicos o departamentos especializados. La esencia de la propia industria ya no es la producción, sino la indagación científica y tecnológica. De hecho, hoy no solo la industria, sino toda empresa de bienes o servicios es constitutivamente investigadora. Ya no hay distinción estricta entre dirección e investigación, porque la propia función directiva consiste en poner a todos los miembros de la organización a pensar en lo que hacen, para hacerlo de una mejor manera.

Lo propio de las organizaciones inteligentes es que incorporan un alto contenido intelectual. Si en una corporación que esté a la altura de nuestro tiempo ya no hay distinción clara entre decisión y ejecución, es precisamente porque ya no existen tareas puramente rutinarias que hayan de ser realizadas por personas humanas. Hoy no trabajamos solo en la dimensión del espacio: trabajamos preferentemente en la dimensión del tiempo. Lo importante ahora no son los sistemas o las estructuras, es avizorar el futuro y proyectarlo desde unas tareas que ya no se justifican por el éxito logrado, sino por la capacidad de lograr un éxito nuevo. ●

**ABSTRACT: It is no secret that the essence of companies is no longer production, but rather scientific and technological research, with the human being at the center of the stage. For the same reason, today's smart organizations are those whose leaders foster conditions for their collaborators to learn more every day. It is not about having a great flow of information, but about acquiring new knowledge.**







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



José Bernardo Betancourt Ramírez  
Investigador Área Family Business  
de INALDE Business School



# ¡Sáquele jugo a las SAS!

Cuando el modelo societario SAS llevaba un año de creado, en la *Revista INALDE* publicamos un primer artículo de acercamiento a esta figura. Hoy, cuando está en auge, vale la pena revisar las ventajas y desventajas de la misma, tanto para tomar la mejor decisión en cuanto al modelo societario que le conviene a su empresa (sobre todo si es familiar), como para conocer todas sus implicaciones y aprovecharla al máximo.\*

\* Artículo escrito con la colaboración de María Piedad López Vergara, Francisco Pamplona Beltrán y Claudia Beltrán Ruget.

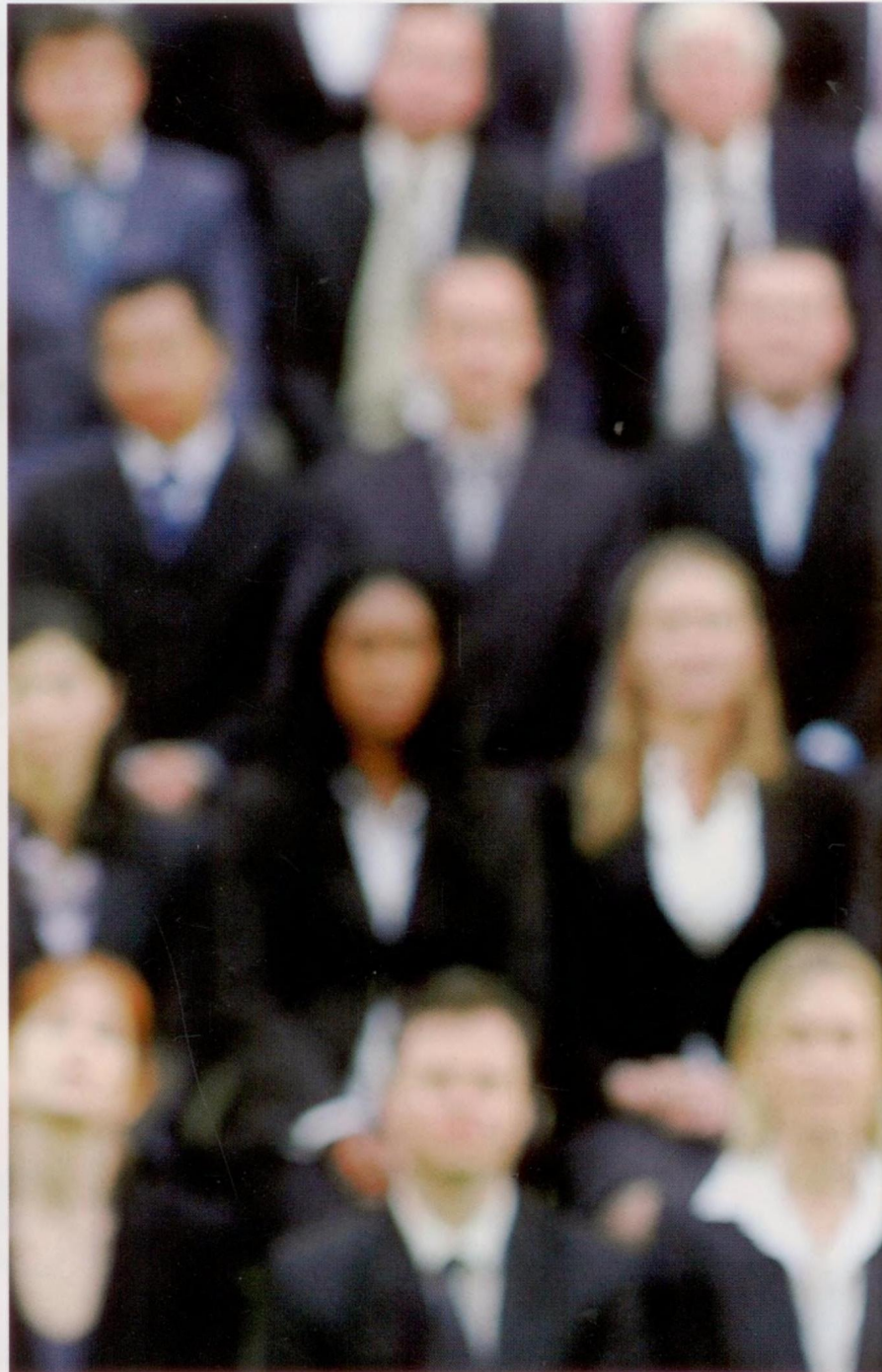


La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es la evolución más significativa del sistema societario colombiano en los últimos cuarenta años. Ya en 2011, este modelo representaba cerca del 90% del total de sociedades matriculadas en el país. Así que es importante cuestionarse: ¿Los empresarios conocen las ventajas y desventajas de este tipo de sociedades?, ¿Estas son tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones?

En la Constitución colombiana está contemplada la libertad de empresa, por lo cual se han adoptado políticas para incentivar el emprendimiento, la formalización de la actividad económica, y la creación y consolidación de nuevas empresas, convirtiéndose en una estrategia para que el sector privado contribuya significativamente al fortalecimiento de la economía del país.

Con el crecimiento de las SAS en los últimos dos años, se desplazó, principalmente, a las sociedades limitadas. Así, mientras las SAS crecieron en 2011 un 43%, las sociedades limitadas registraron una reducción del 47%. Sin embargo, un gran número de empresarios que ha optado por las SAS desconoce parcialmente o en su totalidad las ventajas y desventajas de este tipo de sociedad.

Este semestre será publicado en la revista científica *Estudios Gerenciales*, del ICESI, un estudio realizado por el Family Business Center de INALDE, en el que se aplicó un cuestionario estructurado a 57 empresas (84% de ellas familiares). Dicho estudio reveló que la comunidad empresarial tiene un amplio desconocimiento sobre las



SAS, lo que implica el desaprovechamiento de sus bondades y, en casos puntuales, riesgos para las empresas familiares. A continuación explicamos las ventajas y desventajas de este tipo de sociedades.

### Virtudes de las SAS

Entre las ventajas de las Sociedades por Acciones Simplificadas encontramos la reducción de trámites; la emisión de acciones especiales; la limitación de la responsabilidad (es decir, la posibilidad de blindar el patrimonio familiar frente a un eventual

fracaso de la empresa); la autonomía contractual, que se traduce en estipular libremente las normas que corresponden al negocio familiar; la estructura flexible de capital, y la versatilidad para planear la sucesión.

#### 1. Simplificación de trámites

- **Inscripción de la sociedad con documento privado:** En Colombia, cualquier tipo de sociedad diferente de la SAS debe ser establecida mediante escritura pública; una SAS solo debe realizar este procedimiento si posee bienes inmuebles. Esta simplifica-





ción de trámites reduce de modo significativo los costos de transacción previstos en el Código de Comercio.

- **Carácter siempre comercial:** En la legislación colombiana existen empresas que se amparan en el derecho civil, mientras que otras se acogen al derecho comercial, situación que da origen a confusiones. En el régimen de las SAS se suprime por completo la dicotomía en esta materia, puesto que estas son unas sociedades de capitales cuya naturaleza es siempre

comercial, independientemente de las actividades previstas en sus objetos sociales.

## 2. Eliminación de la exigencia de mínimo dos personas para crear una sociedad

Antes de la creación de las SAS, una persona natural no podía constituirse en sociedad. Hoy día existe la posibilidad, en el ámbito mundial, de crear una sociedad con solo una persona; Colombia lo ha establecido mediante la Ley 1258 de 2008, en cuyo artículo primero se determina que las SAS pueden surgir bien a través de un

“ En Colombia, cualquier tipo de sociedad diferente de la SAS debe ser establecida mediante escritura pública; una SAS solo debe realizar este procedimiento si posee bienes inmuebles ”



contrato que involucra la participación de al menos dos personas, o bien mediante un acto unilateral, lo que resulta útil especialmente para las personas naturales interesadas en acceder al beneficio de limitación de responsabilidad, y para los empresarios familiares, puesto que les permite organizar su negocio sin requerir de más socios.

### 3. Acciones especiales

Anteriormente, las sociedades estaban atadas a un concepto de igualdad (todos los involucrados ganan y pierden en igual medida). Esta rea-

lidad fue revaluada en la Ley SAS, debido a que representaba un fuerte obstáculo para la inversión al interior de las compañías y para la generación y sostenimiento de las mismas. Las SAS permiten la creación de acciones ordinarias; bonos obligatoria o voluntariamente convertibles en acciones; acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, y acciones con dividendo fijo.

### 4. Limitación de la responsabilidad. Blindaje del patrimonio familiar frente a un eventual fracaso

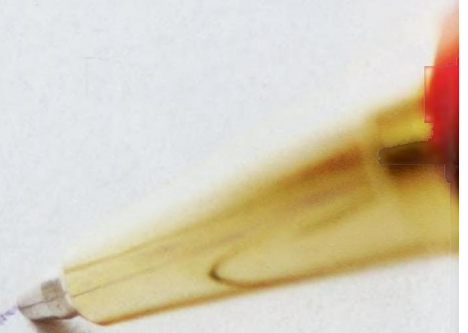
Una de las ventajas más importantes

que proporciona la SAS a los accionistas es la limitación del riesgo de su monto de capital aportado en la creación de la sociedad, puesto que su responsabilidad es proporcional, justamente, a dicho capital; en principio, no será afectado su patrimonio personal. Así mismo, en el artículo 42 se señala que los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. La limitación del riesgo es el mecanismo más efectivo en la protección del patrimonio familiar, lo que se concibe como un estímulo para que los empresarios familiares usen esta figura societaria.

tral.

signed this contract

  
Authorized Signature





“ Las acciones y los diferentes tipos de valores emitidos por las SAS no pueden ser inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni pueden transarse en bolsa ”

#### 5. Autonomía contractual. Posibilidad de estipular libremente las normas que correspondan al negocio familiar

La Ley SAS aprueba una amplia autonomía en la redacción del contrato social. Precisamente, la idea de sociedad-contrato es el concepto bajo el cual se diseñó la regulación de las SAS, permitiéndoles a los involucrados definir con mayor amplitud las pautas con las que administran las relaciones jurídicas que surgen de la sociedad, las cuales pueden ser reemplazadas en un futuro por nuevas reglas pactadas por los accionistas.

#### 6. Estructura flexible de capital

Otra ventaja de las SAS es la oportunidad de crear el modelo societario sin necesidad de pagar una suma de dinero a la hora de su creación, lo que no sucede en los demás modelos de capital, en los que se exigen aportes mínimos. Además, permite el pago del capital social en los dos primeros años de funcionamiento de la compañía.

#### 7. Versatilidad para planear la sucesión

En los casos en que se elige al sucesor y se diseña su vinculación a la empresa familiar, la SAS ofrece a los empresarios las posibilidades de implementar diferentes acciones como el voto múltiple, que permite mantener el control por parte de los fundadores; limitar la negociación de acciones con el fin de que los futuros sucesores no

vendan en el corto plazo la empresa; implementar acuerdos de accionistas (protocolo familiar, oficina familiar, consejo de familia o consejo de socios); y establecer la figura de acciones con dividendo para asegurar su tranquilidad financiera futura. Estas bondades evitan que los accionistas elijan instrumentos legales sofisticados, dentro o fuera del país.

### ¿Y las desventajas?

Los empresarios deben conocer las desventajas de este modelo de sociedad a fin de planear y crear estrategias que favorezcan a la misma. Las principales son:

#### 1. Las SAS no cotizan en la bolsa

Las acciones y los diferentes tipos de valores emitidos por las SAS no pueden ser inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni pueden transarse en bolsa. Esto debido a la gran flexibilidad de su regulación interna, que lleva a considerar que no existe una garantía total de la transparencia con la que son administradas.

#### 2. Fusiones y escisiones

La norma establece que para convertir una SAS en otro tipo de compañía, o para transformar una de estas en una SAS, debe existir el voto unánime de los socios, lo que puede conllevar a una dictadura de las minorías que se opongan a la transformación de la SAS en otra compañía, o viceversa. Para evitar

este conflicto se recomienda seleccionar una mayoría calificada.

#### 3. Resolución de conflictos a cargo de una entidad administrativa

La Ley SAS, en su artículo 44, atribuye funciones jurisdiccionales a la Superintendencia de Sociedades, con el fin de resolver algunas cuestiones que surgen en el manejo de la empresa, entre las cuales se destacan: la no ejecución de las obligaciones pactadas en los acuerdos de accionistas, conflictos societarios y abusos del derecho. Es claro que el sistema judicial en Colombia se caracteriza por disputas entre las Cortes, prolongadas huelgas y gran demora en los procesos. No obstante, el hecho de tener solo a la Superintendencia de Sociedades como solucionador de conflictos implica que los empresarios no tienen más instancias a las cuales acudir en caso de que el fallo no les sea favorable.

#### 4. Administración de hecho

Otra de las innovaciones de las SAS es el sistema de administrador de hecho, cuyo propósito es ampliar las responsabilidades legales de los administradores a otras personas que, sin ocupar cargos formales en la empresa, realicen actividades positivas de administración o gestión. Esto implica gran riesgo para la administración de una sociedad, puesto que puede crear obligaciones y responsabilidades a los accionistas, miembros de la familia propietaria o terceros que influyan en decisiones de la empresa, sin que hubiese mediado siquiera un trámite legal que lo hubiere facultado.

#### 5. Restricción en la venta de acciones

Los fundadores de una SAS tienen la potestad de prohibir, por un periodo de hasta diez años, la negociación





de las acciones emitidas. Esta medida puede ser contraproducente si se tiene en cuenta que se vincula a un inversionista más allá del tiempo necesario o considerado por él, generando, posiblemente, una desmejora en el desempeño de la sociedad e incluso actitudes negativas en su rol de propietario.

#### 6. Simplificación del gobierno corporativo

El artículo 25 de la Ley 1258 eliminó la obligatoriedad de constituir una Junta Directiva, dejando a voluntad de los socios el establecimiento de este órgano de gobierno. Incluso permite la creación de una junta integrada por uno o varios miembros, posibilitando la centralización del poder. Esta ley también eliminó el requisito de tener un revisor fiscal, salvo las excepciones señaladas en el artículo 13 de la Ley 43 de 1990, que dispone necesario elegir un revisor fiscal cuando se cumplan los montos de activos o ingresos allí estipulados.

Las dos iniciativas mencionadas anteriormente van en contravía de las buenas prácticas de gobierno que el mundo está tratando de implementar a causa de los descalabros financieros de grandes empresas que no tuvieron los controles y el gobierno adecuado.

---

#### El llamado...

---

Las SAS han tenido gran acogida entre la comunidad empresarial. De hecho, un 59% del total de las sociedades SAS corresponde a empresas que se cambiaron a este modelo. Hacemos una invitación a los empresarios colombianos para que estudien en profundidad las ventajas y desventajas de las Sociedades por Acciones Simplificadas, a fin de que escojan un tipo de sociedad basándose en decisiones responsables y teniendo en cuenta las implicaciones colaterales. Cabe recordar que muchos empresarios han apoyado su

decisión en asesores o personas de confianza sin estudiar a fondo este modelo societario, y más después del despliegue en medios que obtuvo a raíz de su lanzamiento. Ahora, si ya la implementaron, aún están a tiempo de estudiar y restringir las implicaciones que conlleva la libertad de regulación de este marco jurídico entre sus socios y hacia terceros. ●

**ABSTRACT:** Today when the SAS societal figure is on the rise, it is worth revising its advantages and disadvantages in order to make the best decision as to which societal figure is most convenient for your company (especially if it is a family one), as well as to know its implications and take full advantage of it.











# El hombre detrás del 'jardín' en el desierto

Gracias a la invitación de INALDE, Ibrahim Abouleish, CEO y fundador de Sekem, visitó por primera vez Colombia. Aprovechando las actividades académicas que dirigió en la Escuela, el profesor Peter Montes Swanson, Director de Alumni y del Área de Política de Empresa, conversó con él sobre su organización y las lecciones que esta le ha dejado al mundo. Aquí les presentamos algunos apartes de ese encuentro.

El desierto egipcio puede ser un sitio muy hostil, pero allí se fundó, en 1977, un nuevo asentamiento agrícola y social en sesenta hectáreas en Belbes, 60 kilómetros al noreste de El Cairo. El dueño de la idea, mundialmente conocida como Sekem, fue el egipcio farmacólogo y emprendedor social Ibrahim Abouleish, quien vino por primera vez a Colombia gracias a la invitación de INALDE.

En ese entonces, el objetivo de Abouleish era crear un nuevo tipo de comunidad y llevar a cabo la renovación cultural en Egipto sobre una base sostenible. Su visión era la de una granja que produjera cultivos y plantas biodinámicas en la inhóspita arena del desierto; un ambiente en

el que trabajadores y residentes recibieran atención integral de salud, así como buena educación los niños; un lugar en el que la religión islámica y la tecnología occidental pudieran vivir en armonía.

En 1981 despachó sus primeras medicinas de hierbas biodinámicas a los Estados Unidos; para el 2004, supervisaba una red de granjas por todo Egipto y Sudán, produciendo cultivos, hierbas, frutas y vegetales orgánicos de alta calidad.

Hoy, más de treinta años después, Sekem es uno de los productores líderes en el mundo de alimentos orgánicos. Adicionalmente, opera exitosamente en diferentes sectores como el textil, farmacéutico, educati-

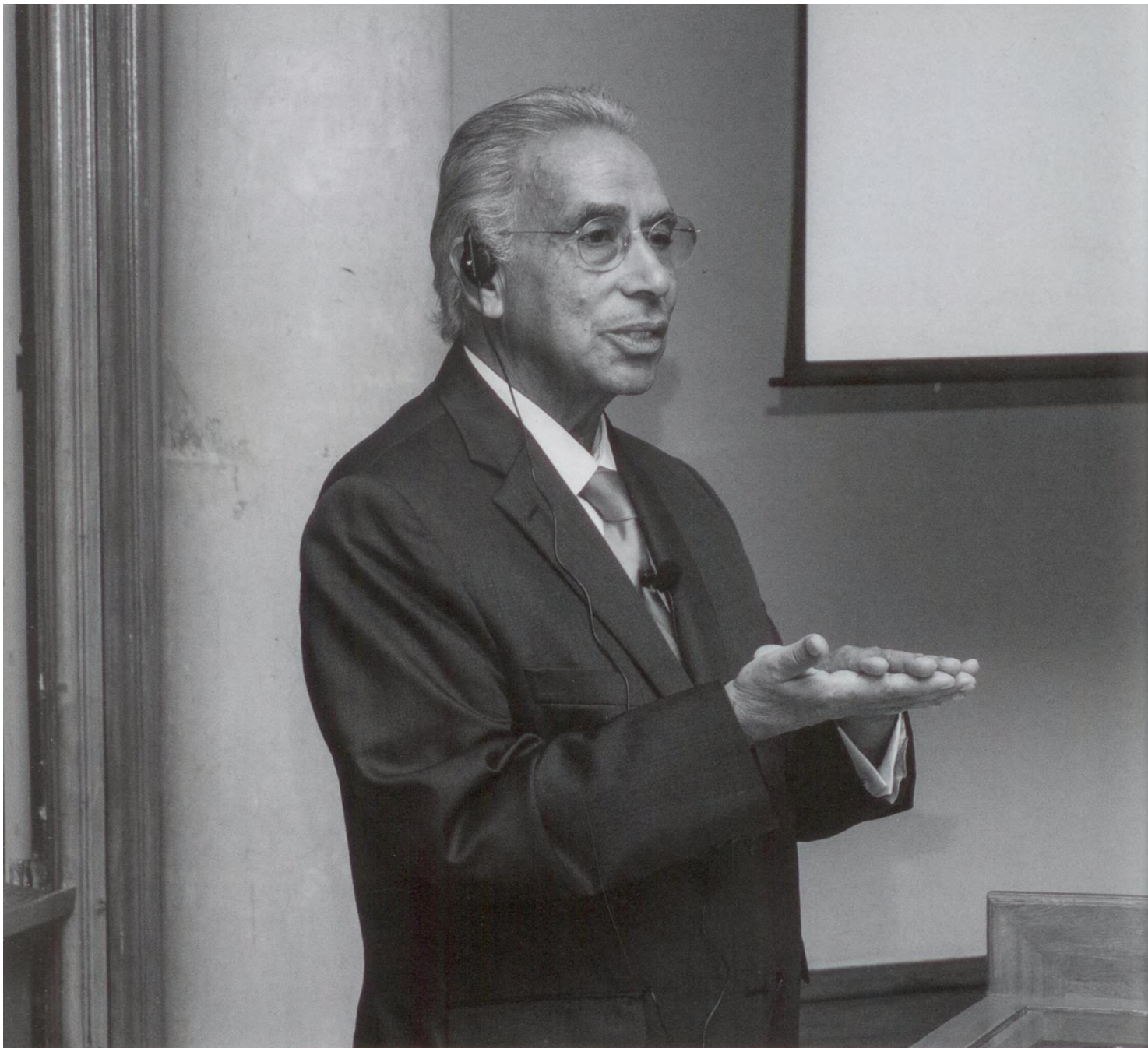
vo y ganadero. Y, lo más importante, ha demostrado en Egipto la viabilidad de aproximaciones holísticas al problema del desarrollo.

