

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 43 • Junio de 2016



Cambio generacional en las organizaciones

Especial: Reforma tributaria: camino necesario e incierto



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING
Director General de INALDE Business School

Es evidente que los cambios generacionales están afectando a las organizaciones. Depende de diferentes perspectivas y de nuestro mismo papel directivo el determinar que ese impacto sea positivo o negativo. No cabe duda de que desde nuestras organizaciones estamos afrontando un periodo complejo pero, a la vez, fascinante en el que confluyen en la misma empresa la sabiduría y experiencia de personas de más de 70 años con el ímpetu y nuevas metas, a veces incomprensibles para nosotros, de jóvenes de 20 años.

Es claro, además, que estos cambios no se dan únicamente de cara a nuestros colaboradores. No debemos pensar solo en estrategias que cohesionen a nuestra organización y fomenten el espíritu y el sentido de pertenencia en los empleados jóvenes. Vale la pena reflexionar, ¿hemos contemplado a los clientes? ¿Esa planeación estratégica que estamos implementando responde a las necesidades del mundo contemporáneo que avanza día a día con más velocidad? ¿Ya nos dimos cuenta de que un *Youtuber* puede ser la voz social de nuestros niños y jóvenes? La labor es ardua estimados directivos y empresarios y en estos tiempos debemos actuar con rapidez y eficiencia, pero también con la infaltable prudencia.

Es una buena ocasión para reafirmar nuestra posición cuando esta consiste en defender los valores misionales de nuestra organización. Hay factores que nos llevan a cambiar de rumbo pero debemos preguntarnos si estamos dando los pasos correctos. No hay que generalizar. Las nuevas tecnologías, por ejemplo, son engañosas para determinar las características generacionales de las personas: podemos encontrarnos en la calle a una persona de 80 años a quien le resulta indispensable el uso de sus dos o tres dispositivos móviles y, asimismo, una cuadra más adelante a un joven de 18 años cuya única aspiración en la vida es viajar por el mundo y descarta invertir mucho dinero en un *smartphone*: de verdad es un mundo con cambios acelerados e inesperados.

Tenemos, como directivos y empresarios, una responsabilidad enorme de cara a la sociedad. Sobre eso hacemos un énfasis especial en INALDE Business School. Pero es hora de asumir también una verdadera responsabilidad frente a nuestros colaboradores: el largo plazo en las organizaciones es un concepto en vía de extinción. Les atribuimos a los más jóvenes actitudes de inconstancia y permanente variabilidad pero, ¿y nosotros como cabezas de las organizaciones? Es nuestra obligación garantizar, en mayor medida, procesos más armoniosos en factores esenciales como la sucesión. Debemos ser conscientes del legado que hemos construido pero también de las limitaciones que llegan con los años. En nuestras manos está la sustentabilidad y sostenibilidad de las empresas a las que servimos.

Finalmente, hago un llamado para que siempre visualicemos a la familia como eje fundamental de la evolución. Solo a través de esta organización, la más sólida, podremos garantizar una verdadera estabilidad para las organizaciones y la sociedad.

Director General de INALDE
Luis Fernando Jaramillo Carling

Director Revista INALDE
Héctor M. Ángel C.

Asesora de Diseño Editorial
Cecilia Duque Duque

Editor General
Luis Fernando Algarra García

Comité Editorial
Luis F. Jaramillo C.
Cecilia Duque D.
Peter Montes S.
Héctor Ángel C.
Sandra Idrovo C.
Manuel Márquez
Emilia Barrios S.

Colaboradores
Ignacio Osuna Soto
Sandra Idrovo Carlier
Ciro Gómez Ardila
Maximiliano González Ferrero
Gonzalo Gómez Betancourt
María Piedad López Vergara
John Naranjo Dousdebes
Jorge Iván Gómez Osorio
Ricardo Aparicio Castillo
Cindy Pinzón Ríos
Gustavo Mas

Consejo de Dirección Alumni INALDE
Luis Fernando Jaramillo,
Director General INALDE Business School
Álvaro Bermúdez Merizalde,
Director (e) Alumni INALDE
Francisco de Paula Gómez, PADE
María Eugenia Rey Renjifo, PADE
Gustavo Mas, PADE
María Eugenia Villa Camacho, PDD
Cristina María Cerra Rojas, PDD
José Leonardo Rojas Mancada, MBA
Biviana Argüelles Perdomo, MBA

Coordinadora Alumni y comercialización
Nidia García Pacheco

Fotografía
Deede Sáenz Suárez

Diseño
Sandra Gómez Restrepo

Revista INALDE
Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 43 Junio de 2016

Impresión
Panamericana Formas e Impresos S.A.