Les presentamos algunos apartes de la interesante charla que Ibrahim Abouleish sostuvo con Peter Montes durante su visita:

## ¿Cómo llegó a su mente la idea de Sekem?

Nosotros, los seres humanos, enfrentamos actualmente problemas alarmantes: cambio climático, pobreza, sobrepoblación, corrupción y vicios en la política. Por eso, un día, mientras estaba sentado en los Alpes, que son tan altos como sus montañas aquí, me pregunté cómo podría establecer





un modelo de desarrollo sostenible en Egipto, teniendo en cuenta mis experiencias en los países que había visitado. Allí definí que el enfoque de mi proyecto debía ser holístico: construir negocios éticos, cuidar la ecología y la comunidad, no descuidar las actividades espirituales y educativas y, por supuesto, ponderar el conocimiento científico. Soñaba con reverdecer el desierto de una manera sostenible, y así nació Sekem.

#### **¿Qué hubo detrás de ese concepto holístico?**

Era la naturaleza la que nutría mi visión, puesto que ella nos ha mostrado durante millones de años cómo se sostiene a sí misma. Creo que hasta hace

poco tiempo las personas pensábamos que estábamos por encima de la naturaleza y que aportábamos todo cuanto existía. Por fortuna, hoy día hemos tenido que reflexionar y entender que vivimos en una red que debemos cuidar, y que cada fenómeno que se da en esa red es interdependiente.

#### **¿Cuáles fueron los mayores retos a los que se enfrentó inicialmente?**

Lo primero, entender que no podía hacer algo solo y que debía convocar a una comunidad. Necesitaba que los científicos hicieran investigación; que los educadores formaran a los niños y los adultos; que los artistas hicieran arte e invitaran a los seres humanos al mundo artístico, y que los granjeros trabajaran

la tierra. Solo así, una comunidad comprometida, más la experiencia de hacer negocios éticos y ecológicos, dieron origen a un esquema holístico.

#### **¿Usted se definiría como un hombre de negocios o como un filósofo?**

¡Soy claramente un hombre de negocios!

#### **Pero también parece filósofo...**

Los hombres y mujeres de negocios son claramente pensadores, puesto que necesitan entender las necesidades de los otros y decidir, por ejemplo, si se encaminan hacia la producción o si optan por ofrecer servicios. Pero lo que hoy en día es muy extraño es que están alejados de las actividades éticas y culturales; por un lado están los negocios



y por otro la cultura. Así que contrarrestar esa disociación es justamente el desafío de los verdaderos empresarios.

**¿Cómo logró inyectarles el ADN de Sekem a sus colaboradores?**

Yo siempre he tenido el concepto claro y algunos de ellos se han identificado de inmediato con él. Otros simplemente están en Sekem gracias a sus capacidades, pero si continúan trabajando con nosotros, con el tiempo entenderán lo maravillosa que es la sinergia entre todos los elementos de la sociedad. No tengo que convencer a las personas, sino que quienes comparten la misma fe, quienes aman la misma idea, se juntan. Es como un imán.

**¿Cuál es la actitud del gobierno egipcio frente a un proyecto como el suyo? ¿No teme que los políticos quieran tomar el control del proyecto, como le pasó a Muhammad Yunus?**

Nuestro país tiene muchos problemas y está en una fase de transformación; estamos buscando la forma de organizar la democracia y de combatir el analfabetismo. Los políticos saben que muchos egipcios están sumidos en la pobreza, con escasez de agua, etc. y que nosotros ofrecemos soluciones a dicha problemática, así que no son tan tontos como para destruir lo que ven como algo bueno.

**Me llama la atención que su proyecto gire alrededor de una universidad (Heliopolis University)...**

Para lograr la anhelada sostenibilidad de la generación que vendrá debemos preocuparnos por ella. Por eso, desde la universidad formamos mejores seres humanos. Si estos jóvenes que están en este 'laboratorio' de desarrollo sostenible conocen bien su realidad, así como las posibilidades de su futuro, vamos por buen camino. De hecho, son los

mismos estudiantes quienes cuestionan los programas en la universidad y están pendientes de dar soluciones a los problemas de su entorno, del modo que describí: investigando, haciendo talleres y proponiendo alternativas. Además, están conectados con los demás frentes o unidades de negocio de Sekem.

Adicionalmente, en la universidad existen actividades de construcción de personalidad para los estudiantes y para miembros del claustro, porque no es posible entender el tema de la sostenibilidad a través de las ortodoxas formas de pensamiento. En Sekem, los filósofos, los directivos y quienes hacen trabajo técnico tienen que vincularse a programas artísticos para que puedan tener nuevas ideas. Nosotros no estamos buscando lo que ya hemos aprendido o lo que comprende el pasado, sino lo que debe venir en el futuro, y eso es algo que solo se logra con la inspiración de las artes y de la ecología.

**Usted recibió el año pasado el 'Business for Peace Award'. ¿Desde su experiencia, qué le recomendaría a Colombia para lograr la paz, teniendo en cuenta que estamos adelantando una vez más un proceso de diálogo con la guerrilla de las Farc?**

Yo haría un llamado a diferentes grupos de la sociedad para que se reu-

nieran y discutieran sobre una visión para Colombia. ¿Cómo quieren ver a su país en 200 o 500 años? Si tienen una visión conjunta para comunicarle a los demás, seguro el país encontrará una salida. Incluso sería un mensaje para aquellos que están en la selva empuñando las armas, puesto que dentro de esa visión compartida ellos podrían vivir y crecer; serían de nuevo parte de un país que alberga a todos.

Desde luego, lograrlo no es nada fácil. Yo lo he hecho y sé cuán complejo es hacer coincidir en algún punto del camino a personas acostumbradas a andar por vías separadas, pero para eso están los facilitadores.

Nosotros, por ejemplo, primero hicimos un llamado a los empresarios y dirigentes egipcios, quienes tienen en mente hacia dónde puede y debe llegar el país en materia de crecimiento económico, y luego a los científicos, a los ecologistas, a los agricultores, etc. Aquí lo importante es entender que son los líderes y los hombres de negocios quienes deben abanderar y jalonar estos procesos transformadores.

**¿Qué les aconseja a quienes desean lanzarse con proyectos de emprendimiento social en Colombia?**

Lo primero es insistirles en lo que ya he dicho: las personas no pueden

**NEGOCIOS DE SEKEM**

- Granjas biodinámicas.
- Empresas comercializadoras para: productos y alimentos procesados, té de hierbas, productos de belleza, hierbas medicinales y productos de algodón orgánico.
- Centro médico.
- Escuela basada en los principios de la pedagogía Waldorf, abierta a alumnos de cualquier religión u origen étnico.
- Escuela comunitaria de *catering*.
- Centro universitario.









#### CUADRO DE HONOR

Como reconocimiento a su labor, Ibrahim Abouleish y su organización han sido galardonados con los siguientes premios:

**2003** Livelihood Award para Sekem, por ser un modelo de negocios para el siglo XXI, que combina el éxito económico con el desarrollo cultural y social a través de la "economía del amor".

**2004** Sekem fue seleccionado como el emprendimiento social de la Schwab Foundation, por su enfoque único en tres vías: prosperidad económica, apoyo a esfuerzos sociales e ingenio para desarrollar actividades culturales.

**2006** Fundador y miembro del World Future Council.

**2008** Medalla al Mérito del Gobierno Alemán.

**2011** Premio del German Environmental Management Association B.A.U.M. por su compromiso con el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente.

**2012** 'Business for Peace Award' del Oslo Business for Peace Foundation, por contribuir a una mejor comprensión de la relación entre las prácticas de negocio éticas y la paz.

trabajar solas. Yo les aconsejaría que se unieran con los que hacen negocios, a menos de que ellos mismos manejen los dos frentes, puesto que ese es el error que se comete en todo el mundo cuando se trabaja con propósitos sociales: alejarse sin tener en cuenta que dichos proyectos requieren financiación.

**El problema es que usualmente la idea de los empresarios es maximizar las ganancias, mientras que la idea de un emprendedor social es mejorar la calidad de vida de alguna comunidad o adelantar algún proyecto de salud, educación, etc.**

Ese es realmente el arte. Si el emprendedor social conoce el enfoque holístico, sabe que necesita sostenimiento financiero, puesto que las donaciones no son la solución para el desarrollo; el desarrollo se logra trabajando juntos. ●

**ABSTRACT:** By invitation of INALDE, Ibrahim Abouleish, CEO and founder of Sekem, visited Colombia for the first time. Sekem Group, a project born in the desert 36 years ago, is nowadays an internationally recognized organization which seeks the welfare of mankind and of nature, through working on each of the four spheres which are understood as sustainable development: economics, culture and spirituality, the environment and the community.





**Ximena Campos García**  
Directora de Administración de Instituciones  
de Servicio (Escuela Internacional de  
Ciencias Económicas y Administrativas) de  
la Universidad de La Sabana

---

# Servicio:

---

## una excursión al mundo interior

Conocer la intimidad, mirar al otro, comunicar la intimidad, servir y ser felices... Cinco paradas de este trayecto que proponemos para descubrir el verdadero sentido del servicio, que parte del ser humano y se traslada, por ende, al mundo empresarial.









Recompensas instantáneas, esperas, llamadas, filas, reclamos, prisas y afanes. Estas situaciones son la realidad cotidiana que muchos ejecutivos, empresarios, empleados, estudiantes, amas de casa y ciudadanos vivimos en el mundo de hoy. Y es justamente esta incómoda realidad la que nos invita a hacer una excursión al fondo de nuestro mundo interior, acudiendo al fundamento que constituye y hace posible la actitud de servicio, tan necesaria para afrontar lo que hoy se va convirtiendo en pura cotidianidad en los diversos ambientes.

Para ello, es conveniente recordar en lo que parece estar delimitado el servicio: un protocolo, un conjunto de reglas o acciones, un acto restringido

a ciertos oficios particulares o, quizás, en el mundo corporativo, aquello que se hace con el afán de parecer diferentes y generar así ventajas competitivas.

Sin embargo, la realidad es que “el servicio es la vocación fundamental e innata de todo ser humano”<sup>1</sup>. Para cada persona el servicio afecta la esencia, lo más profundo, lo básico y fundamental. Esta vocación innata se hace presente principalmente en el momento en que una persona interactúa con otra; siendo por tanto la persona ejecutor, receptor y núcleo del servicio. Todos somos por tanto dadores y receptores de servicio.

Sigamos la ruta de esta excursión al mundo interior para descubrir lo que hace posible esta actitud.

1. Salcedo Plazas, H. Ponencia 'El servicio, vocación fundamental del hombre', p. 13. Seminario de Servicio, 8 de abril de 2013, Universidad de La Sabana.





El dar al ser aceptado, eleva la vida humana a don.

### Primera parada: Conocer la intimidad

Para dar inicio a la mencionada excursión es importante empezar por hablar de la intimidad de la persona, espacio interior donde confluyen pensamientos, afectos, deseos e intenciones que no son siempre perceptibles desde fuera, y que solo cada persona conoce, a no ser que quiera darlo a conocer.

La actitud de darse o donarse, propia del servicio, surge por tanto de la intimidad. Implica la decisión de abrir su mundo interior a otros con quienes coexiste o se relaciona; da paso a un establecimiento de interacciones y faculta la posibilidad de servir o de recibir un servicio.

### Segunda parada: Mirar al otro

Solo conociendo el "yo" de nuestra intimidad es posible reconocer la existencia de otro "yo" en las personas que nos rodean. Gracias a la apertura de la intimidad del otro le conocemos, y esta se manifiesta a través del cuerpo, de la palabra y de la acción para insertarse en el mundo. El cuerpo es la condición de posibilidad de la manifestación humana para comunicarse, para coexistir, para donarse.<sup>2</sup>

Cuando somos capaces de entender o captar la singularidad de cada persona, sus necesidades particulares, se da inicio a la actitud de servir, pues somos más asertivos en dar con justicia, con amor y con el mayor aprovechamiento de quien recibe.

### Tercera parada: Comunicar la intimidad

La persona es dueña de su intimidad y, por tanto, de manifestarla voluntariamente. Es libre, por su capacidad de elegir, y tiene el dominio de hacer

de sí lo que quiere, dando origen de esta forma a sus actos.

La apertura y entrega de la intimidad, ese sacar de sí para dar, tan presente en el momento de servir a otro, manifiesta la capacidad de amar, característica propia del ser humano. Quien se guarda, quien no se da, libremente ha elegido no amar; no es capaz de realizar esta actividad tan alta que perfecciona al hombre.

Amar equivale a dar. Es decir, ser persona humana significa, en su sentido más alto, un dar destinado a ser aceptado. Amar, por tanto, corresponde solo a las personas y compromete su libertad: sin libertad, no se ama. Además, el amar es recíproco, nunca solitario; quien ama da, ofrece, y queda a la espera de la aceptación de la otra persona.<sup>3</sup>

### Cuarta parada: Servir

La donación de la intimidad posibilita el servicio, al que antecede el amor, que no es más que servir al otro con un interés genuino por su bien, su

2. Asesoría académica personalizada, Cap. II, Universidad de La Sabana.

3. Salcedo Plazas, H. Op.cit, p. 10.



felicidad, su desarrollo y su ser. El servicio es un efecto directo del amor. Ahora, el hombre es capaz de añadir con su trabajo, cultura, técnica y economía, porque él es puro añadir. La persona siempre puede dar, puede servir, porque el dar no se agota.<sup>4</sup>

El hombre en realidad es un ser dinámico que se despliega en su actividad y puede decir: "Yo actúo con una finalidad. Puedo actuar para alcanzar aquello que no soy y que creo debo ser... Para crear o para destruir, para poseer o para regalar, para transformar el mundo o la sociedad. En todos los casos busco un objetivo, y en el servicio es satisfacer la necesidad, la expectativa del otro"<sup>5</sup>.

La actitud de servicio debe fundamentarse en el respeto por cada persona, consecuencia del reconocimiento de la dignidad humana, sin la cual no es posible respetarse incluso a sí mismo. Esto implica reconocer a personas concretas, sus necesidades personales, su cultura, su historia y situación particular, etc.

De lo contrario, existe el gran riesgo de ver al otro no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr un resultado, un beneficio económico o cualquier objetivo egoísta, vaciando el contenido del servicio, ignorando su vocación trascendente.

### Quinta parada: Felicidad

Aristóteles dice: "Solo le conviene ser libre a aquel ser viviente que es capaz de dar felicidad". La libertad

se alcanza en la medida en que el hombre se dirige al bien que lo perfecciona, que lo hace ser mejor ser humano. Cuando una persona sirve a otra libremente, reconociendo la dignidad humana del otro y su valor como fin en sí mismo, se da, se entrega, ama al otro supliendo sus necesidades. Y en ese darse, en ese servir, se perfecciona como persona, aunque suponga el esfuerzo de vencer la comodidad y el olvido de sí mismo. Esa acción, repitiéndose una y otra vez, deja una huella en la inteligencia y en la voluntad, forjando ese hábito estable que se manifiesta en la actitud de servicio.

La felicidad que se siente al servir se hace permanente gracias a las virtudes, hábitos de la voluntad que se fraguan con base en la constancia, en el empeño progresivo y nunca completo, pues el ser humano siempre es susceptible de perfeccionarse. Virtudes fundamentales como la prudencia, justicia, fortaleza y templanza hacen posible la actitud de servicio, manifestándose en alegría, amor, generosidad, solidaridad, desprendimiento, respeto, veracidad, tolerancia, comprensión, etc.

Es entonces cuando se produce la satisfacción por haber servido a otros, el recuerdo del apoyo dado, de la generosidad que alguna vez fuimos capaces, del impacto que nos generó hacer algo por alguien, desde una sonrisa, unos minutos de atención, una escucha o un día a día de actuar en beneficio de otras personas. ●

### A modo de reflexión

Si en lo personal el servicio implica vivir la ruta expuesta, surge la pregunta: ¿En el ámbito empresarial y social como se manifiesta esa vocación fundamental del hombre? ¿Cómo se explica la hospitalidad? ¿Qué fundamenta la industria de servicio?

El reconocimiento del servicio como la actitud que nace de la persona, siguiendo el recorrido mencionado anteriormente, va más allá de los protocolos de servicio presentes en muchas empresas, puesto que generalmente no reflejan el sentido trascendente y humano de lo que a lo largo de la historia ha sido el servicio, entendido como una actitud utilizada por las sociedades humanas para protegerse y proteger a los otros de las situaciones del día a día, acoger al viajero cuando la noche lo sorprendía en el camino, atender al enfermo brindando compañía y consuelo, cuidar a los niños y los adultos mayores, etc.

**ABSTRACT: To know the intimacy, to look upon the other, to serve and to be happy... Five stations of this journey we propose to discover the true meaning of service, which stems from the human being and is, therefore, transferred to the entrepreneurial world.**

4. Sellés, J. F., *Antropología para inconformes*, 2006. Ed. Rialp, p. 489.

5. Burgos, J.M., *Antropología una guía para la existencia*, 2003. Ed. Palabra, p. 221-227.











Pablo Alegre y Martín Zemborain  
Profesores del Área de Dirección Comercial de  
IAE Business School (Argentina)



# La gestión

## estratégica de servicios

La consistencia en la prestación del servicio y la gestión de la calidad del mismo son dos de los aspectos más importantes que puede controlar una empresa a la hora de generar una experiencia única a sus clientes, con las deseadas consecuencias de recompra y recomendaciones positivas a otros usuarios.

En los últimos años ha quedado demostrado que la diferenciación en servicios pasa por brindar al cliente una experiencia de compra única, que supere sus expectativas y sea memorable. Esta experiencia variará en función tanto de factores externos o no controlables, como de factores internos o controlables por parte de las empresas. Entre los factores externos podemos mencionar las preferencias del segmento objetivo de clientes o la situación del mercado en el que compete la empresa. En general, estos aspectos externos son comunes a todos los participantes del mercado, e influyen en la manera de hacer negocios de

todos los actores por igual. Por este motivo, en este artículo nos enfocaremos en dos de los varios aspectos controlables desde la gestión del negocio, que consideramos clave para generar una experiencia única para el cliente: la consistencia en la prestación y la gestión de la calidad en servicios.

### La consistencia en la prestación del servicio

Cuando hablamos de la prestación del servicio nos referimos al llamado "momento de la verdad": cuando el cliente y la empresa se encuentran y se gesta la experiencia de compra. Así que uno



de los factores de éxito en servicios es poder mantener una experiencia de compra consistente, sin sorpresas desagradables para los clientes. Esto es lo que en definitiva agregará valor a la marca, generando en el cliente la tranquilidad de que la firma podrá sostener su promesa de valor en el tiempo.

La dificultad para mantener una prestación consistente del servicio pasa por ciertas características que son inherentes a este tipo de negocios y que los diferencian claramente de los productos. En primer lugar, el servicio es **intangibles**, pues no se puede saborear, sentir, escuchar u oler antes de la compra. Además, es **inseparable**, debido a que primero es vendido, luego producido y consumido al mismo tiempo; y es **variable**, debido a que la calidad del resultado depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece. Por último, es **perecedero**, ya que no puede ser almacenado para entregarse en otro momento. Un ejemplo de esta última característica son los tiquetes de avión o las habitaciones de hotel; si no fueron vendidas, ese ingreso no puede recuperarse en el futuro.

Volviendo al tema que nos ocupa, para asegurar una prestación consistente, debemos enfocar nuestros esfuerzos en controlar dos de las características distintivas de los servicios: su inseparabilidad y su variabilidad.

#### • El servicio es inseparable

Como dijimos antes, la prestación es el encuentro entre el cliente y la empresa. Por lo tanto, en el proceso de producción del servicio intervienen tanto clientes como empleados. En los últimos 20 años se han desarrollado negocios de bajo precio (o bajo costo), cuyo objetivo es aprovechar el volumen de negocio existente en

“La manera de reducir los riesgos derivados de la habilidad de los clientes para realizar las tareas que se esperan de ellos se centra en la adecuada descripción de dichas tareas ”

el segmento de clientes que valoran el ahorro al momento de contratar un servicio. Algunos ejemplos de este tipo de servicios son las líneas aéreas, como JetBlue en Europa, o Southwest Airlines, en Estados Unidos; las cadenas de hoteles, como Ibis y Hotel F1 en Europa; o las empresas de alquiler de autos, como Zipcar.

Una de las claves de la rentabilidad de estos negocios radica en contar con procesos perfectamente diseñados y, en muchos casos, en la inclusión del cliente en la producción y operación del servicio. Este último punto incorpora una complejidad a la prestación del servicio que debe gestionarse con mucho cuidado y que tiene que ver, por un lado, con la selección de los clientes ‘productores’ y, por el otro, con la habilidad y la discrecionalidad con la que estos clientes llevan adelante su tarea.

La **selección** está relacionada con la definición del segmento objetivo de clientes que, a su vez, está ligada a la estrategia de negocios de la compañía y resulta más cercana a las tareas de las áreas de marketing.

Ahora, la manera de reducir los riesgos derivados de la **habilidad** de los clientes para realizar las tareas que se esperan de ellos se centra en la adecuada descripción de dichas tareas y en la forma de influenciar el desempeño de los clientes que las ejecutan, así como si se tratara de un empleado de la compañía. Las tareas asignadas deben ser de baja complejidad y esfuerzo,

mientras que los procesos y el soporte tecnológico involucrados deberán estar diseñados para que la intervención del cliente resulte amigable. Un ejemplo de lo mencionado son las empresas que comercializan productos o servicios por Internet. El cliente debe operar el proceso de compra/venta y su experiencia con la prestación del servicio será positiva en tanto dicho proceso sea fácil de operar. En el caso de Amazon.com, además de contar con un sitio web amigable, la empresa enriquece la experiencia del cliente brindándole información adicional relacionada con la compra que está realizando. Otro aspecto en el cual se destacan las empresas que comercializan por Internet es en la definición de métricas que permiten controlar el proceso por el cual debe pasar el cliente. Estas mediciones permiten obtener información crítica para evaluar la habilidad de los clientes y generar así mejoras que adecúen los procesos a la misma.

Por otro lado, es alto el riesgo derivado de la discrecionalidad del cliente para tomar decisiones durante el proceso, puesto que depende de factores intrínsecos de la persona, y no de una relación formal de la misma con la empresa, como sucede con un empleado.

Por fortuna, la empresa tiene a su alcance herramientas para poder influenciar el comportamiento del cliente, logrando que este cumpla con su rol en el proceso de prestación. Estas herramientas pueden equipararse, de



C U S T O M E R  
 F E E D B A C K  
 S U P P O R T  
 I N N O V A T I V E  
 Q U A L I T Y  
 E X C E L L E N T  
 F R I E N D L Y

acuerdo con su naturaleza, con factores instrumentales y con factores normativos.

Los **factores instrumentales** se refieren a los conocidos premios y castigos. Son más fáciles de diseñar y definir; son más directos y cuantificables, y las compañías cuentan con más experiencia en la implementación de estos. Entre ellos encontramos los premios en especie o reembolsos de dinero a clientes por comportamientos acordes con los esperados, y los cargos económicos o de otro tipo (por ejemplo, suspensión para utilizar el servicio) que pueden aplicarse al cliente por no ajustarse a las normas.

Aunque muchas empresas de servicio utilizan estas herramientas instrumentales con mucho éxito, no siempre

son suficientes para influenciar o motivar a los clientes a que dejen de lado su discrecionalidad y se apeguen a hacer lo que se espera de ellos.

Un buen ejemplo para graficar este tema es el caso de Zipcar, compañía que alquila autos por hora, a bajo precio, permitiendo a los clientes trasladarse en auto por el tiempo que requieran, sin tener que pagar por el día completo. El cliente debe iniciar el trámite por Internet, sin interacción con ningún empleado. Al ingresar debe definir el lugar de retiro y entrega del auto con los horarios correspondientes. Ya en el estacionamiento, encontrará el automóvil con la llave puesta y en condiciones adecuadas para su uso. Al finalizar su período de alquiler, deberá retornar el carro a la hora señalada, en

el lugar definido por ellos mismos, en condiciones óptimas de limpieza y con el tanque de combustible completo. El automóvil será retirado de ese estacionamiento por otro cliente, y así sucesivamente.

Zipcar le otorga un protagonismo absoluto a los clientes, de modo que la discrecionalidad de los mismos pone a prueba la eficiencia del servicio y la experiencia de consumo. Uno de los principales problemas con que se encuentra esta empresa es la falta de cumplimiento por parte de los clientes en los diversos aspectos del proceso, como por ejemplo el lavado del auto o el llenado del tanque de combustible. Pero el principal riesgo que corre tiene que ver con el incumplimiento en el horario de retorno del vehícu-







lo. Para acotar este riesgo, la empresa debe analizar de qué manera podría influenciar la conducta de los clientes de manera que hagan lo que se espera de ellos: ¿Qué hacer para que los clientes siempre entreguen el automóvil a la hora acordada? Una alternativa podría ser el diseño de una serie de premios y castigos relacionados con el cumplimiento de este aspecto del proceso (sanciones económicas por demoras y compensaciones por espera).

Pero en ese caso habrá que analizar el monto económico que lograría satisfacer al cliente desatendido, aunque en general no resulta fácil de estandarizar, debido a las diferencias en las percepciones de servicio de los distintos clientes. Por ejemplo, habrá quien se conforme con US\$ 25 y quienes no, motivo que complica la estandarización del monto de la recompensa. El impacto económico de estos premios y castigos en el margen de la compañía podría controlarse haciendo que los mismos se compensen, pero el impacto negativo en la satisfacción de los clientes puede ser más difícil de controlar.

Como vemos en el ejemplo de Zipcar, en algunos casos las herramientas instrumentales no son suficientes para influenciar positivamente a los clientes que intervienen directamente en los procesos de prestación del servicio. Por este motivo, existen los **factores normativos**, que buscan influir en el comportamiento de los clientes a través de sus sentimientos subjetivos, como su orgullo por ser usuario de determinada marca, o la vergüenza por incumplimientos de los contratos establecidos. Estos factores son más complejos de implementar y logran resultados en el mediano y largo plazo, al contrario de lo que ocurre con los factores instrumentales.

Cuando se le otorga al cliente un rol protagónico en la producción del servicio, su discrecionalidad en la operación influirá de manera notoria en la calidad de la prestación y, por ende, en la satisfacción propia. En estos casos es recomendable desarrollar un sentido de comunidad, una sensación de pertenencia entre los clientes, para que de esa forma se interesen en cumplir lo pactado y, así mismo, sus 'prójimos' puedan vivir una experiencia tan inolvidable como la que han vivido ellos mismos. Hay compañías que han avanzado en este sentido, como Southwest Airlines. Otro ejemplo de sentido comunitario lo vemos en los comentarios de los usuarios en las páginas de compra-venta, como eBay.com o mercadolibre.com. En muchos casos, estos comentarios están destinados a orientar a futuros compradores con respecto a lo que pueden esperar si realizan una transacción con el vendedor de referencia.

#### • El servicio es variable

Los servicios son variables por definición, debido a que en algún punto los procesos que conducen a la prestación de los mismos son ejecutados por personas (tanto empleados de la firma como clientes de la misma). Nos enfocaremos en dos tipos de variabilidad introducidos por los clientes: el nivel de demanda de servicios y la subjetividad de las preferencias o deseos de los clientes.

La variabilidad originada en el **nivel de demanda de servicios** tiene que ver con el grado de estandarización o personalización que requieren los clientes. En otras palabras, existen clientes que prefieren un servicio a la medida y otros que buscan un servicio estandarizado. Si tomamos como





ejemplo a los restaurantes, el primer caso se refiere a un restaurante “a la carta”, y el segundo a una cadena de comida rápida.

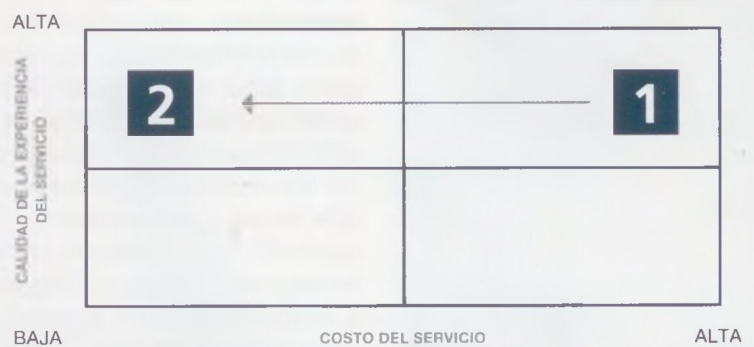
Existe una relación muy directa entre el nivel de personalización del servicio y el costo de brindarlo. En general, cuanto más personalizado es el servicio, mayor es el costo de atención. Por ese motivo, muchas empresas buscan reducir los costos de atención de clientes estandarizando los procesos relacionados con la prestación del servicio. Sin embargo, al hacer esto resulta indispensable que estas firmas tengan en cuenta el impacto que estos cambios pueden tener en la satisfacción del cliente con la experiencia vivida. En la **Figura 1** se grafica esta situación. En síntesis, uno de los principales desafíos de las compañías es lograr reducir costos (y mejorar así sus márgenes) sin afectar

la experiencia del cliente, pasando del punto 1 al punto 2 del gráfico.

Para afrontar exitosamente este desafío, las compañías utilizan dos alternativas de solución. La primera consiste en asignarle tareas al cliente. De acuerdo con lo ya expresado, es

importante que dichas tareas no sean un inconveniente y que sean fáciles de realizar. Por ejemplo, McDonald’s o Burger King le asignan la tarea de “mesero” al cliente, ya que debe retirar su pedido en el mostrador, transportarlo a la mesa y luego retirar la

**Figura 1**  
Costos del servicio y calidad de la experiencia





comida y arrojarla al cesto de basura. De esta forma, economizan costos de atención sin reducir la calidad, puesto que sus clientes priorizan la rapidez de atención antes que la atención de un restaurante tradicional.

La segunda alternativa para reducir costos sin afectar la calidad de la prestación consiste en influenciar a los clientes para cambiar su comportamiento de consumo. Por ejemplo, la firma Starbucks entrega un folleto a sus clientes cuando entran a uno de sus locales. En ese folleto se describen las variedades de productos ofrecidas para que los clientes tomen la decisión de compra antes de ser atendidos por la persona que toma el pedido. De esa manera se busca que la fila de clientes fluya más rápido, aprovechando el tiempo invertido por el cliente durante la espera. Esto requiere una actitud de cambio en el comportamiento del cliente, que le implica poco esfuerzo y no va en detrimento de su experiencia de servicio.

Como mencionamos anteriormente, otro aspecto de la variabilidad en servicios introducido por los clientes es la **subjetividad de sus preferencias** o percepción de "buen" servicio que tiene cada uno. Esta percepción está fuertemente influenciada por las expectativas de los clientes con respecto al nivel de servicio y en ellas deben trabajar las empresas. Es decir, para reducir la variabilidad originada en la subjetividad de las preferencias de los clientes, las firmas proveedoras de servicios deben poner el foco en gestionar las expectativas de sus usuarios. Esta gestión es delicada, ya que por un lado es necesario que sean lo suficientemente altas como para que los clientes elijan

trabajar con ese proveedor, pero por otro lado deben ser lo suficientemente bajas como para que la empresa pueda llegar a cumplir o superar lo que el cliente espera de ellas en cada encuentro.

### La gestión de la calidad en servicios

En primer lugar debemos aclarar qué entendemos por calidad en servicios. Aquí nos referiremos exclusivamente a la calidad percibida por el cliente, definida así:

**Calidad percibida =  
percepciones del cliente -  
expectativas del cliente**

Entonces, la calidad percibida será positiva siempre que las percepciones del cliente, luego de experimentar la prestación, superen las expectativas que tenía antes de hacerlo. Este aspecto resulta de vital importancia al momento de preguntarnos cómo medir la calidad del servicio. En general, la medición de expectativas, si es que alguna vez se realiza, se lleva a cabo en la etapa del diseño del servicio, de manera tal que en su origen el servicio esté alineado con las necesidades del segmento objetivo. Sin embargo, estas expectativas están lejos de ser estáticas en el tiempo, puesto que se alimentan, entre otras cosas, de las necesidades propias de los clientes, de sus experiencias pasadas, de los comentarios de otros usuarios, y de la comunicación que reciben de las propias marcas.

Por este motivo, para gestionar la calidad del servicio es clave que

**“Para reducir la variabilidad originada en la subjetividad de las preferencias de los clientes, las firmas proveedoras de servicios deben poner el foco en gestionar las expectativas de sus usuarios”**

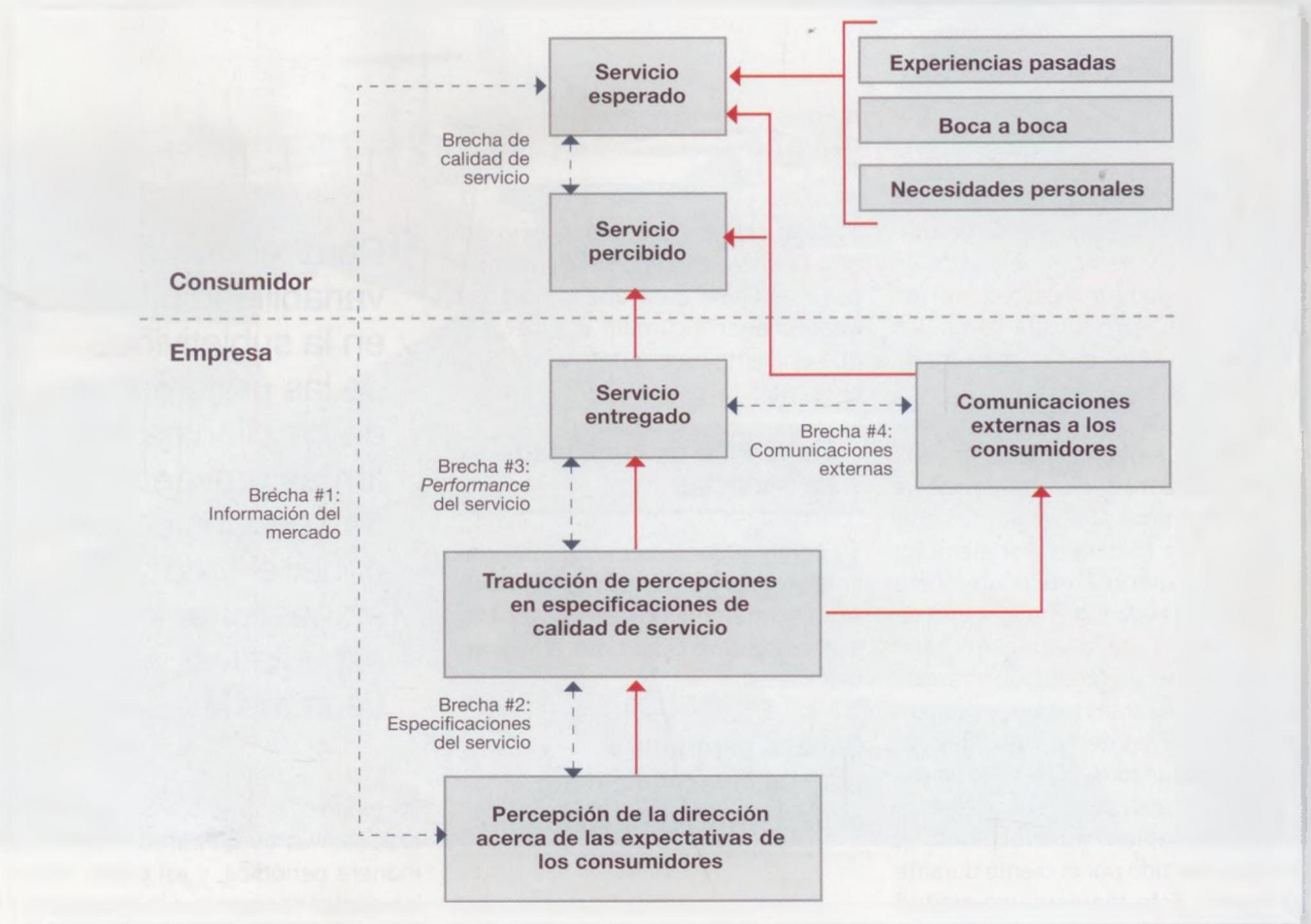
las empresas consulten acerca de las expectativas de los consumidores de manera periódica, y así poder hacer los ajustes necesarios a la prestación.

Desde hoteles hasta líneas aéreas, pasando por comercios de todo tipo, suelen hacer llegar a sus clientes las conocidas encuestas de calidad, que se pueden administrar de diferentes maneras y en diferentes momentos, pero comparten su foco en la percepción de los clientes con respecto a la prestación recibida.

Por otro lado, existen modelos de medición de calidad en servicios que tienen en cuenta la importancia de medir las brechas entre las expectativas y las percepciones de los clientes, siendo el más conocido el modelo SERVQUAL, desarrollado en Estados Unidos por tres académicos (V. Zeithaml, A. Parasuraman y L. Berry). Este modelo establece que la brecha de la calidad del servicio está dada por la suma de cuatro brechas atribuibles a falencias de la empresa, tal como se muestra en la **Figura 2**.



Figura 2  
Modelo SERVQUAL



- **Brecha #1.** Información del mercado: conocimiento incompleto o impreciso sobre las expectativas de los clientes.
- **Brecha #2.** Especificaciones del servicio: fracaso en traducir con precisión las expectativas de los clientes en indicaciones o normas para el personal de la compañía.
- **Brecha #3.** *Performance* del servicio: carencia de los sistemas de soporte adecuados (p.e., reclutamiento, entrenamiento, tecnología, remuneración, etc.) que permitan al personal entregar un servicio acorde con las especificaciones.
- **Brecha #4.** Comunicaciones externas: inconsistencias entre lo que se les dice a los consumidores sobre el servicio que van a recibir y el servicio real que recibirán.

Finalmente, estas brechas confluyen para determinar la brecha de calidad del servicio, dada por la diferencia entre la calidad percibida y la calidad esperada por los clientes:

$$\text{Brecha de calidad del servicio} = \text{Brecha \#1} + \text{Brecha \#2} + \text{Brecha \#3} + \text{Brecha \#4}$$

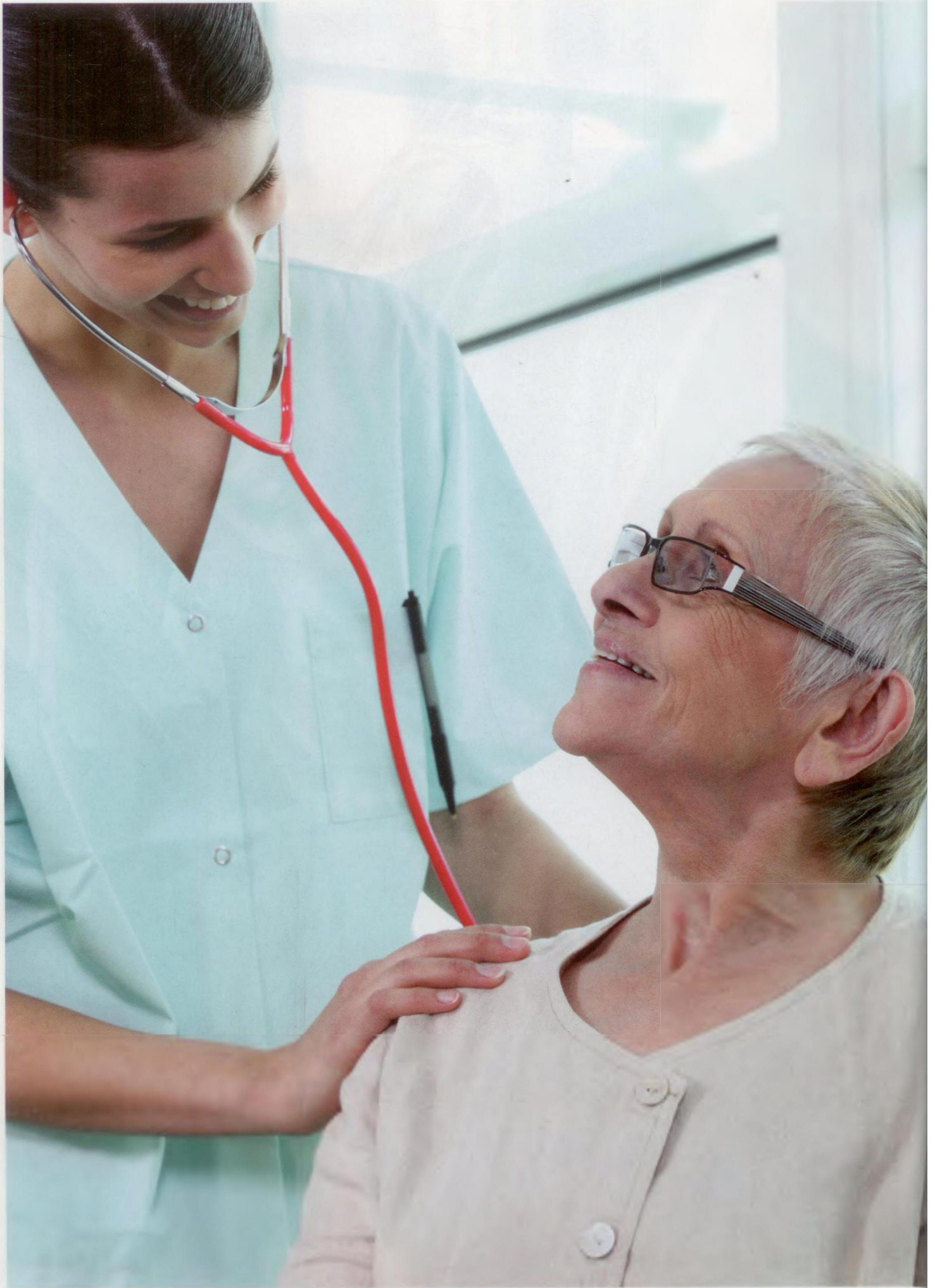
En síntesis, entre los aspectos que afectan las percepciones de calidad de los clientes encontramos temas que van desde la mala interpretación de datos del mercado, hasta la mala ejecución de los procesos de servicio por parte de los empleados, pasando por potenciales problemas en el diseño del servicio y en las comunicaciones externas que realizan las compañías hacia sus clientes. ●

**ABSTRACT:** Consistency in service rendering and service quality management are two of the most important aspects a company can control when it comes to creating a unique experience for its customers, with the desired consequences of returning customers and positive recommendations for other users.