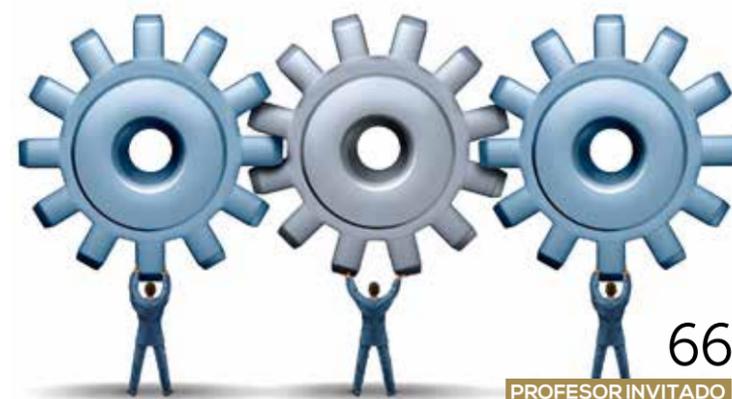
Escribanos a revista@inalde.edu.co
Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Contenido

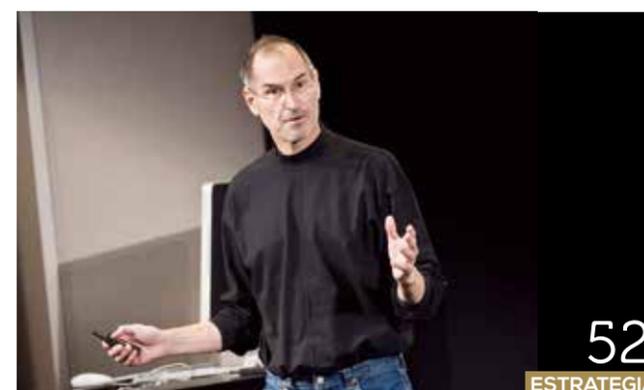
EDICIÓN No. 43
Junio de 2016



4	<p>El reto comercial: 5 generaciones diferentes en un mismo mercado</p> <p>Las empresas estudian los patrones de comportamiento de los consumidores, desde sus rasgos más prominentes de las diferentes generaciones, para diseñar estrategias de marketing, retención y atracción.</p>
10	<p>¿Qué valoran las generaciones X y Y en el trabajo?</p> <p>Análisis sobre las diferencias generacionales y sus efectos en los ámbitos laborales.</p>
20	<p>Cuidado con las generalizaciones</p> <p>Existen factores que determinan ciertos rasgos de cada generación. Sin embargo, no siempre es así. Hay muchos casos en los que las generalizaciones, al hablar sobre generaciones, pueden resultar bastante imprecisas.</p>
24	<p>Entendimiento entre generaciones: clave para el futuro de las empresas familiares</p> <p>Durante los últimos 30 años han surgido reformas sustanciales en uno de los tres niveles que más afectan a las empresas familiares: la dirección.</p>

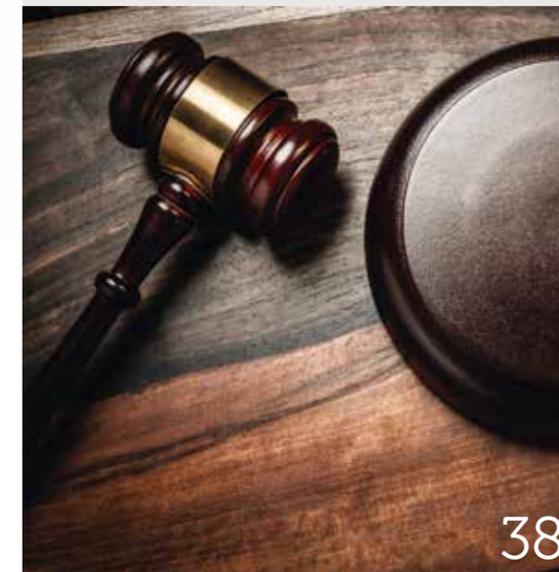


44	<p>El proceso de sucesión en empresas familiares</p> <p>Una empresa familiar es aquella donde la familia es dueña de una fracción importante de la propiedad. Sin embargo, esa definición se queda corta para entender mejor este tipo de organizaciones.</p>
52	<p>Steve Jobs: Luces y sombras de un CEO</p> <p>Este artículo es una reflexión sobre el liderazgo estratégico de Steve Jobs por medio de tres facetas de un director general.</p>
60	<p>Francisco de Paula Gómez, directivo y médico integral</p> <p>En esta edición de la Revista INALDE destacamos la labor de Francisco de Paula Gómez, quien durante muchos años ha aportado al desarrollo del país.</p>
66	<p>¿Estás listo para des-emprender?</p> <p>Siempre es difícil para el fundador de una empresa alejarse del emporio que creó, pues en él ha desarrollado sus habilidades y volcado su pasión. Es necesario planear su retiro a tiempo para asegurar el desarrollo continuo de la organización.</p>



ESPECIAL

ECONOMÍA



REFORMA TRIBUTARIA: CAMINO NECESARIO E INCIERTO

Cada día se evidencia con mas urgencia una verdadera reforma tributaria en Colombia. ¿Cuál es el panorama actual para avanzar en este proceso? Resulta necesario analizar las diversas recomendaciones y diagnósticos de expertos que se han derivado de este tema para formular posibles alternativas mucho más efectivas que las de los últimos 25 años. Sin embargo, el camino es difícil y aun más, incierto.

ADEMÁS

72	Columna de opinión
78	Inalde al día
92	Profesores internacionales
94	Referencias bibliográficas

El reto comercial: 5 generaciones diferentes en un mismo mercado

LAS EMPRESAS ESTUDIAN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES, DESDE SUS RASGOS MÁS PROMINENTES DE LAS DIFERENTES GENERACIONES, PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MARKETING, RETENCIÓN Y ATRACCIÓN. EN LA MEDIDA EN QUE SE RELACIONE Y SE COMUNIQUE EL VALOR DE LA MARCA, EL VÍNCULO AFECTIVO AUMENTARÁ, LO CUAL DEBERÁ GENERAR UN MEJOR DESEMPEÑO COMERCIAL.



IGNACIO OSUNA SOTO
Ph.D. Director y profesor del
área de Dirección de Marketing



CINDY PINZÓN RÍOS
Investigadora en
Dirección de Marketing



Hoy en día algunas organizaciones quieren llegar a los consumidores multigeneracionales, atendiendo sus necesidades y comportamientos característicos. Un ejemplo reciente en Colombia es Arturo Calle, que incluyó una línea de productos para niños a su tradicional portafolio para hombres adultos, al cual también pertenecen varias generaciones. Otras empresas, por el contrario, tienen claro el segmento generacional que atienden y no pretenden expandir su alcance a otros. En la búsqueda de soluciones para no perder posibles clientes, prefieren crear nuevas empresas para esos segmentos como el grupo español Inditex con sus marcas Zara, Stradivarius, Bershka, Oysho y Massimo Dutti. En cualquiera de estas dos estrategias la constante es clara: en la medida en que se entiendan los patrones de comportamiento de cada segmento generacional será más fácil construir relaciones a largo plazo, ganar su confianza y crecer en las ventas.

En la actualidad, los directivos de *marketing* afrontan el reto de entender, conquistar y retener a los clientes potenciales del mercado, pertenecientes a cinco generaciones diferentes. La labor de transmitir valor es ardua porque entre todas existen necesidades, gustos y actitudes muy diversas. Por lo tanto, las marcas deben buscar estrategias que les den voces múltiples para llegar con el mensaje correcto a cada generación.

Claves para conquistar a las generaciones

Cada generación se caracteriza por rasgos que sobresalen y permiten comprender su comportamiento y necesidades, las cuales son un insumo clave para

la concepción de ideas en los responsables de las áreas de *marketing* en las organizaciones. Estos rasgos generacionales están mediados por eventos sociales, culturales y económicos. De esta manera, predominan como clientes en el mercado los pertenecientes a cinco generaciones: los Tradicionalistas, los *Baby boomers*, la Generación X, los *Millennials* y la Generación Z, las cuales han sido estudiadas por varios investigadores como Kaylene Williams de California State University, Robert Page de Southern Connecticut State University, Reyes y Oh de University of Georgia, al igual que Kumar y Lim de University of Tennessee, entre otros .