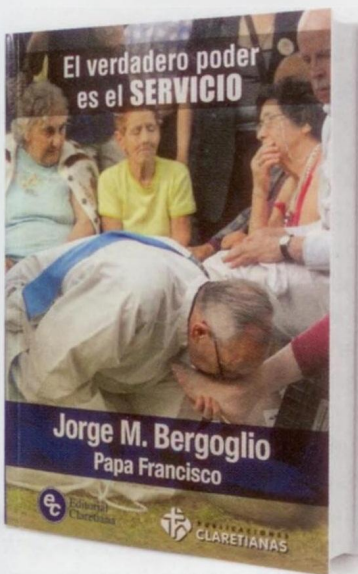








Jorge Iván Gómez  
Profesor Área Política de Empresa de INALDE  
Business School



Jorge Mario Bergoglio  
Papa Francisco  
Editorial Claretiana

# ‘El verdadero poder es el servicio’

## Reseña

Una faceta no muy conocida del Papa Francisco: sus homilias y, en particular, sus mensajes y catequesis sobre la educación, la cultura y la ciudadanía, es lo que podemos encontrar en *El verdadero poder es el servicio*. Llama especialmente la atención el amor por María, denotando una devoción fecunda que marca un camino de pontificado, humildad y entrega.

El libro contiene mensajes muy provocadores en cuanto a la necesidad de evangelizar y hacer apostolado. Así mismo, hace un llamado a superar la indiferencia, a dejar de observar la realidad desde el balcón y a ser protago-

nistas del anuncio del Evangelio; dice el Papa Francisco con innegable energía: “Tenemos que salir a contar que, hace 2.000 años, hubo un hombre que quiso reeditar el paraíso terrenal, y vino para eso, para rearmar las cosas”.

Y esa invitación tiene un marcado énfasis: no quiere a los hombres y a las mujeres encerrados en la parroquia o en los colegios. Él les pide a los catequistas que salgan a la calle a golpear puertas y corazones. Esas palabras impregnadas de un profundo espíritu apostólico traen a la memoria una de las más recordadas homilias de San Josemaría Escrivá de Balaguer,

fundador del Opus Dei, quien veía que la vida cristiana se fraguaba en las realidades más sencillas de la vida ordinaria: “Hijos míos, allí donde están vuestros hermanos los hombres, allí donde están vuestras aspiraciones, vuestro trabajo, vuestros amores, allí está el sitio de vuestro encuentro cotidiano con Cristo. Es en medio de las cosas más materiales de la tierra donde debemos santificarnos, sirviendo a Dios y a todos los hombres”.

La invitación entusiasta del Papa busca que salgamos de los temores y de la parálisis evangelizadora propia de la sociedad moderna. Nos convoca a



“ Recordando el mensaje de Jesús, a lo que invita también el Papa es a ser los primeros, pero de manera distinta: ‘Quien quiera ser el primero, sea vuestro siervo’ ”

ser audaces y a no tener una vocación cobarde. Y esa vocación no es solo la de los religiosos, sino la de toda la Iglesia que siente el llamado a construir el reino de Cristo. Pero para vivir dicha vocación se requiere, como lo recuerda el Santo Padre, ir contra la corriente y escapar de “los dogmas modernos, como la eficiencia y el pragmatismo”; por el contrario, nos pide un caminar recio que, con las luces del Espíritu Santo, pueda contar con la “gracia de la audacia apostólica, audacia fuerte y fervorosa del espíritu”.

Sin embargo, en lo que más enfatiza el Papa Francisco es en el servicio, puesto que, según él, es sobre esa base que se construye el verdadero poder y la autoridad. De hecho, el auténtico mensaje de Jesús sobre el poder es abajarse. Y abajarse no es perder dignidad o ser poca cosa; por el contrario, significa unirse a la labor redentora, a la labor de entrega a los demás como testimonio de compromiso hacia los otros. Dice el Sumo Pontífice: “El ver-

dadero poder es el servicio. Como lo hizo Él, que no vino para ser servido, sino para servir, y su servicio ha sido más bien el servicio de la Cruz. Jesús se humilló a sí mismo hasta la muerte, y a la muerte de Cruz, por nosotros, para servirnos, para salvarnos”.

Por otro lado, este llamado al servicio interpela a una categoría que es preciso promover en las escuelas de negocios: **el liderazgo de servicio**. Una de las más precisas manifestaciones la encontramos en la Carta de San Pablo a los Corintios:

*“El amor es comprensivo, el amor es servicial y no tiene envidia; el amor no es presumido ni se envanece; no es mal educado ni egoísta; no se irrita ni guarda rencor; no se alegra con la injusticia, sino que goza con la verdad. Disculpa sin límites, cree sin límites, espera sin límites, soporta sin límites”.*

El amor del que habla el apóstol de los gentiles es el de “donación o de amistad, el que merecen las personas y es superior al amor de posesión”; un amor que lleva a la unidad y a querer el bien del otro. En el plano del liderazgo, por ejemplo, el *coaching* busca apoyar y ayudar a ayudar a otros a realizarse.

Recordando el mensaje de Jesús, a lo que invita también el Papa es a ser los primeros, pero de manera distinta: “Quien quiera ser el primero, sea vuestro siervo”. Y eso se opone a la lógica imperante, puesto que ahora buscamos el poder para detentar beneficios o gozar de prestigio o reputación. Por eso el Papa, fiel a Cristo, nos muestra

la otra realidad del poder: la humildad y el servicio a los demás.

Uno de los pasajes bíblicos del servicio como muestra de humildad tiene por contexto una petición a Jesús de la esposa de Zebedeo y madre de Santiago y Juan. La mujer pide para sus hijos un lugar preeminente en el reino que se suponía instauraría el Mesías prometido. Ante el enojo de los demás apóstoles, Jesús les explica el verdadero sentido del servicio que debe guiar a quienes gobiernan u ocupan un lugar destacado: “Sabéis que los que gobiernan los pueblos los oprimen y los poderosos los avasallan. No ha de ser así entre vosotros; por el contrario, quien entre vosotros aspire a ser grande, sea vuestro servidor, y el que quiera ser el primero, sea vuestro siervo”. (Mt 20, 25-28).

Otro pasaje representativo es cuando Cristo lava los pies de los apóstoles en la última cena: “¿Comprendéis lo que he hecho con vosotros? Vosotros me llamáis el Maestro y el Señor, y decís bien, porque lo soy. Pues si yo os he lavado los pies, siendo vuestro Señor y Maestro, vosotros también os debéis lavar los pies unos a otros. Os he dado ejemplo para que como yo he hecho con vosotros, así hagáis vosotros”. (Jn 13, 12-15).

Este modo de conducta contrasta con aquella otra de querer persuadir para figurar y tener seguidores o, incluso, para aprovecharse del cargo. Es bien conocida la naturaleza humana cuando aspira a ser importante y a alcanzar el primer lugar, ya sea en alguna organización o en una simple relación.

Todos estos mensajes, plasmados en el libro, van acompañados de unas imá-





genes que a todos estremecieron una vez inició su pontificado el Papa Francisco. Les pidió a todos los fieles: "Recen por mí"; algo inesperado si se tiene en cuenta que lo natural es que sea el pontífice quien dé la bendición. Pero este hecho no era nuevo para él, puesto que siendo Obispo en Buenos Aires también insistía en la oración y cuestionaba permanentemente a los sacerdotes y consagrados de su arquidiócesis: "¿Rezamos lo necesario o lo suficiente?".

Aquí vale la pena citar una reflexión del libro: "¿No será que pretendemos hacer nosotros todas las cosas y nos sentimos desenfocadamente respon-

sables de las soluciones? Sabemos que solos no podemos, así que caben otras preguntas: ¿Le doy espacio al Señor?, ¿le dejo tiempo en mi jornada para que Él actúe? o ¿estoy tan ocupado en hacer yo las cosas que no me acuerdo de dejarlo entrar?". Y remata diciendo: "Varias veces hablé de la parresía, del coraje y fervor en nuestra acción apostólica. La misma actitud ha de darse en la oración: orar con parresía; No quedarnos tranquilos con haber pedido una vez; la intercesión cristiana carga con toda nuestra insistencia hasta el límite".

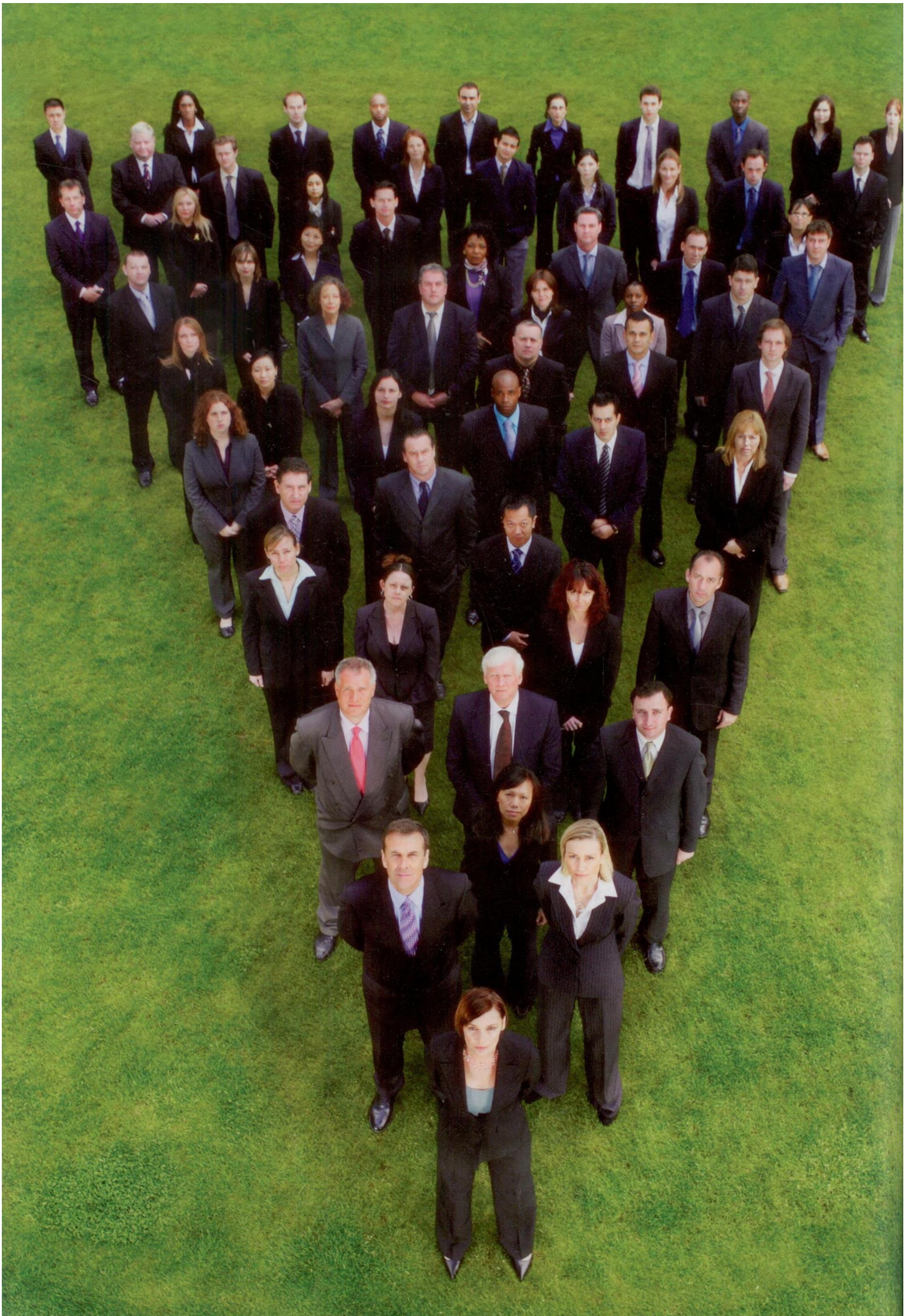
Estas palabras nos llevan a pensar que la oración debe tener más espacio

en nuestras vidas; para pedir, agradecer, adorar y dialogar con Dios. ¿Sobre qué? Sobre la vida misma, la familia, el matrimonio, la empresa, nuestros colaboradores y, en general, nuestros anhelos e ilusiones.

El mensaje del Evangelio, así como del Papa, es, en últimas, encontrar en la buena noticia un camino de santidad y de encuentro personal con Cristo que nos brinda sentido y realización.

Ahora, para el mundo de la empresa el servicio es un recorrido necesario para encumbrar el respeto a las personas como el verdadero sentido apostólico de nuestro quehacer directivo. ●







German Serrano Duarte  
Profesor Área Política de Empresa  
de INALDE Business School



# Competencias directivas en la cúspide:

## creatividad y trabajo en equipo

Si bien existe un sinnúmero de competencias directivas necesarias para ejercer un auténtico liderazgo, en este artículo destacaremos dos que van más allá del negocio propiamente dicho y que dan preponderancia al ser humano como único capaz de generar diferenciación a las empresas.

Situar en nuestros días al alto directivo en la cúspide no deja de ser una suerte de equívoco; la razón: cada vez se habla más de la pirámide invertida, que no es otra cosa que la persona vértice puesta al servicio de la organización. De hecho, aunque parezca contradictorio, un lema que vendría bien al líder del siglo XXI, si se tiene en cuenta que el vocablo servir viene de siervo, es: "No estoy para que me sirvan sino para servir". El verdadero líder es aquel que es capaz de anteponer el interés de los demás a sus propios intereses, al menos algunas veces. Con razón afirma Dianine-Havard, de manera escueta, que el liderazgo es servicio<sup>1</sup>.

Pero para servir hay que saber. Y el saber del directivo consiste en saber hacer; está centrado en dar respuesta a los desafíos que demanda la vida de la empresa. En primer lugar, los que se refieren al negocio: fijar el rumbo, manejar las relaciones con el mercado y gestionar adecuadamente los recursos materiales y todas aquellas actividades que deriven en resultados económicos prometedores. En segundo lugar, gestionar las personas, que consiste en saber aprovechar los talentos y habilidades de quienes componen la organización, apelando a sus motivaciones de tal manera que se decidan a dar lo mejor de sí en el logro de los objetivos. Como

1. Para ahondar en el tema, leer 'Foreign Direct Investment and Ireland's Tiger Economy', de Laura Alfaro, Vinati Dev y Stephen McIntyre, HBS 9-706-007, marzo 10 de 2010.



señala Melendo<sup>2</sup>, el directivo ha de ser capaz de crear un ambiente que permita "hacer rendir humanamente" el trabajo; un ambiente en el que la gente, a la vez que consigue resultados para la empresa, crece y se desarrolla profesional y personalmente.

Cuando Dianine-Havard define el liderazgo como un servicio, a renglón seguido añade la acepción "¡virtud en acción!", lo cual equivale a decir que sin virtudes no puede haber liderazgo, puesto que solo a través de ellas se desarrolla el carácter, ingrediente fundamental del liderazgo. La conjugación de estas dos cualidades, virtud y carácter, despierta la confianza y el respeto que condicionan el ejercicio de la dirección. Entonces, un liderazgo virtuoso se traduce, de acuerdo con nuestra propuesta, en una serie de fortalezas y competencias que han de poseer quienes, instalados en la cúspide de las organizaciones, han de gobernarlas para su propio bien y el de sus gobernados.

### Las competencias de gobierno

En una entrega anterior enumeramos una serie de competencias que, como se dijo, no guarda un determinado orden, así como tampoco responde a un análisis exhaustivo; probablemente el lector haya echado de menos algunas o le pareció que sobraban otras. Le concedo la razón. Omitimos, de manera expresa, las que se refieren al negocio propiamente dicho para centrarnos en aquellas necesarias para ejercer un auténtico liderazgo de la organización en cuanto "comunidad de personas". En este artículo nos enfocaremos en dos de ellas: creatividad y trabajo en equipo.

### CREATIVIDAD

El término creatividad hace referencia a la capacidad de crear y, en el sentido más general, se relaciona con imaginación, iniciativa e innovación. Aunque de primera mano se podría clasificar como una competencia del saber técnico, como veremos más adelante se puede elevar a una categoría superior. Las empresas están innovando todo el tiempo: en procesos, en productos, en mercados, en tecnologías, y hasta en las relaciones humanas. Peterson y Seligman<sup>3</sup> describen la creatividad como la habilidad para desarrollar nuevas formas de conceptualizar y hacer las cosas elevando la productividad. Cardona y García-Lombardía<sup>4</sup>, por su parte, prefieren usar el término iniciativa para referirse a la capacidad de emprender nuevos proyectos, asumiendo una actitud proactiva con responsabilidad personal.

En efecto, una persona con iniciativa es ocurrente –se le ocurren cosas–, se adelanta a los acontecimientos generando nuevas ideas, impulsando nuevos proyectos, desplegando un dinamismo creativo que le capacita para asumir, sin temor y con energía, nuevos retos. Así mismo, está abierta a la novedad, sin prevenciones; sabe observar con agudeza el entorno; su mente está siempre en movimiento, no da tregua, y mantiene su vista hacia adelante.

Es probable que al leer estas líneas el lector haya identificado, con nombre propio, alguna persona con este tipo de características; aunque no se trata del talento más frecuente, es tan evidente que se puede identificar con facilidad. Me viene a la mente el nom-



bre de Bob Galvin, quien por muchos años ejerció como presidente y director ejecutivo de la Corporación Motorola, fundada por su padre, cuya forma de dirigir propiciaba la iniciativa y la creatividad. "La principal responsabilidad de un líder –afirmaba Galvin– no consiste en decidir ni en dirigir, sino en crear y mantener una situación sugestiva, estimulando una atmósfera de participación objetiva, reconociendo el consenso válido, invitando a la recomendación inequívoca y, finalmente, otorgando cada vez más a otros el privilegio de aprender a través de sus propias decisiones"<sup>5</sup>. En efecto, el emblemático presidente era poco amigo de suministrar a sus directivos instrucciones detalladas acerca de sus planes y prefería concederles espacios para su propia elaboración. Un estilo de liderazgo atractivo e inspirador capaz de impulsar la innovación.

2. Melendo, T., (1990), *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, p. 146.

3. Peterson, C., y Seligman, M., (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford, New York, p. 29.

4. Cardona, P., y García-Lombardía, P., (2005), *Cómo desarrollar las competencias directivas*, Eunsa, Pamplona, pp. 178-179.

5. Gentle, M., y Jick, T., (1987), 'Bob Galvin y Motorola Inc.', case 9487.062-e, HBS, Boston, p. 3.





No obstante, analizados con detenimiento, creatividad e innovación no son una misma cosa. Así lo visualizan Cardona y Wilkinson<sup>6</sup> al señalar que la creatividad suele ser más general, mientras que la innovación se refiere a un producto específico. La creatividad, afirman los autores, abre el camino a la innovación. Por esa razón prefieren referirse a "iniciativa creativa", significando con ese término la capacidad de "introducir algo por primera vez". En los actuales niveles de competitividad, señalan los autores, las empresas se ven obligadas a un constante esfuerzo por reinventarse de forma tal que consigan anticiparse a las necesidades del cliente. Y la manera de hacerlo es fomentando la iniciativa creativa en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, cada vez es más evidente que la verdadera y auténtica diferenciación de las empresas se asienta en las personas, único factor capaz de brindar

originalidad, imposible de ser reproducido o calcado; todo lo demás, productos, sistemas, estrategias, se puede copiar. Como señala Llano<sup>7</sup>, el acto de crear está cada vez más alejado de las fronteras tecnológicas para acercarse a los terrenos de la antropología. El modo de ser del hombre, afirma el autor, se ha de anteponer a su modo de hacer; lo antropológico antecede a lo tecnológico o, dicho de otra manera, el sujeto debe primar sobre el objeto. Para explicarlo, muestra la desproporción que existe en la labor que realiza una madre con sus hijos, o un directivo con sus colaboradores, comparada con la obra de arte más maravillosa; es posible que esta última requiera una mayor intuición, inteligencia y habilidad, pero la primera exige un genuino interés por la persona, a fin de descubrir esos trazos íntimos de su carácter que permitan impulsar su mejora.

Al tenor de estas líneas, cabe preguntarse por qué las empresas tienen

esa marcada tendencia a mirar hacia fuera en lugar de prestar mayor atención a su interior, donde se encuentra la verdadera riqueza creativa, fuente de las mejores ideas que potenciarán su crecimiento y desarrollo. Puede ser la misma razón por la que los seres humanos preferimos permanecer instalados en la periferia de nuestra vida en lugar de adentrarnos en nuestro propio ser, donde se encuentra la verdadera esencia, esa fuente de energía capaz de activar las fibras más íntimas, ese 'dentro' liberador que hace posible desprenderse del yo egoísta y excluyente para dar paso a un trascender integrador y lleno de sentido.