NACIDOS ENTRE 1946 Y 1964

LOS INTEGRANTES DE LA GENERACIÓN SILENCIOSA TIENEN COMO REFERENTE DE CALIDAD EL MENSAJE. UN CLARO EJEMPLO ES LA LEYENDA "MADE IN USA", AL IGUAL QUE CÓDIGOS COMO "FÁCIL DE USAR", "COMODIDAD", "SOPORTE COMO SERVICIO CLAVE" Y FRASES QUE ALUDEN A SU EXPERIENCIA COMO "VALORAMOS SU PERSEVERANCIA".



La Generación Tradicionalista, conocida como madura o silenciosa para otros autores, agrupa a las personas que nacieron entre 1925 y 1945. Esta generación se caracteriza por estar "casada" con una marca, al igual que por tener un gusto bajo por el cambio o por la experiencia con nuevas marcas; está identificada con mensajes afines al trabajo duro, la disciplina, la obediencia a las autoridades, entre otros valores tradicionales económicos y sociales. La mayoría de los pertenecientes a esta generación no se sienten atraídos por el Internet; no obstante, algunos hacen parte de la ola creciente de usuarios en redes sociales. Este último fenómeno es motivado por el contacto con sus seres queridos. Sin embargo, el concepto de "estar en contac-

to" se limita a "saber cómo está el pariente" y es baja la necesidad de actualización sobre este conocimiento.

Asimismo, al momento de buscar algún producto o servicio, los integrantes de la generación silenciosa tienen como referente de calidad el mensaje. Un claro ejemplo es la leyenda "Made in USA", al igual que códigos como "fácil de usar", "comodidad", "soporte como servicio clave" y frases que aluden a su experiencia como "valoramos su perseverancia". La forma idónea para llegar a esta generación es mediante una comunicación formal que va desde el lenguaje cara a cara hasta cartas escritas, con especial filiación por los mensajes de correspondencia.

Por su parte, los *Baby boomers*, también llamada Generación Boom, nacidos entre 1946 y 1964, se sienten incentivados por creer que pueden hacer un cambio positivo que marque una diferencia en el mundo, trabajando de manera ardua y constante por sus metas y por su crecimiento personal. Esta generación se caracteriza por su lealtad con las marcas, al igual que por un estilo de vida enfocado en el trabajo; de allí surge la expresión "trabajólicos" o *workaholics*. Igualmente, buscan opciones de productos y servicios, al igual que la flexibilidad relacionada con metas asociadas a la salud, energía y bienestar. Según Chuck Underwood, en su libro "The Generational Imperative", esta generación tiene la creencia de ser siempre joven; por lo tanto si se desea atraer a esta deben evitarse expresiones como "tercera edad", "jubilado", "envejecimiento", "años de plata", "madurez", "años de oro" y "la hora estelar de la vida". Por su parte, productos y mensajes asociados al derecho a una buena vida desde servicios de cuidado personal y estético funcionan bien.

De igual forma, le dan un alto valor al buen servicio, así como a los precios bajos todos los días y a la ubicación de la tienda o el local. Para la Generación Boom es muy importante el reconocimiento y por ello muestran una actitud positiva frente a frases como: "usted es fundamental para nuestro éxito" y "su contribución es única e importante para nosotros". De esta manera, rastrean mensajes personalizados mediante eventos sociales, un correo directo y conversaciones cara a cara que se enmarquen por su reconocimiento.

Finalmente, los miembros de esta generación se sienten atraídos por iniciativas verdes y saludables, al igual que por las que son socialmente responsables. No en vano, los *Baby boomers*, en su adolescencia y juventud adulta, provocaron grandes cambios culturales y políticos desde el movimiento *hippy* de los años 60 y 70.