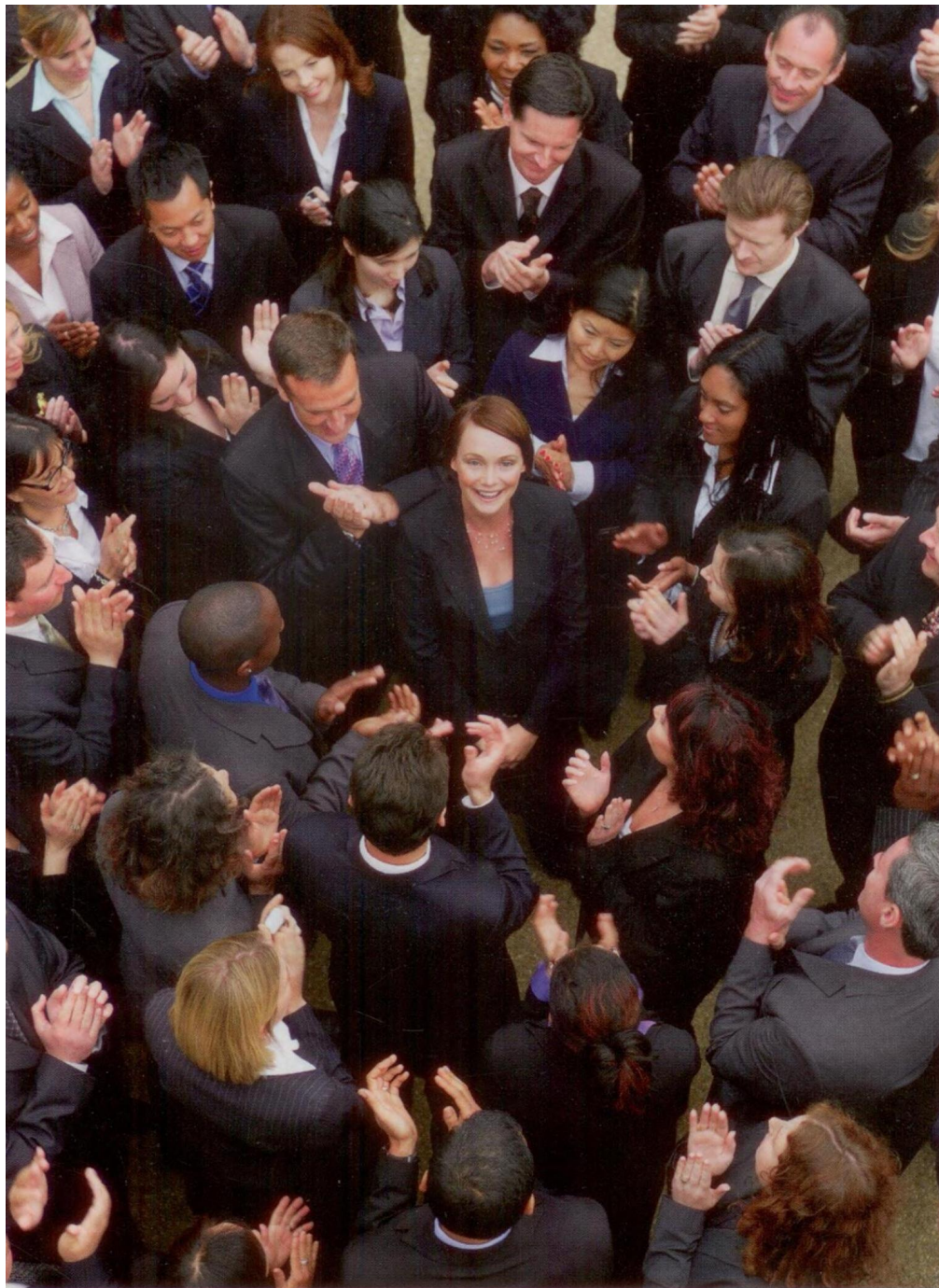
Con la agudeza que lo caracteriza, Llano<sup>8</sup> afirma que "la creatividad del hombre se refiere al hombre mismo" más que al producto de su creación. "El acto creativo humano —señala— se refiere en primer lugar al propio proyecto de vida, más exactamente a su

6. Cardona, P., y Wilkinson, H., (2009), *Creciendo como líder*, Eunsa, Pamplona, pp. 53-54.

7. Llano, C., (1994), *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 295-301.

8. Llano, C., (2002), *Falacias y ámbitos de la creatividad. El acto de la creación en la empresa*, Limusa, México, pp. 10-11.





propio proyecto de ser". Así las cosas, la creatividad adquiere un valor antropológico que está por encima de toda novedad física o material, de cualquier generación de ideas por originales que ellas sean.

Es verdad que la creatividad, vista desde la perspectiva empresarial, tiene que ver con la invención de objetos, nuevos productos que ciertamente serán puestos al servicio de las personas para su provecho y comodidad. No obstante, poner énfasis más en el objeto —por novedoso que sea— que en las personas no deja de ofrecer algunos

peligros. Si pensamos, por ejemplo, en la cultura del consumismo tan extendida en nuestros días, se evidencia una cierta manipulación para crear necesidades que, en realidad, son inexistentes o, al menos, no apremiantes. Baste con señalar que una necesidad real es aquella que contribuye al mejoramiento intrínseco de la persona, a su auténtica realización.

Ya se ve, pues, que así como no todo lo que brilla es oro, tampoco toda novedad —en cuanto objeto material— es valiosa en sí misma. Lo será en la medida del aporte que proporcione a quien

hace uso de ella y, sobre todo, de lo que sucede al interior de quien la genera; más que el producto interesa el fenómeno mismo de la novedad. En efecto, la novedad encierra un despliegue de energías humanas tan importante que, de acuerdo con Leonardo Polo<sup>9</sup>, sin novedades el hombre no podría vivir. Más aún, se podría decir que cada persona es, en sí misma, una novedad. Al menos así lo entiende Hannah Arendt<sup>10</sup> al señalar que cada nacimiento aporta novedad a la existencia y es fuente de esperanza para la humanidad. Y pensar que hay por ahí unos cuantos insensatos que se empeñan en obstruir las fuentes de la vida o, lo que es peor, en poner fin a una vida por nacer que bien podría transformar el mundo. ¡Vaya disparate!

No podría ser de otra manera si se toma en cuenta que la persona ostenta un valor supremo, de carácter absoluto, superior a todas las cosas. Siguiendo a Llano<sup>11</sup>, las cosas adquieren valor en la medida en que se refieren al ser humano; es el hombre mismo —la mujer— quien, en razón de su dignidad, otorga valor a las cosas. Desde esta óptica se puede entender que la creatividad eleve su categoría para situarse a un nivel más alto que el meramente técnico o artístico. Con razón afirma Aranguren<sup>12</sup> que la persona es fuente de creatividad no solo desde el punto de vista artístico o estético, sino también existencial.

Pero más allá de las diversas perspectivas de la creatividad, conviene señalar la presencia de algunos elementos perturbadores que la dificultan. El primero de ellos, los llamados prejuicios que nublan el pensamiento y bloquean cualquier intento de innovación: "Esto no se puede hacer", "las posibilidades de tener éxito son mínimas", "no debemos correr tantos riesgos", "nunca se ha hecho antes", "la manera como lo hacemos funciona, para qué compli-

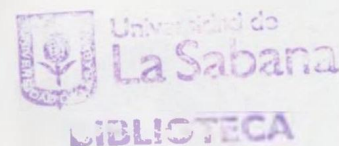
9. Polo, L., (1998), 'Hacia un mundo más humano', *Mercurio Peruano*, Piura, n. 511, pp. 71-90.

10. Arendt, H., (1993), *La condición humana*, Paidós, Barcelona, pp. 201-205.

11. Llano, C., (2007), *Viaje al centro del hombre*, Ruz, México, p. 4.

12. Aranguren, J., (2003), *Antropología filosófica. Una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*, McGraw-Hill, Madrid, p. 208.





caros la vida", "no hace falta cambiar, es mejor seguir igual". Ni qué decir de las relaciones entre jefes y trabajadores en las que la comunicación se paraliza por cuenta de las ideas preconcebidas que distorsionan la realidad e impiden la resolución de los conflictos que, de manera natural, surgen en toda relación; unos y otros se aferran a posiciones defensivas basadas en supuestos erróneos que minan la confianza y anulan la creatividad.

### TRABAJO EN EQUIPO

Una de las competencias directivas que con mayor frecuencia aparece en los diccionarios es el trabajo en equipo; se podría decir que estamos ante una de esas competencias llamadas universales. Apenas lógico si se considera la complejidad actual de los negocios, que

las diferencias. En efecto, un aspecto que enriquece a los equipos de trabajo es la variedad de aportes, puesto que permite aunar, en torno a un tema común, miradas diversas. Estas, a su vez, conducen por lo general a decisiones más acertadas. A esta sana práctica se opone, en cambio, el denominado "pensamiento grupal", que denota una cierta tendencia a estar de acuerdo con una determinada posición que en el fondo no se comparte; una especie de consenso –forzado– en aras de la armonía o de alcanzar una mal entendida unidad. Puede ocurrir por falta de fortaleza para oponerse a una determinada idea, o simplemente por ausencia de argumentos. Con razón se dice que un equipo en el que todos piensan igual es reflejo de que no hay más que una persona pensando.

Un buen símil lo constituye un equipo de fútbol o de baloncesto; si bien cada jugador posee sus propias fortalezas y debilidades –los hay veloces, lentos, ágiles, fuertes, pesados, livianos, altos y bajitos–, en su conjunto se complementan, de tal forma que las fortalezas de unos compensan las debilidades de otros. De ese modo, cada uno, desde su posición, aporta al equipo lo mejor de sí en pos del objetivo común: vencer al contrincante. Nos sirve esta comparación para destacar una característica tal vez menos evidente pero, a nuestro modo de ver, necesaria en los equipos de trabajo: la diversión.

En el deporte es común que los jugadores disfruten cada partido; la razón no es otra que el goce que les produce hacer algo que saben, que les gusta, y que despierta en ellos pasión y el deseo

## “En la conformación de un equipo han de confluír una adecuada combinación de habilidades, un objetivo común, metas definidas y compromiso con los resultados”

demanda los más altos estándares de desempeño empresarial. Pero, ¿en qué consiste ese trabajar en equipo? La literatura sobre el tema es tan variada como abundante. Tal vez vale la pena destacar que un principio básico sobre el cual se ha construido el concepto es la sinergia, fenómeno que, de acuerdo con el diccionario de la RAE, denota unión de fuerzas para conseguir mayor efectividad. Tan sencillo como aceptar que la suma de esfuerzos individuales genera rendimientos incrementales.

Una idea más elaborada es la que ofrece Stephen Covey<sup>13</sup> al señalar que la sinergia consiste en saber valorar

hablar de equipos de trabajo implica cumplir una serie de requisitos, ya que no toda labor realizada por un conjunto de personas puede recibir tal calificativo; como señala Santiago Álvarez De Mon<sup>14</sup>, una cosa es trabajar en equipo y otra diferente reunirse. La tradicional definición de Katzenbach y Smith<sup>15</sup> enseña que en la conformación de un equipo han de confluír una adecuada combinación de habilidades, un objetivo común, metas definidas y compromiso con los resultados. Esto sugiere una cuidadosa labor desde la misma selección de sus miembros, de tal manera que concurren todas las destrezas necesarias.

de alcanzar una meta. ¿Por qué no puede ocurrir algo semejante en nuestras organizaciones? ¿Acaso la labor que se realiza en la empresa no puede tener ese sentido de deportividad? ¿Por qué el trabajo no puede ser agradable y divertido, aún en medio de la exigencia y la tensión? También la competición deportiva es exigente y, en la mayoría de los casos, sacrificada.

Más allá del ejemplo que acabamos de dar, como señala Leopoldo Palacios<sup>16</sup>, el arte de jugar es un hábito mental cuyo objeto es un artefacto –del latín *arte factum*, lo hecho por el hombre– en el que participan un grupo de

13. Covey, S., (1993), *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*, Paidós, 2ª ed., Barcelona, p. 304.

14. Álvarez De Mon, S., (2001), *El mito del líder*, Pearson, Madrid, p. 64.

15. Katzenbach, J., y Smith, D., (1995), *La sabiduría de los equipos*, CECOSA, México, p. 39.

16. Palacios, L. E., (1974), *La filosofía del saber*, Gredos, Madrid, p. 337.



personas –los jugadores– que utilizan una cosa material –el juguete– y actúan bajo la presencia de un testigo que puede actuar como árbitro o juez. Pues bien, un equipo de trabajo se asemeja mucho a esta descripción: un grupo de personas –los jugadores– que se reúnen con el objetivo de tomar una decisión –el artefacto– mediante el intercambio de ideas y opiniones –el juguete– y actúan bajo la presencia de un testigo, que bien podría ser el líder del equipo. En efecto, se trata de una actividad mental constructiva basada en el intercambio de ideas que se entretienen a manera de jugadas en el campo de juego, hasta conseguir el objetivo final: una decisión o la culminación de un proyecto.

Una condición para hacer del trabajo una actividad agradable y divertida es sentirse a gusto con la naturaleza misma de la tarea y poseer las destrezas necesarias para realizarla. En este sentido, quienes dirigen juegan un papel crucial al asignar tareas y responsabilidades; las labores encomendadas han de ser acordes con las capacidades y habilidades de la persona, pero también han de despertar interés, ilusión y agrado. Desde luego, las metas establecidas deben ser alcanzables, so pena de convertirse en motivo de frustración y de desganado. Pero más importante aún es saber transmitir a los colaboradores el verdadero valor del trabajo; que le encuentren un sentido, que vean en él un medio para su realización personal y un camino de auténtica felicidad, a pesar de las dificultades y del esfuerzo que demanda.

Por otra parte, cabe señalar que bajo la concepción de los equipos de trabajo subyace otra característica que emana de la esencia misma del ser humano: su naturaleza sociable. En efecto, no nos bastamos a nosotros mismos sino que necesitamos de los demás para

**“Un directivo debe saber transmitir a sus colaboradores el verdadero valor del trabajo; que vean en él un medio para su realización personal y un camino de auténtica felicidad, a pesar del esfuerzo que demanda”**

alcanzar objetivos, incluso nuestra propia realización. Así lo entienden Yepes y Aranguren<sup>17</sup> al afirmar que “no existe un yo sin un tú”. La propia identidad de todo ser humano solo se puede alcanzar en función de la existencia del otro; de ahí que la competencia de trabajo en equipo resulte tan natural a la actividad de toda organización, mientras que el individualismo se considera una práctica equívoca, restrictiva y antihumana.

Cohesión, armonía y motivación son otras características necesarias en un equipo de trabajo; así que el directivo requiere una serie de habilidades tales como escucha activa, resolución de conflictos y capacidad para construir una visión compartida al interior del grupo.

Ahora bien, si nos adentramos en el terreno de la antropología filosófica podemos encontrar, tal vez, una mayor riqueza de contenido. Ya habíamos trazado un pincelazo sobre el sentido del trabajo en general; preguntémosnos ahora qué hay detrás del trabajo en equipo, más allá de su contribución a la eficacia de las organizaciones. ¿Qué implicaciones tiene para el directivo? ¿Qué puede aportar al crecimiento personal de quienes conforman el equipo? ¿Hasta qué punto una competencia tan instrumental puede tocar el interior de una persona?

Nuestra propuesta consiste, como hemos mencionado antes, en que si bien las competencias son de gran utili-

dad para la labor directiva, su razón de ser tiene que penetrar las fibras de la persona, empapar su existencia y constituirse en genuina experiencia vital. El quid del asunto está en la centralidad de la persona en la organización; más allá de las consecuencias técnicas que proporciona el trabajo en equipo, un enfoque antropológico –humanista– invita, como plantea Juan Antonio Pérez López, a evaluar la acción de la organización a partir de la satisfacción de las necesidades reales de sus miembros. Mirar el trabajo en equipo como un simple instrumento para la toma de decisiones, por acertadas que sean, es vaciarlo de contenido. Un trabajo constructivo en equipo es aquel que permite a sus miembros crecer en hábitos de virtud; aquel que exige hacer uso de las más altas facultades de la persona, su inteligencia y voluntad; aquel cuyos frutos han sido destilados mediante una “deliberación serena y ponderada, rica en argumentación, abundante en diálogo y exigente en comprensión”<sup>18</sup>.

Una deliberación ponderada es aquella que sabe encontrar, con amplitud de visiones y libre de inhibiciones, la solución óptima de un problema; aquella que no sobrepasa los límites de la moderación y de la cordura, y que guarda la discreción pero admite la discrepancia. Ahora, unidad no es uniformidad; por el contrario, la verdadera riqueza de un equipo de

17. Yepes, R., y Aranguren, J., (2003), *Fundamentos de antropología*, Eunsa, 6ª ed., Pamplona, p. 181.

18. Serrano, G., (2011), ‘Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales’, Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 314.





trabajo encuentra su asiento en la pluralidad de ideas. Como señala Álvarez De Mon<sup>19</sup>, un buen gobernante no le huye a la diferencia, sino que más bien la respeta y la gestiona; el gran desafío del líder, añade el autor, consiste en encontrar la unidad en la diversidad.

Cuentan que, en una ocasión, el psicólogo William James contrató para su departamento en Harvard a un colega cuyas ideas eran abiertamente contrarias a las suyas; al ser interrogado acerca de las razones de tan extraña decisión, su respuesta fue: "Ahora todos los puntos de vista están representados".

Para terminar, haremos referencia a la misión que constituye el corazón del equipo y que le da su verdadero sentido: la misión personal; toda persona tiene una misión por cumplir, un encargo que la vida le ha asignado, cuya búsqueda le inspira a luchar con ilusión. Así mismo, los equipos han de estar dotados de un sentido de misión capaz de ser asumido por sus miembros como propio, teniendo siempre presente que la profundidad y trascendencia de esa misión determinan su identidad y compromiso. ■

**ABSTRACT** While there is a great number of managerial competencies necessary to exercise genuine leadership, in this article we will highlight two that go beyond the business itself and that give relevance to the human being as the only one capable of bringing differentiation to the companies.

#### Referencias:

- Álvarez De Mon, S., y otros, (2001), *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid, p. 168.  
 Álvarez De Mon, S., (2001), *El mito del líder*, Pearson, Madrid, p. 64.  
 Aranguren, J., (2003), *Antropología filosófica. Una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*, McGraw-Hill, Madrid, p. 208.  
 Arendt, H., (1993), *La condición humana*, Paidós, Barcelona, pp. 201-205.  
 Cardona, P., y García-Lombardia, P., (2005), *Cómo desarrollar las competencias directivas*, Eunsa, Pamplona, pp. 178-179.  
 Cardona, P., y Wilkinson, H., (2009), *Creciendo como líder*, Eunsa, Pamplona, pp. 53-54.  
 Covey, S., (1993), *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*, Paidós, 2ª ed., Barcelona, p. 304.  
 Dianine-Havard, A., (2010), *Perfil del líder. Hacia un liderazgo virtuoso*, Palabra, Madrid, p. 20.  
 Gentle, M., y Jick, T., (1987), 'Bob Galvin y Motorola Inc', case 9487.062-e, HBS, Boston, p. 3.  
 Katzenbach, J., y Smith, D., (1995), *La sabiduría de los equipos*, CECSA, México, p. 39.  
 Llano, C., (1994), *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 295-301.  
 Llano, C., (2002), *Falacias y ámbitos de la creatividad. El acto de la creación en la empresa*, Limusa, México, pp. 10-11.  
 Llano, C., (2007), *Viaje al centro del hombre*, Ruz, México, p. 4.  
 Melendo, T., (1990), *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, p. 146.  
 Palacios, L. E., (1974), *La filosofía del saber*, Gredos, Madrid, p. 337.  
 Pérez, J.A., (2002), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.  
 Peterson, C., y Seligman, M., (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford, New York, p. 29.  
 Polo, L., (1998), 'Hacia un mundo más humano', *Mercurio Peruano*, Piura, n. 511, pp. 71-90.  
 Sellés, J. F., (2008), *Los hábitos intelectuales según Tomás de Aquino*, Eunsa, Pamplona, p. 377.  
 Serrano, G., (2011), 'Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales', tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 314.  
 Yepes, R., y Aranguren, J., (2003), *Fundamentos de antropología*, Eunsa, 6ª ed., Pamplona, p. 181.

19. Álvarez De Mon, S., y otros, (2001), *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid, p. 168.



# Líder al 100%

---

## Un legado empresarial

El reconocido empresario José Alejandro Cortés, quien por más de cuarenta años asumió la presidencia de Sociedades Bolívar, habla sobre su modelo de liderazgo y dirección. También deja claros sus puntos de vista sobre temas coyunturales como el actual proceso de paz y el sistema pensional en Colombia. INALDE desea rendirle un homenaje, a través de estas páginas, por su auténtico liderazgo y por los valores morales y sociales que encarna.

**C**olombiano ejemplar, líder integral, directivo del año... Estos son tan solo algunos de los calificativos y reconocimientos que han adornado la vida de José Alejandro Cortés, ex presidente de Sociedades Bolívar, *holding* que abraza empresas como Davivienda, Seguros Bolívar y Constructora Bolívar.

Si bien su figura no ha sido la más reconocida en las páginas sociales de las revistas, su trayectoria empresarial sí ha llenado las páginas de los diarios y revistas especializadas del país.

Egresado PADE de las primeras promociones de INALDE, José Alejo, como le llaman sus amigos, cuenta, entre risas, que ya no trabaja tanto y que aún practica su deporte favorito, el tenis.

Como siempre, sus palabras se convierten en lecciones directivas y

en dosis de optimismo, que vale la pena escuchar.

**¿Cómo es su día a día, ahora que ya no está en la presidencia del Grupo?**

Yo sigo muy vinculado, pero más a través de las juntas y en temas de responsabilidad social. Ya no me preocupo por los problemas cotidianos de las empresas ni por asistir a cocteles.

**¿Qué cualidades personales y directivas considera usted que le han valido el reconocimiento como uno de los líderes más destacados del país?**

Lo más importante, considero yo, ha sido mi formación, y no solo en el ámbito profesional, sino aquella que empieza en el hogar; esa que lo moldea a uno y define su carácter. Luego,

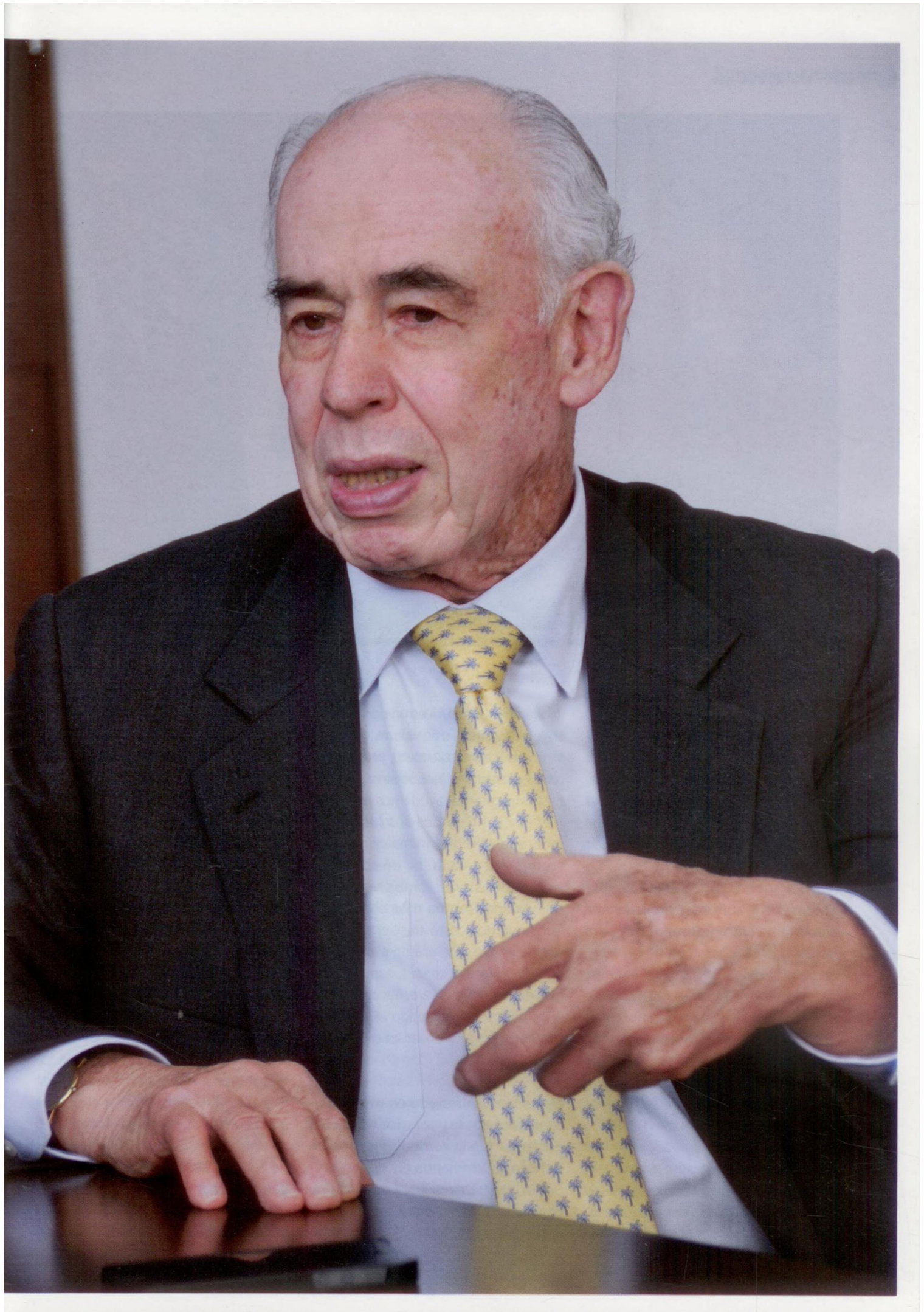
por fortuna, tuve la oportunidad de recibir una serie de conocimientos que, sin duda, influyeron en mi gestión empresarial.

A pesar de especializarme en matemáticas actuariales y, por ende, saber cómo se forman las reservas o cómo se calculan las primas de una póliza, mi pregrado lo hice en Pomona College (California), un centro de estudios con énfasis en arte y humanidades, lo cual me ayudó a determinar mi orientación directiva.

**Con un enfoque claramente humanístico...**

Así es. Cuando asumí la presidencia de la empresa (que era familiar), me di cuenta de los enfrentamientos que existían entre diversas áreas y vi la necesidad de que todos entendiéramos









que estábamos en el mismo bote y debíamos remar en el mismo sentido. Reuní a los jefes de esa época y les dimos cursos sobre herramientas básicas de administración de empresas. A ellos les sirvió, pero a mí también porque entendí la importancia de ir formando una cultura.

**El tema de la cultura organizacional siempre ha sido determinante para usted...**

La cultura del Grupo Bolívar es la de reconocer y respetar al ser humano dentro de la organización, así como velar por su crecimiento dentro de ella. En los primeros años a cargo de la presidencia publiqué una cartilla, creo de las primeras que se hicieron de ese tipo, que se llamaba 'Filosofía y Políticas de Seguros Bolívar', con el fin de que todos manejáramos los mismos conceptos y valores. Todo esto, desde luego, combinado con mi objetivo de hacer rentable mi negocio.

Para mí la cultura es un conjunto de creencias, principios o valores. Además, es un concepto colectivo, puesto que todos, desde la niña que sirve un café, hasta un gerente, ayudamos a crearla.

Les cuento: nosotros hemos tenido que salir de mucha gente que, en forma reiterada, ha irrespetado a sus colaboradores. También recuerdo que alguna vez una niña cometió un error que nos costó trescientos millones de pesos. ¿Ese era un motivo para echarla? No. De ser así, también me hubieran tenido que echar a mí hace años porque he cometido errores muy costosos para la organización. Todo esto es cultura.

**Usted ha manifestado en otras oportunidades que la peor crisis que debió enfrentar fue la corrida de depósitos del Banco Davivienda en 1999...**

Sí. Fue el 16 de mayo y fue un día de pánico. Debido a rumores malintencionados sobre una supuesta intervención

a Davivienda por parte del gobierno se produjo una corrida de depósitos; las personas que tenían sus hipotecas decidieron retirar su dinero al mismo tiempo. Además, había un antecedente y era que tres bancos acababan de ser intervenidos por la Superintendencia Financiera y mucha gente había perdido parte de sus depósitos o se los habían congelado. Por fortuna, nosotros habíamos discutido previamente la necesidad de tener mucha liquidez a raíz de lo sucedido con estas otras entidades bancarias y pudimos responder ese día. Sin embargo, que en todas las regiones quisieran retirar su dinero fue muy angustiante.

Cabe recordar que en 2008, en Estados Unidos, el gobierno ayudó a sacar a flote al Citibank; incluso el debate posterior fue que entregó más dinero del que debía. Pues en 1999 nosotros no contábamos con el Banco de la República ni con la Superintendencia Financiera porque no estaban preparados para enfrentar esa clase de situaciones.



### ¿Cómo lograron superar la dificultad entonces?

Al día siguiente, cuando se vio que se había atendido a todas las personas, muchos de los que habían retirado su dinero sintieron seguridad y regresaron.

A los tres meses ya estábamos otra vez donde deberíamos estar. Logramos salir adelante gracias a que actuamos rápido y a que enfrentamos el problema en equipo. Uno no puede salir de una crisis si intenta solucionarla solo. Además es importante tener claro hacia dónde se desea y se puede llegar... proyectarse.

### A pesar de esas crisis y de los altibajos en nuestra historia, ¿mantiene la fe intacta en el país?

Definitivamente. Lo que pasa es que yo miro nuestra situación en contexto y la comparo con la de los demás países y, por ejemplo, en este momento la realidad de muchos de ellos es más crítica que la de nosotros. Miremos a España con su altísima tasa de desempleo. Los jóvenes se gradúan de la universidad y nadie les da trabajo. Y ni qué decir de Grecia, Italia o Francia, donde ningún político le quiere poner el pecho al tema de las jubilaciones. ¡Y qué tal la quiebra de Detroit!, en Estados Unidos, que es solo una ciudad de las varias que están en esa misma situación y a punto de explotar. ¿Quién lo hubiera imaginado?.

Entonces, yo creo que hay una cierta tendencia nuestra a autocriticarnos de manera exagerada. Aquí en vez de decir "cómo le fue de bien a fulano", "que bueno el esfuerzo de esta institución", decimos: "le fue muy bien, pero..."

El 'pero' aquí es grandísimo. Y desde luego hay muchos problemas, pero tenemos dos opciones: Decir que "la

situación es inmanejable y que esto es el caos" o creer que a pesar de las adversidades vamos a salir adelante, aunque tome tiempo, y trabajar para que eso se dé. Yo me inclino por la segunda opción, y más teniendo en cuenta la cantidad de gente talentosa que tenemos.

Yo, por ejemplo, creo que el problema de la justicia en Colombia es más grave que el problema de las guerrillas y de la violencia misma, porque en últimas es la justicia la que debe buscar soluciones a los problemas de criminalidad, narcotráfico, etc., pero estando politizada es muy difícil.

Sin embargo, destaco que fuimos el único país de Latinoamérica que nunca dejó de pagar oportunamente sus obligaciones. Eso quiere decir algo, ¿no?

### Usted mencionó el tema de las jubilaciones en Europa y sabemos que el sistema pensional en Colombia ha sido una de sus grandes preocupaciones...

Lo que sucede es que a los políticos no les gusta comprometerse con proyectos de largo plazo y por eso no han querido enfrentar, como se debe, temas delicados como la salud y las pensiones.

El modelo pensional requiere soluciones que no van a ser visibles ahora, pero sí en veinte años cuando yo ya no esté vivo.

La idea es que la gente trabaje durante más tiempo. Una persona por el hecho de que cumpla cincuenta años no deja de ser inteligente, ni de pensar, ni de ser útil para la sociedad. ¿Cuál es la diferencia entre cincuenta años y cincuenta años y un día?

Ahora, el que se pueda retirar en un momento dado por una pensión menor, está bien, pero es que el pro-

**“Yo aspiro a que con el tema pensional suceda lo mismo que con el calentamiento global. Que cuando se convierta en el centro de los debates mundiales, empecemos a hallarle soluciones”**

blema de las cantidades es muy serio y el país no va a resistir ese gasto.

Yo creo que la edad de jubilación no se debe determinar por los años calendario, sino por la capacidad de la persona de generar valor. Claro, hay que ponerle un límite y para eso está el índice de expectativa de vida, que en Colombia ya supera los 70 años.

Yo aspiro a que con las jubilaciones suceda lo mismo que con el calentamiento global. Que cuando el problema se generalice aún más y se convierta en el centro de los debates mundiales, la mayoría de países comience a hallarle soluciones.

### ¿Cuál es su posición frente al actual proceso de paz?

Si mañana se firma algo en La Habana y a mí me dicen: "Bueno, usted empresario hágame el favor de contratar a estos reinsertados", desafortunadamente les debo decir que no. Yo no puedo contratar a ninguna de esas personas puesto que no puedo infectar mi organización con gente que no cree en nuestros principios.

Yo, desde luego, quiero ayudar y puedo buscar otros esquemas como comprar una gran extensión de tierra



para que estas personas, junto con sus familias, se dediquen a la siembra.

Por ahora, me niego. Y no es por estigmatización, sino porque ya lo he intentado. Alguna vez contraté a un reinsertado como agente de seguros y resultó que empezó a vender seguros a personas humildes o a indigentes, y luego los asesinaba para cobrar el dinero. Él era la cabeza del grupo delincuencia que hizo eso en nuestra organización. Por fortuna lo detectamos y evitamos más muertes.

También tuve casos frustrantes con reinsertados en el sector de la construcción. Realmente no cambian de la noche a la mañana y no puedo dañar la cultura de mi organización.

### **¿Se ha reunido con otros empresarios para abordar el tema?**

Claro. Hay una institución que se llama Ideas para la Paz, que yo mismo ayudé a promover con un grupo de empresarios, y allí vemos que no hay una única solución para el tema de la reinserción, en realidad hay muchas, pero no pueden ser las que impliquen contaminar aún más la sociedad.

Por ejemplo, no es recomendable poner a un recién reinsertado a manejar taxi, puesto que es un gremio rodeado de muchos temas de violencia y criminalidad. El tema de la plantación, que mencionaba anteriormente, creo que es una buena alternativa, siempre y cuando estén allí con sus familias, que serán quienes los ayuden realmente a reintegrarse de manera positiva a la sociedad, no sus amigos ex guerrilleros.

### **La familia siempre ha sido muy importante para usted...**

Totalmente. Parte de nuestra cultura está concebida en términos de que

cada individuo es parte de un núcleo familiar. Así que debemos respetar no solo a nuestro colaborador, sino a sus allegados. Si mi asistente tiene algún inconveniente familiar, por ejemplo, puede ir a solucionarlo sin problema. Si ella está tranquila va a ser mucho más productiva para la empresa y, a la vez, su familia va a asentirse parte de nuestra organización, llevando siempre el buen nombre de la misma.

### **Volviendo al tema de la paz, ¿qué nos queda por hacer?**

Con una firma no va a desaparecer el narcotráfico, que es el mayor vicio y la gasolina que mueve otros tantos delitos. Pero creo que se pueden mejorar muchas cosas de la vida comunitaria nacional si seguimos trabajando duro. Uno no puede esperar que de un día para otro se acabe la violencia ni las manifestaciones propias de un país descompuesto, porque ha habido una degradación moral muy fuerte; no obstante, no nos queda sino comprometernos desde nuestra actividad si deseamos que los niños, mis nietos y bisnietos, conozcan un país mejor.

### **¿Qué lecciones le dejó su paso por INALDE?**

Cuando fui por primera vez yo sentía que conocía mucho del tema de la administración, tanto por mis logros profesionales como por mi gusto por la lectura sobre el tema, y dije: "Vamos a ver aquí qué me enseñan". Pues además de encontrarme con profesores totalmente actualizados, reorganicé de manera coherente todo lo que sabía y me di cuenta de que cuando uno se aleja de las aulas va perdiendo cierta conciencia de lo que está ocurriendo en el mundo de los negocios. Esto, sin contar con los aportes de los compañeros y colegas que eran

impresionantes y me orientaban hacia nuevas ideas y conceptos.

### **El hecho de que usted haya apoyado a cientos de sus colaboradores para que también adelantaran programas en INALDE habla de la importancia que para usted tiene la formación directiva**

Toda la vida he creído en la formación porque es ahí donde se genera un lenguaje común. Y apoyamos no solo a los gerentes o personal administrativo, sino que capacitamos en todos los niveles. Así mismo, estamos ofreciendo facilidades para estudiar inglés. Varios de nuestros ejecutivos (gerentes y vicepresidentes) han podido ir a Estados Unidos a perfeccionar su inglés durante unos meses, con todo pago, y para los demás les estamos facilitando las clases en Colombia.

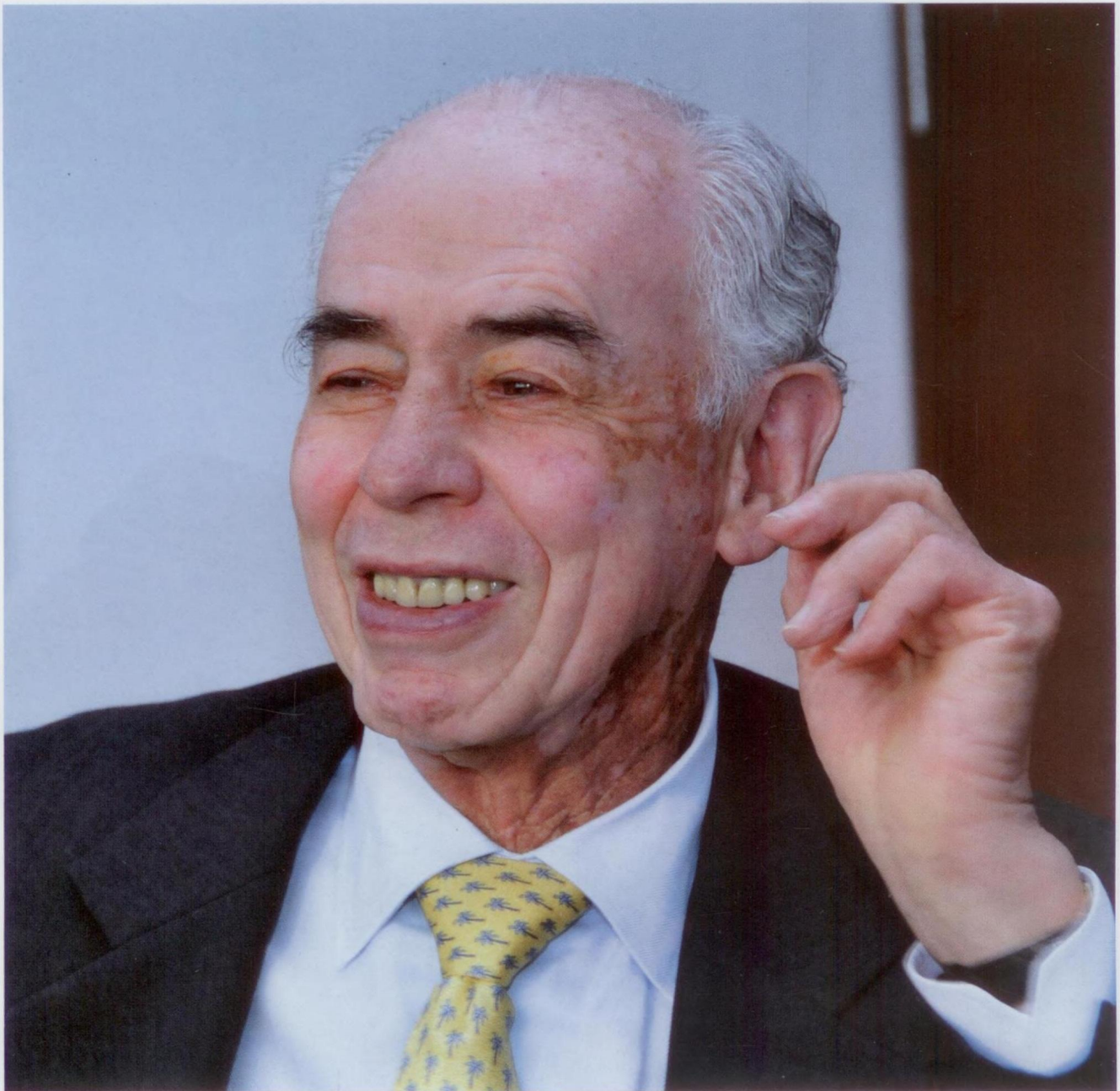
### **¿Cómo se definiría como jefe?**

Yo soy un líder comprensivo, pero exigente y disciplinado. Y ser disciplinado es ser puntual, es hacer las cosas cuando toca, es ser comprometido. Claro, nunca logré que mi empresa fuera tan disciplinada como yo hubiera querido, pero eso me enseñó también a ser flexible. Eso sí, siempre insistí y pretendí ser justo.

### **¿Qué consejo le daría usted a nuestros participantes actuales, que tienen en mente llegar a ser un gran líder como usted?**

La primera cosa que les diría es que sepan interpretar el éxito, puesto que este no es 'hacer plata' ni tener una buena posición social. Para mí el éxito es una actitud hacia la vida y hacia uno mismo. No en vano, para mí un buen profesor de un colegio o universidad es muchísimo más valioso que un señor que ganó no sé cuántos millones de pesos en un negocio,





pero que no es un buen ejemplo para quienes lo rodean.

Lo segundo es que entiendan cuál es su rol en la vida, cuáles son sus capacidades y cuáles sus limitaciones, y que hagan las cosas de la mejor manera posible dentro de ese rol. Que sean grandes seres humanos y que construyan familias bonitas, sanas y amorosas. Eso es ser una persona exitosa.

**Habló usted de las limitaciones...**  
Claro, hay que saber reconocer para

qué se es bueno. Yo fui algunos años campeón de tenis en Colombia, pero sabía que jamás iba a ser campeón del mundo porque me faltaba talento. Y en otras profesiones sucede igual. Pero uno no se puede quedar en eso, simplemente se pone otras metas... y metas altas.

Yo, por ejemplo, he insistido mucho en que nosotros podemos ser la mejor compañía del mundo.

**¿Sí?**  
Sí. No la más grande, la mejor. ●

**ABSTRACT:** The recognized entrepreneur José Alejandro Cortés, who for over forty years was in the presidency of Sociedades Bolívar, spoke with us about his entrepreneurial legacy and his management model. He also set forth his views on critical topics such as the current peace process and the pension system in Colombia. INALDE pays homage to him, through these pages, for his authentic leadership and the social values he embodies.







Luis F. Jaramillo Carling  
Director General de INALDE Business School



# Retrato desde la gratitud

Una mujer trabajadora, leal y dedicada al servicio... Así se refiere el Director General de INALDE a Cecilia Duque Duque, Directora de esta publicación, y a quien agradece en nombre de la Escuela y de su comunidad de egresados, por su gestión durante los seis años que estuvo a cargo de la dirección ejecutiva de Alumni.

Desde muy joven tuve la oportunidad de conocer a Cecilia Duque, gracias a una relación amistosa que ella estableció con mi madre. Desde ese momento, tuve la mejor impresión de una mujer que comenzaba a destacarse en el ámbito cultural del país y que ya se acercaba al mundo de las artesanías a través del Museo de Artes y Tradiciones, del cual fue su primera directora.

Siendo una persona de origen quindiano, región en la que hace unas décadas no sobresalían las mujeres, Cecilia se destacó académicamente y eso le significó la posibilidad de estudiar en Pennsylvania State University, donde realizó una maestría en arte y diseño, complementando así sus estudios de pregrado.

A los pocos meses de regresar con su título de maestría a Colombia, incursionó en labores sociales, culturales y artísticas de la vida nacional, hasta ocupar la gerencia de Artesanías de Colombia. En este cargo estuvo 16 años. Luego, en 2007, se vinculó a INALDE como Directora Ejecutiva de Alumni, donde permaneció hasta mayo del presente año. Su retiro obedeció a un genuino interés por seguir estudiando y divulgando la vida de los artesanos y de las etnias de Colombia, actividades en las que ya venía trabajando. De hecho, ya ha publicado dos libros de lujo de la mano de Suamericana: *Maestros del arte popular* y *Lenguaje creativo de etnias indígenas de Colombia*.