En cuanto a la Generación X, que también es reconocida como *Gen-Xers*, son los nacidos entre 1965 y 1980 y se caracterizan por ser escépticos; se consideran la generación incomprendida que busca no depender de otros y solo creen en ellos mismos. Desde una perspectiva muy reduccionista, están marcados por unos cambios mundiales como la formación de la Unión Soviética, la Guerra Fría y el nacimiento de Internet. En consecuencia se identifican con la tecnología aunque son adoptantes de la misma. A los miembros de esta generación les gusta lo personalizado y, además, tienen una inclinación por la comunicación en los negocios vía correo electrónico. También se sienten atraídos por iniciativas en las empresas donde puedan equilibrar el trabajo con la vida familiar. Les cautiva experimentar con las marcas y los servicios que proveen pero son menos fieles, en comparación con la Generación Boom.

Los mensajes para esta generación se deben enfocar en soluciones para conseguir el balance entre el trabajo, la familia y la vida personal, al igual que en guiar sus planes a futuro. Son particularmente sensibles a los precios, fruto de la transparencia en la información que encuentran en Internet. Pretenden hacer remodelaciones y constantes cambios en las casas y, en general, no se interesan por los mensajes publicitarios en televisión. Sin embargo, se pueden atraer a los miembros de esta generación mediante las nuevas tecnologías. Se proclaman diferentes a los *Baby boomers*, culpan con frecuencia a los *Millennials* y por estas razones se identifican con mensajes como: "hacerlo a su manera" o "usted es diferente y lo respetamos".

La cuarta generación es la de los *Millennials*, también conocidos como Generación Y, *NetGen* o Generación Digital. Sus miembros nacieron entre 1981 y 2000 y se sienten empoderados para hacer un cambio en lo que consideran que está mal. A la vez, están enfocados en alcanzar sus metas y servir a la comunidad. Su lealtad con las marcas es volátil y motivada por las tendencias o la moda. La Generación Y está marcada particularmente por la tecnología, la cual es su

NACIDOS ENTRE 1965 Y 1980

A QUIENES CONFORMAN LA GENERACIÓN X LES GUSTA LO PERSONALIZADO Y, ADEMÁS, TIENEN UNA INCLINACIÓN POR LA COMUNICACIÓN EN LOS NEGOCIOS VÍA CORREO ELECTRÓNICO.



NACIDOS ENTRE 1981 Y 2000

LAS PERSONAS DE LA GENERACIÓN Y ESTÁN ENFOCADOS EN CONSEGUIR SUS METAS Y SERVIR A LA COMUNIDAD. SU LEALTAD CON LAS MARCAS ES VOLÁTIL Y MOTIVADA POR LAS TENDENCIAS O LA MODA.

principal herramienta de búsqueda de micromomentos definidos por *Think With Google* como “yo quiero ir”, “yo quiero hacer”, “yo quiero comprar” y “yo quiero saber”. Así, el 70% de los *Millennials* definen a YouTube como el lugar donde se encuentra todo lo que quieren saber o hacer y quienes están en un rango entre los 18 y 34 años deciden por medio de esta plataforma cuál es el mejor lugar y el producto que quieren comprar. Por lo tanto, el papel de los centros comerciales, de los asesores de venta y la información en las estanterías, que era relativamente común en el proceso de compra en las tres generaciones anteriores, cambia de forma radical en la Generación Y.

A los *Millennials* no les gusta sentirse invadidos por anuncios publicitarios mientras navegan en Internet y por lo mismo indagan por marcas que no sean invasivas. No están enmarcados por estereotipos; en consecuencia, buscan la disrupción y rebelarse hacia lo tradicional. Están a la expectativa de marcas que provean un cambio y tras un valor emocional y una mayor satisfacción en los productos y servicios, en comparación con los *Baby boomers*.

De esta manera, la forma de llegar a los *Millennials* no es la misma que a la Generación *Boom*, lo cual se evidencia desde el reporte de Goldman Sachs frente al desarrollo de la marca. Para los *Baby boomers*, un logo grande es signo de estatus social, mientras que los *Millennials* y la Generación Z buscan un diseño estético y más elegante. Por ejemplo, la marca Michael Kors aplicó estos conceptos cambiando a “MK” y así consiguió incrementar sus ventas entre los *Millennials*. Igualmente, esta generación tiene un gusto particular por las compras y por el cambio constante del *retail* para no aburrirse. Por el contrario, los *Boomers* tienden a arreglar y reparar un bien, antes de comprar uno nuevo, cuando este se estropea.