Desde finales de los años 70 y principios de los 80 ya se vislumbraba su vocación por los artesanos; comenzó a propender por su reconocimiento, capacitación y desarrollo intelectual, que les permitiera que su oficio fuera valorado realmente. Toda esta labor siempre estuvo alejada de intereses personales y mezquindades, realizando grandes sacrificios en lo personal y en lo profesional.

Por otro lado, Cecilia siempre ha participado inmersa en el mundo académico. Se destaca su contribución al Consejo Superior de la Universidad de La Sabana, del cual ha sido miembro desde 1985. Adicionalmente, ha realizado múltiples cursos de actualización y formación en distintos temas relacio-



Semblanza ...

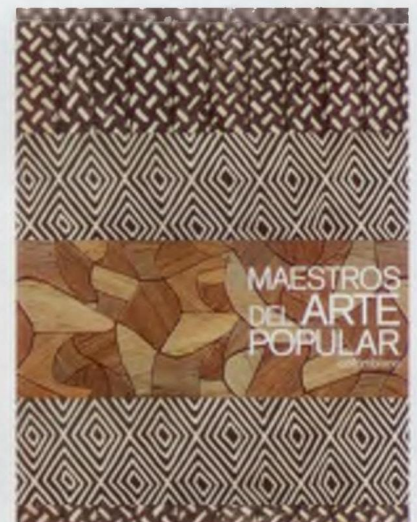
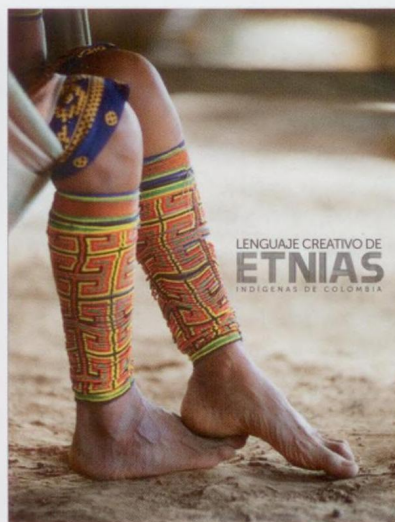


Aquí, con Peter Montes, actual Director de Alumni, durante su brindis de despedida de INALDE

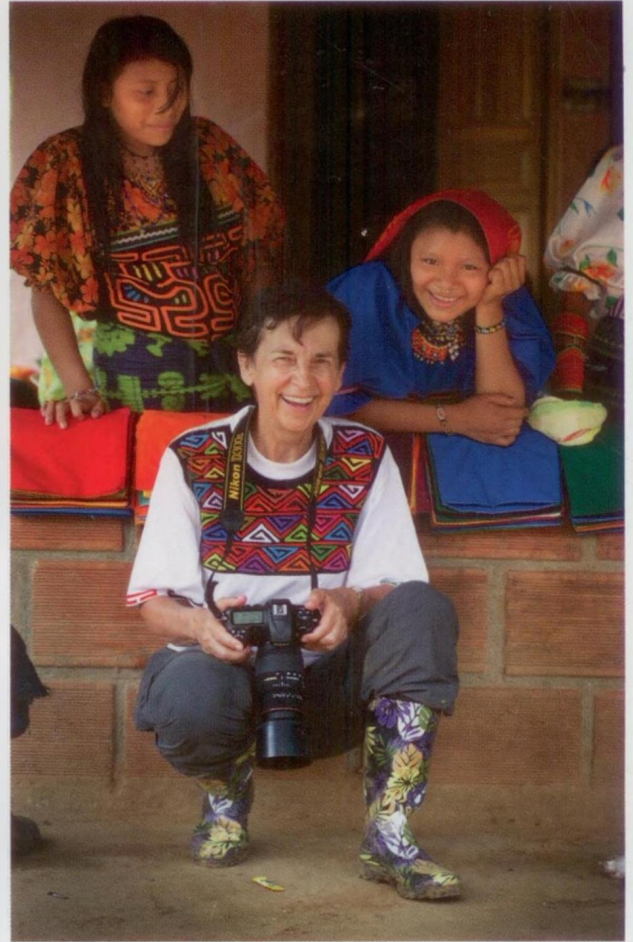
“ Como resultado de un arduo trabajo de investigación sobre la vida de los artesanos y de las etnias de Colombia, Cecilia Duque ya ha publicado dos libros de lujo de la mano de Suramericana ”

nados con su ámbito laboral y con la dirección de empresas. Para no ir más lejos, en 1993 realizó el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE, de INALDE.

Por su capacidad de trabajo y profesionalismo, Cecilia ha obtenido varios reconocimientos y condecoraciones nacionales e internacionales. En 2006, por citar solo un ejemplo, recibió la Medalla al Mérito Cultural por parte del presidente Álvaro Uribe Vélez. Además, ha pertenecido a juntas directivas y ha colaborado con organismos multilaterales como la ONU, UNESCO, BID y OEA.







Volviendo a lo personal, Cecilia goza de innumerables virtudes. Es una gran amiga, alguien en quien uno puede confiar a cabalidad, y sabe decir las cosas más serias con el mayor respeto hacia; es una mujer afable y de buen trato, que siempre está pronta a servir a los demás sin ningún interés personal.

Solo me queda darle las gracias a Cecilia por lo años que le dedicó a Alumni, por su esfuerzo y siembra. Ahora, si bien sigue vinculada a INALDE como directora de esta revista, le deseo lo mejor en sus demás proyectos que, estamos seguros, están encaminados, como siempre, al servicio de las personas, de la sociedad y de Colombia. ●

riquecimiento  
familiar y personal  
en metodología  
del caso



**FAMOF**

familias que ayudan a otras familias

Miembro de



CURSOS

### Amor Matrimonial

Dirigido a matrimonios de todas las edades.

### Primeros Pasos

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 0 y 4 años.

### Primeros Letras

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 4 y 7 años.

### Primeras Decisiones

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 7 y 10 años.

### Pre-Adolescencia

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 10 y 13 años.

### Proyecto Personal

Dirigido a jóvenes solteros que afrontan su vida.





# Executive MBA Council

EDUCATE • NETWORK • INFORM

INALDE,  
nuevo miembro

del Executive MBA  
Council

Nuevo logro para nuestra Escuela en el campo de acreditaciones y distinciones internacionales, como resultado del proceso de mejoramiento continuo con el que estamos comprometidos.



Finalización de pro...

**E**l Executive MBA Council, entidad que valida la excelencia de los programas EMBA en el mundo, reconoció a INALDE Business School como miembro permanente de la organización, debido al cumplimiento de los estándares académicos internacionales de nuestro Executive MBA.

Esta membresía solo es otorgada a un selecto grupo de instituciones con un EMBA de primer nivel. Entre ellas se cuentan Yale University, MIT, Darden School of Business, London Business School y Tulane University, así como CEIBS (China), IAE Business School (Argentina) e IESE Business School (España), estas últimas de nuestra red de escuelas relacionadas.

El Executive MBA Council busca promover la educación ejecutiva en el ámbito mundial a través de asociaciones, procesos de mejoramiento continuo y actividades de investigación y de divulgación, con el fin de garantizar la excelencia de los programas EMBA de las instituciones miembros.

Este Consejo, conformado con el apoyo de AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) en 1981, nació a raíz de la necesidad de los Executive MBA existentes de concentrar sus esfuerzos para afrontar los desafíos que se presentaban a medida que se incrementaba el número de programas de formación para ejecutivos, siempre pensando en dar solución a las organizaciones que requerían aumentar la capacidad de liderazgo de sus directivos.

### Excelencia académica

Las variables que el EMBA Council evaluó para otorgar la membresía a INALDE fueron: plan de estudios, calidad de los profesores, metodología de enseñanza y perfil de los egresados de la institución.



### Beneficio para los participantes del EMBA

Los participantes del Executive MBA se verán beneficiados con los procesos que desarrollaremos conjuntamente con el Executive MBA Council. Se compartirá conocimiento, buenas prácticas y resultados de investigación de los mercados, para que se conviertan en una herramienta de perfeccionamiento continuo del programa. También cabe destacar el *networking* que se genera, puesto que la red de contactos entre miembros del Consejo permite el desarrollo de convenios para enriquecer los programas de las universidades y escuelas de negocios. ●

**ABSTRACT:** The Executive MBA Council, the entity that validates the excellence of EMBA programs worldwide, has recognized INALDE Business School as a permanent member of the organization due to the compliance of our Executive MBA with international academic standards.



# Programas de perfeccionamiento directivo

## Inicio de programas

**El 9 de mayo** se dio inicio, en Medellín, al Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE, con la participación de directivos de empresas como CIPA, Matisses, Premex, Groupe Seb, Salud-Trec y Grupo Argos.

**El 14 de mayo** inició el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE, en Bogotá, con la participación de empresarios y directivos de compañías como Raddar, Intellego y Notaría 25.



**El 27 de mayo** se dio inicio al segundo Programa de Desarrollo Directivo - PDD del año, con la participación de directivos de organizaciones como Grupo Sura, Colpatria, Colombia Móvil y Ocesa.

**El 5 de julio** inició el Executive MBA 2013-2015. La cohorte está conformada por 75 hombres y 43 mujeres de empresas como Ecopetrol, Petrobras, Falabella y Porvenir.



## Finalización de programas

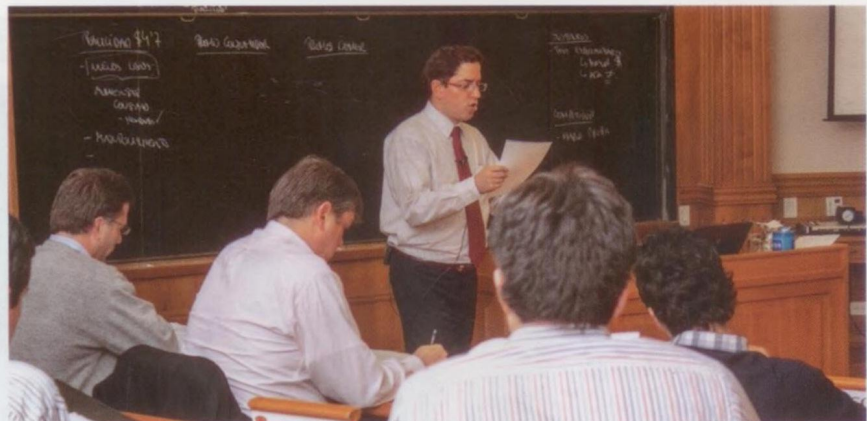


**El 27 de julio** se graduaron 89 participantes del Executive MBA 2011 - 2013, en ceremonia realizada en las instalaciones del Country Club de Bogotá.

## Programas In Company

**El 7 de mayo** se llevó a cabo, en el auditorio El Poblado de Medellín, el lanzamiento del primer Programa de Dirección Estratégica en alianza con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. El profesor Ernesto Barrera Duque, del Área de Dirección de Marketing de INALDE, dictó la conferencia 'El poder del pensamiento innovador', a la cual asistieron más de 200 personas, incluidos los miembros de la Junta Directiva de la Cámara y su presidenta ejecutiva.

**El 12 de junio** se realizó el 'Mass Consumer Market Sales Forces Program', diseñado para Mead Johnson Nutrition y dirigido por el profesor Ignacio Osuna, del Área de Dirección de Marketing de INALDE. Este contó con la participación de 33 directivos latinoamericanos de la empresa, provenientes de países como Perú, Argentina, Brasil, México, Ecuador y Venezuela.



**El 21 de junio** se dio inicio al programa 'Dirección estratégica sostenible', diseñado para Porvenir Pensiones y Cesantías. Cerca de 42 directivos de la compañía participaron en la apertura del programa, que se realiza en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.



## Programas Enfocados

◀ **El 6 de junio** se llevó a cabo el programa 'Pricing estratégico', el cual estuvo a cargo de Ignacio Osuna, profesor del Área de Dirección de Marketing de la Escuela. A la jornada asistieron participantes de empresas como Casa Editorial El Tiempo, Prodevases, Propilco y Grasco.



▶ **El 20 y 21 de junio** se realizó el programa 'Gestión rentable de clientes'. A la jornada, que estuvo a cargo de Ignacio Osuna, profesor del Área de Dirección de Marketing de la Escuela, asistieron participantes de empresas como Petrobras, Balum, Grasco, Anixter y Jaibel.

◀ **El 3 y 4 de julio** se llevó a cabo el programa 'Empresas en crecimiento: claves para una buena gestión', el cual estuvo a cargo del profesor Alberto Fernández, del Área de Contabilidad y Control de IESE Business School (España). Al programa asistieron participantes de empresas como Medical Proinfo, Enfocus, Datascoreing, Serviactiva y TDA Supply & Service.







► **Del 29 de julio al primero de agosto** se realizó el programa 'How to be a Good Owner', dirigido por el profesor Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE; Fabio Alvarado, profesor invitado; y Torsten Pieper, profesor asistente del Departamento de Gestión y Espíritu Empresarial del Cox Family Enterprise Center, en el Michael J. Coles College of Business de Kennesaw State University. La jornada contó con participantes de empresas como Gattaca, OSC Telecoms & Security Solutions, Aldía Logística, Vidrio Técnico de Colombia, Facolampr, Annar Diagnóstica Import e Imequipos Imetan.

## Comunidad INALDE

### Visita de Darden a INALDE

Jon Megibow, experto en comunicación empresarial y Director de Operaciones del Centro de Iniciativas Globales, de Darden School of Business (EE.UU.), visitó las instalaciones de INALDE con el fin de fortalecer las relaciones internacionales entre ambas escuelas de negocios.

### 'MBA x 1 día', en Bogotá

En las instalaciones de INALDE se realizaron dos jornadas del 'MBA por un día', a las cuales asistieron 148 profesionales orientados hacia la alta gerencia. Allí, experimentaron la Metodología del Caso, dirigidos por Juan Manuel Vicaría e Ignacio Osuna, profesores del Área de Dirección de Marketing de la Escuela. En ambas oportunidades, el profesor Vicaría dictó la conferencia-coloquio 'El reto directivo de la web 2.0 y 3.0'.







## Actividades de Directora de Investigación

► Sandra Idrovo Carlier, Directora de Investigación de INALDE, participó en los siguientes eventos:

- Tercer Congreso Pacto Global. Allí presentó la ponencia '¿Cómo afecta la interdependencia de los ámbitos laboral y familiar los resultados individuales?'. Este evento fue realizado en la Cámara de Comercio de Bogotá. Asistieron 600 participantes y se presentaron más de 40 conferencias.
- Simposio Management Research Trends - Rethinking the MBA. Se llevó a cabo en el Real Colegio Complutense de Cambridge, en Massachusetts (EE.UU.) y participaron, entre otros académicos destacados, Srikant M. Datar, Robert Kaplan y Bob Simons, de Harvard Business School.
- V International Conference For Work And Family, organizada por el International Center for Work and Family - ICWF, de IESE Business School, en Barcelona (España). Allí presentó el trabajo de investigación 'An Executive, A Housewife Or Both? Domestic Work And Identity Struggle In Executive Women In Colombia'.

---

## Publicaciones del Área de Empresa Familiar en 'Family Business Casebook'

Dos investigaciones del grupo de investigación de Empresa Familiar de INALDE fueron publicadas en el *Family Business Casebook 2010 - 2012* del Cox Family Enterprise Center, del Michael J. Coles College of Business - Kennesaw State University, en Georgia (EE.UU.). Este libro está catalogado como una guía en el ámbito internacional para aquellos que trabajan en el mundo de la empresa familiar.

---

## Profesor, moderador de Foro Semana



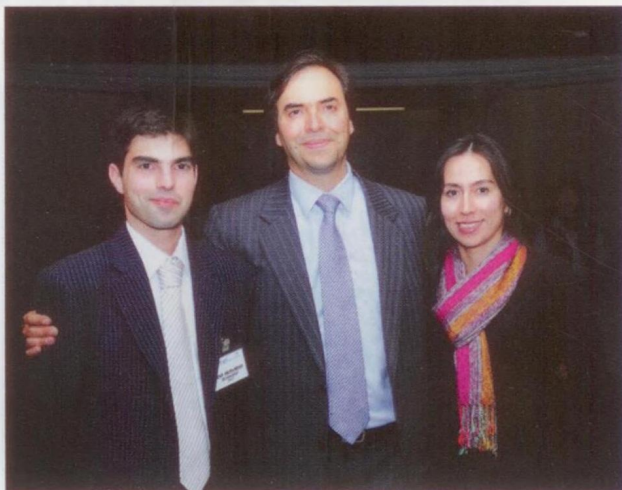
► El profesor Juan Pablo Dávila, Director del Área de Dirección Financiera de INALDE, condujo el Foro Semana 'La transformación de la vivienda en Colombia', que contó con la participación de Luis Felipe Henao, ministro de Vivienda; Santiago Montenegro, presidente de Asofondos; y María Mercedes Cuéllar, presidenta de Asobancaria, entre otros panelistas. El evento, organizado por la revista *Semana* y el Fondo Nacional del Ahorro - FNA, tuvo como objetivo discutir el impacto y los alcances del nuevo modelo de adquisición de vivienda propia (TACS).



## Tres premios para grupo de investigación

El grupo de investigación de Empresa Familiar de INALDE recibió tres premios en el 9th Annual Family Enterprise Research Conference (FERC), celebrado en Viña del Mar (Chile), y al cual asistieron 97 investigadores de 19 países.

- María Piedad López recibió el Doctoral Student Award, en la categoría Stewardship of Sustainable Family Wealth, con la investigación titulada 'Psychological Ownership in Stockholders of Family Firms: An Understanding from Socioemotional Wealth Approach'.
- Claudio Müller, Claudio Bonilla, Gonzalo Gómez-Betancourt y José Betancourt, fueron premiados por la investigación 'Family Ownership and Firm Performance Evidence from Integrated Latin American Stock Market', realizada en conjunto con la Universidad de Chile.
- Jorge Isaac Moreno Gómez, vicerrector de extensión de la Corporación Universidad de La Costa y estudiante doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona, quien tiene como tutor de tesis al Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, fue galardonado con el premio FOBI (Family Owned Business Institute), de la Universidad de Grand Valley State (EE.UU.), por la investigación 'Good Practices in Family Business Governance Structure and Its Impact on Financial Performance'.



## Acto de investidura para recibir título de doctorado



- El profesor **Ciro Gómez Ph.D**, Director Académico de INALDE, obtuvo públicamente el título de doctor en *Management*, de IESE Business School (España), en el acto de investidura de doctores de la Universidad de Navarra, en Pamplona (España). Cabe recordar que en diciembre de 2012 el profesor Gómez ya había recibido su título formal, tras haber recibido la máxima calificación, *Apto Cum Laude*, en la defensa de su tesis doctoral. El traje académico que portó el profesor Gómez en la ceremonia obedece al protocolo cultural e histórico de las instituciones universitarias más prestigiosas de España.

## 'Operación jaque', en Barna Business School

El profesor Peter Montes, Director del Área de Política de Empresa de INALDE, dictó el caso 'Operación jaque' en el MBA de Barna Business School (República Dominicana). Durante la misma jornada, el profesor Montes dirigió una sesión de introducción en conceptos de estrategia competitiva para el PADE de dicha Escuela.



## Ganadores premio NAVES de emprendimiento



► Luego de la presentación de 70 planes de negocio, se llevó a cabo la premiación de los mejores proyectos de NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales) 2013 entre los participantes de último año del MBA, quienes conformaron este curso de emprendimiento.

Los premiados fueron: Diego Fernando Prieto, por mejor proyecto escrito, con su trabajo 'Compañía de servicio financieros - ASE'; Pedro Pablo Arango, por emprendedor del año; y Carlos Alberto Mora, por proyecto del año con su plan de negocio denominado 'Palos y Bolas'.

---

## Curso de formación en antropología económica



▼ Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, profesor de teoría económica de la Universidad de Navarra (España), estuvo a cargo del curso de antropología económica 2013, dirigido a profesores, directivos e investigadores de INALDE. En este, los asistentes participaron del coloquio 'La génesis antropológica de la economía moderna'.

---

## Profesor de INALDE, ponente en el IV World Finance Conference

Juan Pablo Dávila, Director del Área de Dirección Financiera de INALDE, asistió al IV World Finance Conference, en el Amathus Beach Hotel Limassol de Chipre. En el evento, que contó con la presencia de 203 profesores e investigadores internacionales, se presentaron *papers* de temas relacionados con el área de finanzas. Allí, el profesor Dávila presentó su investigación 'Características de Juntas Directivas y creación de valor en empresas inscritas en bolsa: la experiencia colombiana'.





## ► Profesor de INALDE recibe máxima nota en tesis doctoral

El profesor Alejandro Moreno Salamanca, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, recibió en Barcelona su título de doctor: Ph.D. in Management, de IESE Business School (España).

El comité, compuesto por cinco reconocidos profesores de Estados Unidos, Alemania y España, le concedió la máxima nota posible, *Apto Cum Laude*, en la defensa de su tesis, titulada 'Catholic Social Tradition in Management: Its Influence on Management Ethos, Human Resources Management Practices and Servant Leadership'.

---

## Curso Internacional de Continuidad y Actualización de IPADE



90 directivos PADE y PDD de INALDE realizaron el Curso Internacional de Continuidad y Actualización (CICA), el cual se lleva a cabo anualmente en IPADE Business School (México). El objetivo de la jornada fue intercambiar experiencias de alta dirección con empresarios mexicanos y de América Latina. Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE; German Serrano Duarte, Director del Executive MBA; Clara Lucía Matiz, Directora del PDD; y Germán Mejía, Director del PADE, acompañaron a los participantes de la Escuela, quienes interactuaron con más de 400 egresados y participantes de las escuelas de negocios más importantes de la región.