Finalmente, la Generación Z, también llamada *Post-Millennials*, Generación 9/11 o Generación XD, reúne a los nacidos después de 2001. Por haber vivido las consecuencias del terrorismo, la violencia escolar y la incertidumbre económica, surgen características como la ética, la apreciación por el orden y la estructura. Para esta generación son habituales y naturales las fuentes de alta tecnología e información múltiple y, de esta manera, anhelan la aceptación entre sus pares por medio de la música, el maquillaje, la moda y los videojuegos. Esta generación influye en un 70% las compras de comida en sus hogares y es capaz de reconocer algunas marcas con tan solo un año y medio de edad.

También, a los miembros de la Generación Z les gusta construir comunidades en línea; sienten y perciben al mundo más cercano, con amigos virtuales y empoderados de la tecnología. El planeta es una gran aldea y la hiperconectividad es “lo normal” para ellos. El 24% de los preadolescentes entre los 12 y los 18 años usan un dispositivo móvil mientras ven televisión y el 83% de los niños entre los 8 y los 12 años creen que “es ‘cool’ ser inteligente”, según la investigación de Kaylene y Robert. Del mismo modo, la tecnología le provee a esta generación materiales educativos; sin embargo, su



NACIDOS DESPUÉS DEL 2001

A QUIENES A PERTENECEN LA GENERACIÓN Z LES GUSTA CONSTRUIR COMUNIDADES EN LÍNEA; SIENTEN Y PERCIBEN AL MUNDO MÁS CERCANO, CON AMIGOS VIRTUALES Y EMPODERADOS DE LA TECNOLOGÍA.

frecuente inmersión en ella ha ocasionado una capacidad menor de atención y un incremento en el interés por efectos visuales, así como por experiencias envolventes e interactivas. Por lo tanto, esta generación buscará la construcción de un mundo *on-line* sobre las relaciones interpersonales del tipo cara a cara, resaltando su capacidad multifuncional. Una pregunta que se podrían hacer los congéneres Z es “¿para qué hablar si podemos chatear?”

El Gen C: ¿lo tiene usted?

Este Gen C no se refiere a la composición del genoma humano sino a pertenecer a una generación diferente de las mencionadas anteriormente. Está definido por una cultura de consumidores que no tienen un rango de edad claro pero sí una identidad que los define y podría decirse que es transversal. De esta manera, quienes tienen el Gen C son personas que se definen por la creación, la conservación, la conexión y la comunidad, con características, el gusto por expresarse, el uso de las redes sociales y YouTube como hábitat, espacio que usan para el entretenimiento desde todos los dispositivos. Según un informe de *Think With Google*, al 67% de las personas con este Gen le gusta los memes, al igual que subir fotos y videos a sus redes sociales; el 85% toma decisiones de compra en grupo con base en la aprobación de otras personas y el 88% ha creado una cuenta en alguna red social en la que el 65% de estos usuarios comparte algo a diario. Se estima que el 91% de los que tienen este gen hacen literalmente todo con sus dispositivos móviles, desde comer hasta dormir al lado de su *smartphone*.

Un aspecto para tener en cuenta sobre las personas que tienen este gen es que las marcas les pagan por sus publicaciones y para que hablen sobre sus productos. Esto implica desde la publicación de fotos hasta la creación de canciones y videos en You-

Tube. Según un informe de Strategy&, el Gen C es el promotor de varios cambios en la industria como la era de sensores económicos y ambientales, la era del “Internet de las cosas”, con una amplia e interactiva interfaz, y la era de las redes semánticas.

Teniendo en cuenta lo descrito, en la medida en que los directivos de *marketing* reconozcan los aspectos perceptivos que sobresalen de los miembros de cada generación, podrán definir la dirección de la comunicación del valor de la empresa, para así fidelizar, atraer y retener a los clientes. Es necesario tomar como base fundamental la comprensión y apropiación del lenguaje de cada generación para proporcionar la experiencia de marca y entender a fondo las necesidades para diseñar estrategias de virales de *marketing*.

Ultimas reflexiones

Es evidente que tratar de generalizar cómo funcionan, piensan y toman decisiones los consumidores, agrupándolos por edad, no es suficiente para desarrollar una estrategia de *marketing* exitosa. Sin embargo, no descubrir estas diferencias podría dificultar la labor de mercadeo porque los cambios están ahí; no reconocerlos significa perder relevancia como marca y como empresa. Es necesario resaltar que estas generalizaciones están basadas en investigaciones realizadas en el hemisferio occidental. La realidad de los países orientales puede ser muy diferente, por lo que esta clasificación y caracterización no necesariamente funcionaría igual. No obstante, la “aldea global” es una realidad de este tiempo, por lo que las diferencias entre occidente y oriente cada vez se estrechan más. Además, este fenómeno puede ser especialmente significativo en las generaciones más recientes, que son los consumidores de hoy y los compradores de mañana. 1

ABSTRACT

Nowadays the market faces the challenge to attract and capture five different generations, which have specific characteristics and aspirations that generate certain behaviors. Members of the Traditional Generation, Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z differ from each other by saliency features that should be recognized by marketing managers when planning and executing their strategies. For instance, customers of the Traditional Generation believe in messages focused on product/service quality, Generation X customers believe in Green messages, and Millennials and the Generation Z believe in the recommendation of strangers. This article pretends to present key characteristics to know how each generation behaves and what are the common drivers to understand them and make successful marketing strategies. Knowing these broad features that identify each generation will help marketing managers be more accurate in designing and transferring value to customers.

Ver referencias bibliográficas en la página 94.

¿Qué valoran las generaciones X y Y en el trabajo?

Una respuesta que arroja luces al respecto es que este es el primer momento de la historia en que coinciden miembros de hasta cuatro generaciones en las organizaciones, para hacer evidentes modos distintos de entender el trabajo, las tareas, el liderazgo y las relaciones entre la vida laboral, personal, familiar y social.

Las variables demográficas y sociales como el aumento de la expectativa de vida para varones y mujeres, mejores niveles de calificación laboral -medida en términos de niveles de educación para ambos-

sumado a la inserción masiva de la mujer al mercado de trabajo, han producido cambios representativos en las dinámicas laborales. Entre ellos, el haber permitido que en este momento en las organizaciones se encuentren los llamados *Baby boomers* (nacidos entre 1943 y 1964), con la Generación X (nacidos entre 1965 y 1981), y la Generación Y (nacidos entre 1982 y 2000). De hecho, los *Millennials*, también conocidos como Generación Y, comprenden el 33,5% de la población colombiana. La cuarta generación de la que algunos hablan es la de los Veteranos.

PARECIERA QUE ESTÁ DE MODA HABLAR SOBRE LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES Y SUS EFECTOS EN LOS ÁMBITOS LABORALES. UN COMENTARIO VÁLIDO SERÍA: HA SIDO ASÍ SIEMPRE, ¿POR QUÉ AHORA SE HA CONVERTIDO EN UN ASUNTO QUE INCUMBE A LAS ORGANIZACIONES Y A LOS DIRECTIVOS, ESPECIALMENTE A AQUELLOS ENCARGADOS DE GESTIONAR EL TALENTO EN LAS EMPRESAS?

Pero no es solo la diferencia de edad lo que presenta dificultades a la gestión de personas. También parece que las estructuras organizacionales con sus diseños de carrera, sistemas de atracción, promoción y retención del talento no están funcionando. Lo que servía para unos, parece no servir para otros y ni siquiera para hombres y mujeres de la misma generación. Por otra parte, es de sentido común pensar que hay intereses a distintas edades y que los mismos tienen un peso diferente por los ciclos de la vida. De allí se deduce que un mismo modelo de gestión no puede aplicarse para



SANDRA IDROVO CARLIER
Ph.D. Directora de Investigación de INALDE Business School

todos sin tener en cuenta lo que buscan en cada momento. Estos razonamientos son los que han llevado a los estudiosos y profesionales de la gestión de personas y del talento a preguntarse e investigar qué valoran las personas de las distintas generaciones y qué actitudes asumen en sus trabajos.