---

## INALDE, en el 13th Annual IFERA World Family Business

El grupo de investigación de Empresa Familiar de INALDE, conformado por el profesor Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D., María Piedad López y José Betancourt, participaron en la 13th Annual IFERA World Family Business Conference, celebrada en St. Gallen, Suiza. En el evento, organizado por IFERA y University of St. Gallen, fueron presentadas 137 investigaciones y asistieron 252 expertos de 32 países. Por INALDE fueron presentadas cuatro investigaciones, una de ellas como resultado del Ernst & Young Research Bursary Award, recibido el año pasado en IFERA Francia por José Betancourt.

Adicionalmente, el Dr. Gonzalo Gómez y nuestra egresada PADE, Ana Patricia Urrea, se presentaron en la sesión 'Trans-generational Entrepreneurship', dirigida a empresarios europeos.



## Anfitriones de reunión RedControl

En las instalaciones de la Escuela, se llevó a cabo la reunión RedControl, en la que 11 profesores del Área de Control de las escuelas relacionadas de INALDE intercambiaron experiencias de investigación, casos y temáticas de su área en América Latina. El profesor **Ciro Gómez**, Director Académico y Director del Área de Control de INALDE, participó en la jornada académica, junto con sus homólogos de escuelas como IESE Business School (España), IAE Business School (Argentina), Escuela de Dirección de la Universidad de Piura - PAD (Perú), ISE Business School (Brasil) e IPADE Business School (México).

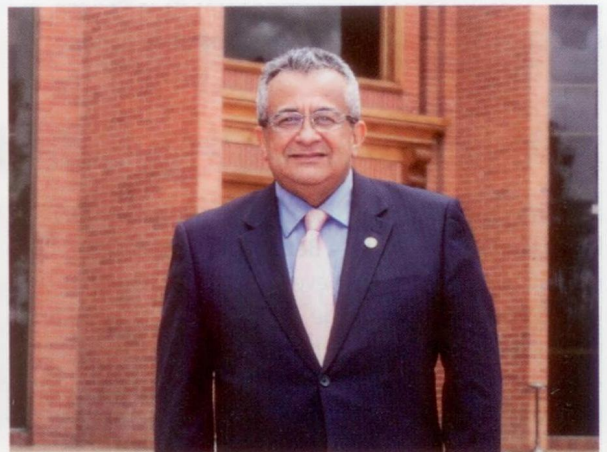


## ► Il Encuentro Alumni IESE - INALDE

En las instalaciones de INALDE, se llevó a cabo el segundo encuentro del año entre egresados de INALDE y egresados de IESE que residen en Colombia. La sesión académica 'Aspectos clave para emprendedores cuando buscan financiación' estuvo a cargo de **Alberto Fernández Terricabras**, profesor del Área de Contabilidad y Control, de IESE Business School (España).

## Presidente del IGEZ visitó INALDE

**Adalberto Zambrano**, presidente del Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia - IGEZ, de Venezuela, visitó nuestras instalaciones con el fin de fortalecer las relaciones internacionales entre ambas escuelas. Durante su visita, el profesor **Luis Fernando Jaramillo**, Director General de INALDE, conversó con su homólogo sobre la coyuntura venezolana y sobre los proyectos comunes que se podrían realizar entre participantes, profesores y egresados de las dos instituciones.





## 'MBA x 1 día' sale de Bogotá a las regiones

La jornada 'MBA x 1 día' se trasladó a las ciudades de Barranquilla y Medellín. A las sesiones asistieron 85 profesionales en total, quienes vivieron la experiencia de la Metodología del Caso de INALDE. La actividad incluyó, en ambas ciudades, el análisis del caso 'Bank of America: Banca móvil' y la conferencia 'El reto directivo de la web 2.0', dirigidos por Juan Manuel Vicaría, profesor del Área de Dirección de Marketing de la Escuela.

## Nuevo miembro del claustro de INALDE



- ▶ El reconocido economista Álvaro Moreno se vinculó como profesor del Área de Entorno Político, Económico y Social de la Escuela. Moreno, quien se desempeñó como Resident Fellow en el Center for Hemispheric Policy, de la Universidad de Miami, llegó a INALDE para contribuir con el logro de los objetivos de su área. Dentro de su experiencia, cabe resaltar su labor como investigador asociado del Consejo Privado de Competitividad, donde además era el editor del Informe Nacional de Competitividad. Entre 2008 y 2010 se desempeñó como editor económico de la revista Dinero. Previo a esto trabajó como investigador en el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), de la Universidad de los Andes, y en la Fundación Ideas para la Paz. Tiene varias publicaciones sobre crimen, conflicto y asuntos económicos. Ha sido galardonado con el premio Juan Luis Londoño a la mejor tesis de magister en economía de la Universidad de los Andes, y dos veces con el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar.

## Alumni INALDE

### III Sesión de Continuidad



- ▶ En las instalaciones de INALDE, se llevó a cabo la III Sesión de Continuidad del año, titulada 'Resiliencia: Habilidad clave para sobrevivir en entornos turbulentos'. Esta fue dirigida por el profesor Raúl Lagomarsino, del Área de Factor Humano de ESE Business School (Chile).





## ▶ IV Sesión de Continuidad

La IV Sesión de Continuidad, titulada 'Licencia Social para Operar como mecanismo de resolución de conflictos', estuvo a cargo del profesor Alejandro Zamprile, codirector del Centro de Negociación y Resolución de Conflictos (Concensus), de IAE Business School (Argentina), quien fue invitado por el profesor Ciro Gómez, Director Académico de INALDE.

## Conferencia Conexión Laboral

En las instalaciones de la Escuela, el experto en gestión estratégica y talento humano Willy v. Mayenberger dictó la conferencia 'De la estrategia a la estructura y los resultados'. Durante la sesión, organizada con el apoyo de Amrop Seeliger y Conde/Top Management, *head hunter* aliado de Conexión Laboral de Alumni, Mayenberger explicó el ciclo virtual de la estrategia y señaló algunos métodos para alcanzar los objetivos en una compañía.



## V Sesión de Continuidad



▶ Aprovechando la visita institucional de Ibrahim Abouleish, CEO de Sekem Group, se llevó a cabo la V Sesión de Continuidad del año, titulada 'Modelos de negocio para la innovación social'. El propio Abouleish dirigió su caso, contando la impresionante historia de Sekem, una organización autosostenible con generación de riqueza y, al mismo tiempo, impacto social, cultural y ambiental positivo en el desierto de Egipto.



## VI Sesión de Continuidad

La VI Continuidad de Alumni se tituló 'Gestión de recursos externos: Más allá de abastecer' y estuvo a cargo de Ramón Sagarra, profesor de la Universidad Ramon Llull de Barcelona. Sagarra es ingeniero químico experto en creación de empresas y, además, cuenta con amplia trayectoria académica y empresarial, en España y Estados Unidos, en captación de valor de la red de proveedores para incorporarlo a la oferta que hace una empresa al mercado.

## VIII Torneo y I Clínica de Golf

En el Club El Rincón de Cajicá se realizó el VIII Torneo y la I Clínica de Golf para egresados de INALDE. El evento contó con la participación de 110 inscritos: 99 de ellos participaron en el torneo, mientras que 11 aprendieron las bases de este deporte y pusieron a prueba dichos conocimientos en un mini-torneo paralelo al evento central. El torneo premió 8 parejas de golfistas, en dos categorías. Los ganadores fueron los siguientes:

### I Categoría

*Primer Gross:* Sergio Villamizar y Pedro Rivera

*Segundo Gross:* Alejandro Montoya y Juan Pablo Dávila

*Primer Neto:* Javier Fernando Ochoa y Oswaldo Franky

*Segundo Neto:* Luis Alfonso Aponte y Álvaro Mercado

### II Categoría

*Primer Gross:* Samir Jabba y Mauricio Saldarriaga

*Segundo Gross:* Emiliano Guerra y Henry Arturo Merino

*Primer Neto:* Carlos Granados y Mario Andrés Rodríguez

*Segundo Neto:* Hans Cristian Boelhkel y José Leonardo Rojas

**Ganadora del Mini-torneo de golf:** Sandra Mendoza

Este encuentro deportivo fue patrocinado por Colfondos, Telefónica, Porsche, Mario Hernández, Air Canada, Colchones El Dorado, Wassá, entre otros.







## ► Conferencia de Coyuntura

En el Gun Club de Bogotá, se llevó a cabo la Conferencia de Coyuntura 'Desafíos del consumo: más clientes, más complejos', dirigida por el profesor Guillermo D'Andrea, de IAE Business School (Argentina). Durante la sesión, D'Andrea analizó las nuevas tendencias de marketing digital en Latinoamérica y explicó los desafíos del mercado de consumo, dado el cambio en la relación con los productos, marcas, canales y tiendas.

## I Sesión de Continuidad en Medellín

En el 10 Hotel de la capital antioqueña, se realizó la primera de las cuatro sesiones de Continuidad del 2013 dirigidas a los egresados residentes en Medellín. La sesión, titulada 'Los modelos de negocios híbridos', estuvo a cargo del profesor Rolando Roncancio, del Área de Política de Empresa de INALDE.

## Conferencia para líderes de talento humano

Alumni ofreció la conferencia 'Generación Y: Guía para convertirlos en ventaja competitiva' a 32 líderes de talento humano de prestigiosas empresas del país. La sesión estuvo a cargo de Raúl Lagomarsino, profesor de ESE Business School (Chile), quien analizó las motivaciones de los nacidos entre 1980 y 2000, con base en los resultados de una investigación en universitarios chilenos, y dio algunas pautas para la dirección de personas de esta generación en las organizaciones.



## ► Cena de presidentes y vicepresidentes de promoción

En las instalaciones del Gun Club, se llevó a cabo un encuentro de presidentes y vicepresidentes de promoción. Durante la cena, el profesor Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE, anunció el nombramiento del profesor Peter Montes como Director de Alumni y de Pilar Velásquez Eraso, egresada MBA, como Subdirectora de la misma.



## VII Sesión de Continuidad

Para esta sesión, el profesor Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D. dio a conocer los resultados de una investigación sobre las buenas prácticas en las estructuras de gobierno corporativo y su impacto en el desempeño económico de dichas empresas, familiares y no familiares, adelantada por el Área Family Business de INALDE.



## Coctel MBA Alumni

224 egresados, así como profesores y directivos de la Escuela, participaron en el coctel de egresados MBA. Durante el evento, el profesor Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE, reiteró la relevancia de Alumni para la Escuela e invitó a los egresados del MBA a que participen en los encuentros que se seguirán llevando a cabo para fortalecer los lazos entre los egresados y satisfacer sus expectativas.





## Profesores internacionales



Raúl Lagomarsino



Alejandro Zamprile



Pablo Alegre



José María Corrales



Rafael Mies



Jesús Arturo Orozco



Ramón Sagarra



Miguel A. Martínez



Alberto Fernández

**Raúl Lagomarsino** Profesor de tiempo completo del Área de Factor Humano, de ESE Business School (Chile).

**Programas:** III Sesión de Continuidad, PDD I, PADE, MBA Intensivo 2011-2013 y 2012-2014

**Conferencia Alumni:** 'Generación Y: Guía para convertirlos en ventaja competitiva'

**Alejandro Zamprile** Profesor del Área Académica de Comportamiento Humano en la Organización, de IAE Business School (Argentina).

**Programa:** IV Sesión de Continuidad

**Pablo Alegre** Profesor del Área Académica de Dirección Comercial, de IAE Business School Argentina).

**Programa:** PDD I

**José María Corrales** Director del Área de Sistemas de Dirección y Control y Director de Formación de Ejecutivos y Masters, de IAE Business School (Argentina).

**Programas:** MBA, PADE, PDD y Enfocado

'Cómo implementar y medir la estrategia empresarial'.

**Rafael Mies** Profesor del Área de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, de ESE Business School (Chile).

**Programa:** MBA fin de semana 2012 - 2014

**Jesús Arturo Orozco** Profesor del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología, de IPADE Business School (México).

**Programa:** MBA fin de semana 2011 - 2013

**Ramón Sagarra** Profesor asociado, Director MIP (Management International Purchasing) y Director MIB (Management Industrial Business), de la Universidad Ramon Llull de Barcelona (España).

**Programa:** VI Sesión de Continuidad

**Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales e investigador de teoría económica del Departamento de Economía, de la Universidad de Navarra (España).

**Curso:** 'La génesis antropológica de la economía moderna'

**Lección magistral:** Ceremonia de graduación del MBA 2011 - 2013

**Alberto Fernández Terricabras** Profesor adjunto del Departamento de Contabilidad y Control, de IESE Business School (España).

**Programa:** Enfocado 'Empresas en crecimiento: claves para una buena gestión'

**Eventos:** Dirigió el II Encuentro ALUMNI IESE- INALDE y participó en la reunión RedControl 2013

**Hernán Etiennot** Profesor del Área Académica de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School (Argentina).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Josep Maria Rosanas Marti** Profesor del Departamento de Contabilidad y Control, de IESE Business School (España).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013





Hernán Etiennot



Josep Maria Rosanas



Enkelejda Ymeri



Ángela Carrasco



Raúl Adrián Ibañez



Óscar Carbonell



Torsten Pieper



Joan Fontrodona



Domenec Melé

**Enkelejda Ymeri de Olivas** Profesora del Área de Control Directivo, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura - PAD (Perú).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Ángela María Carrasco Eléspuru**

Directora de la Maestría en Dirección de Empresas para Ejecutivos y profesora del Área de Control Directivo, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura - PAD (Perú).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Raúl Adrián Ibañez Trianteno** Profesor del Departamento de Contabilidad y Control, de IESE Business School (España).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Óscar Carbonell** Profesor del Área de Dirección Financiera y Director de Admisiones del programa MEDE, de IPADE Business School (México).

**Programas:** MBA intensivo 2011 - 2013 y 2012 - 2014

**Torsten Pieper** Profesor asistente del Departamento de Gestión y Espíritu Empresarial, de Michael J. Coles College of Business, de Kennesaw State University (EE.UU.).

**Programas:** PDD I y II y Enfocado 'How to be a Good Owner'

**Joan Fontrodona** Profesor y Director del Departamento de Ética Empresarial, de IESE Business School (España).

**Programa:** PADE Bogotá

**Domenec Melé**

Profesor de Ética Empresarial, de IESE Business School (España).

**Curso:** Formación antropológica para profesores y directivos de INALDE

**Alejandro Fontana Palacios** Profesor del Área de Control Directivo, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura - PAD (Perú).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Marcos Aurelio Citeli da Silva** Profesor del Área de Control Directivo, de ISE Business School (Brasil).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013

**Marc Sachón** Profesor del Área de Dirección de Producción, de IESE Business School (España).

**Programas:** Business Case PADE Cali y MBA intensivo 2011 - 2013

**Víctor Manuel Torres Pérez** Director y profesor del Área de Control e Información Directiva, de IPADE Business School (México).

**Evento:** Participó en la reunión RedControl 2013



## Nombramientos, logros y reconocimientos

Alumni INALDE felicita a los siguientes egresados por sus nombramientos, logros y reconocimientos.

### Nombramientos



**Rubén Darío Lizarralde Montoya**, PADE 2006, fue designado ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, por el presidente de la República, Juan Manuel Santos, a partir de septiembre de 2013. Lizarralde se desempeñaba como gerente general de Indupalma, desde 1994, y cuenta con amplia trayectoria en el desarrollo de negocios en el país. Adicionalmente, es tutor de los proyectos de emprendimiento de *agrobusiness* en el curso Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES), de INALDE.

**Adriana Lizette Forero Rincón**, PDD 2011, fue nombrada gerente general de GlaxoSmithKline en Venezuela. Anteriormente, era la directora comercial de dicha compañía en Colombia.



**Sergio Estrada Estrada**, MBA 2009, fue promovido, desde julio, a Latam Liquidity Market Manager, en Citibank. Antes se desempeñaba como vicepresidente asistente NBFi, Non Bank Financial Institutions, en la misma entidad.



## Logros

**Jorge Eduardo Borrero Arboleda**, MBA 2010, quien es cofundador de Wedubox, la primera plataforma masiva de *e-learning* que permite crear cursos virtuales en formato MOOC (Massive Online Open Course), logró clasificar entre los 128 proyectos de emprendimiento avalados por los jueces del MassChallenge, en Boston, para participar en una inmersión de 4 meses en la que presentarán la iniciativa a los mejores fondos de inversión e inversionistas ángel. Este proyecto cuenta, además, con el apoyo de la agencia Innpulsa, de Bancoldex. Para Borrero, su aprendizaje en el curso NAVES del MBA fue clave para este logro: "La metodología aplicada en NAVES me permitió fondear con éxito el arranque y superar la fase de presentación de Wedubox ante los jueces del MassChallenge".



**Human Systems Solutions, HSS**, empresa creada gracias al curso NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales), de INALDE, y liderada por María Andrea Abello Spíndola, MBA 2008, con el apoyo de Roberto Baquero Nieto, MBA 2006, realizó el lanzamiento del Centro de Excelencia para el Manejo de Epilepsia', el primero de agosto de 2013. Este centro atiende a la población más necesitada de Bogotá y de los departamentos limítrofes en el manejo clínico y quirúrgico de la epilepsia. Además, es el primer centro de investigación del país en este campo. Si proyección es atender unos 18 mil pacientes.

## Reconocimientos

Cortesía Revista Semana



**Catalina Escobar Restrepo**, MBA 1997 y presidente de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, fue galardonada como uno de los diez 'Mejores Líderes de Colombia 2013', por su aporte en la disminución de la mortalidad infantil en Cartagena a través de programas de salud para recién nacidos y de educación para madres adolescentes. La entrega de estos premios es iniciativa de la revista *Semana* y la Fundación Liderazgo y Democracia, y cuenta con el apoyo de Telefónica.

**Industria de Licores de Boyacá**, cuya gerente general es Ángela Esperanza Quevedo Álvarez, PADE 2012, fue reconocida con cinco medallas de oro a la calidad por parte del Instituto Monde Selection de Bruselas, Bélgica. Los cinco productos galardonados fueron: Aguardiente Líder tradicional y Aguardiente Líder sin azúcar; y Ron Boyacá Añejo 3, 5 y 12 años. Cabe resaltar que la compañía solo envió muestras de estos cinco productos. La ceremonia de premiación se realizó el 31 de mayo de 2013, en Estocolmo, Suecia.





# PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE ALUMNI EN BOGOTÁ Y MEDELLÍN

## ➤ **Visión y expectativas de los CEO's en Colombia**

Gustavo Dreispel, Socio líder de Advisory Service de PwC  
Bogotá: 3 de octubre. De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. INALDE

## ➤ **Fuerza de ventas y competitividad**

Prof. Pablo Alegre, IAE – Dirección de Marketing y Comercialización  
Bogotá: 8 de octubre. De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. INALDE

## ➤ **Oportunidades de negocios en Chile**

José Palma, Director Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena  
Bogotá: 11 de octubre. De 8:00 a 10:00 a.m. INALDE

## ➤ **El sabor de la creatividad radical: caso restaurante El Cielo**

Prof. Ernesto Barrera y Chef Juan Manuel Barrientos, propietario del Restaurante  
Bogotá: 17 de octubre. De 7:00 a.m. a 11:00 a.m. INALDE

## ➤ **El impacto del consejo de socios en la estrategia patrimonial de las familias empresarias**

Prof. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - Family Business  
Bogotá: 23 (PADE) y 24 (PDD y MBA) de octubre. De 7:00 a.m. a 10:30 a.m. INALDE

## ➤ **Liderazgo femenino en la alta dirección**

Prof. Patricia Debeljuh, IAE – Dirección de Personas en las Organizaciones  
Bogotá: 8 de noviembre. De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. INALDE

## ➤ **El impacto del consejo de socios en la estrategia patrimonial de las familias empresarias – Caso Prácticas de gobierno corporativo en Colombia en empresas familiares y no familiares – Conferencia**

Prof. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. – Family Business  
Medellín: 27 de noviembre. De 2:00 p.m. a 5:30 p.m. Country Club Ejecutivos

## ➤ **Evolución del entorno económico y social 2013 y previsión para 2014**

Prof. John Naranjo Dousdebés - Entorno Económico  
Bogotá: 5 de diciembre. De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. INALDE

## ➤ **Modelo integral de gestión del riesgo**

Prof. Juan Pablo Dávila Velásquez, DBA (c) – Dirección de Finanzas  
Bogotá: 11 de diciembre. De 8:00 a 10:00 a.m. INALDE





# PID | Programa Integral de Dirección

Con el **PID**  
Programa Integral de Dirección,  
la **GERENCIA MEDIA** de su compañía  
desarrollará la capacidad de tomar  
decisiones efectivas a través de la  
metodología del caso desarrollada por  
Harvard Business School.

Más de 3.000 funcionarios  
pertenecientes a la Gerencia  
Media de las principales  
empresas del país se han  
formado desde 1.999 en  
EDIME, unidad de INALDE,  
Business School de la  
Universidad de La Sabana.



Pregunte por nuestros programas:

- \* **PFP**, Programa de Formación de Profesionales
- \* **PROGRAMAS IN COMPANY**, diseñados de acuerdo a las necesidades de su empresa.

CONTACTENOS:

Cra 11A # 97A - 19 of: 303

Tel: 861 4444 Ext: 16021, 16062, 16032

E - mail: [edime@edime.edu.co](mailto:edime@edime.edu.co)



## EDIME

Formación y Desarrollo Gerencial

UNIVERSIDAD DE LA SABANA





# Vital

PANES INTEGRALES  
ESPECIALES  
PARA CONSENTIRTE  
Y CUIDARTE.