Estudio de las generaciones

Este estudio no es nuevo y el origen puede ser rastreado al campo de la sociología. Si bien es cierto que en un primer momento el criterio clasificatorio pudo ser el de las fechas de nacimiento, en 1952 Karl Mannheim introdujo en la discusión otras pautas sobre la pertenencia a una generación. El compartir un año de nacimiento solo ubica a las personas en un tiempo, por decirlo de alguna manera; pero es necesario compartir, de hecho, unos eventos históricos determinados y experimentar procesos sociales similares para hablar de una generación porque compartir eventos y procesos sociales predispone a los individuos a pensar de un modo parecido y a desarrollar valores y sistema de creencias similares. Ronald Inglehart (1977) sostiene que los eventos macro políticos, económicos y sociales importantes en los años "preadultos" de una determinada cohorte dan forma a la identidad de esas personas (incluyendo un característico conjunto de valores, creencias, expectativas y comportamientos) de tal manera que permanece relativamente constante a lo largo de sus vidas.

Como consecuencia de estos postulados surge el interés por identificar los rasgos que caracterizan a las distintas generaciones e, incluso, si es posible hablar de rasgos que puedan ser constantes a través de las culturas. Con respecto a los hábitos de consumo, existen múltiples ejemplos, aunque muchos menos si buscamos estudios de países latinoamericanos y sobre Colombia en concreto. El número se reduce un poco más con respecto a estudios académicos y cuyo foco sean actitudes relacionadas con los ámbitos laborales en vez de hábitos de consumo. De hecho, uno de los pocos estudios académicos publicados (Susaeta, Pin, Idrovo et

al, 2013) ofrece una mirada conjunta de varios países iberoamericanos, incluido Colombia, y cómo la pertenencia a una generación y a una cultura afecta la actitud en el trabajo, centrándose en cinco dimensiones: Proyecto de vida, Ética profesional, Actitud ante la autoridad, Liderazgo y Compromiso con la organización. Ese estudio, en concreto, encontró que tanto la generación como la cultura influían significativamente en la formación de actitudes y valores en el trabajo.

Las mayores diferencias entre generaciones y las diversas culturas aparecieron en la dimensión de Proyecto de vida. Específicamente los miembros de la Generación Y prefieren trabajar horas fijas y buscan seguridad en el trabajo, mientras que los de la Generación X prefieren trabajos en los que se relacionen con personas y representen un cierto estímulo intelectual. Los *Millennials* le dan mayor importancia a la figura de sus jefes y esperan que ellos sean buenos profesionales y les ofrezcan apoyo. Los de la Generación X, por otra parte, prefieren organizaciones con iniciativas sociales que les permitan balancear su vida laboral y familiar y que sean, socialmente, diversas. Además, valoran el poder actuar en sus ambientes de trabajo con libertad y responsabilidad para tomar decisiones; que el equipo de trabajo los acompañe y, además, identificarse con la organización.

Pero estos resultados que se han mencionado no muestran rasgos específicos de las actitudes en el trabajo de los colombianos de las generaciones X y Y. Para ello es necesario enfocarse en la muestra solo correspondiente a Colombia, explicar el instrumento y la metodología usada.

Como se dijo, los estudios que comparan las preferencias y actitudes laborales de la Generación X y de la Generación Y se han realizado preferentemente en países desarrollados. Zemke, Raines y Filipczak (2000), en su libro *"Generations at Work"*, ofrecen unas características de los comportamientos, valores y actitudes en el trabajo de la Generación X y de la Y; también de los *Baby boomers* y de los *Veteranos*, aunque se centran en el caso de Norteamérica. Ellos establecen cinco dimensiones –ya mencionadas– que reflejan las diferencias entre estas cuatro generaciones, incluida la actitud ante el trabajo. Por ejemplo, de su investigación caracterizan a las personas pertenecientes a la Generación X como escépticos en lo que se refiere al Proyecto de vida y como balanceados en lo que hace relación a la Ética profesional. Cuando explican su actitud con respecto a la autoridad dicen que se los puede calificar como indiferentes; si se trata de Liderazgo, los pertenecientes a esta generación esperan de los líderes que

sean competentes en la labor. Y añaden que los X son individualistas y creativos y no se comprometen con la organización.

Por otra parte, los de la Generación Y, en la investigación de Zemke, Raines y Filipczak, aparecen como esperanzados con respecto al Proyecto de vida y como decididos cuando se habla de la Ética profesional. Con relación a su Actitud ante la autoridad se puede decir que los *Millennials* son corteses. Además, aprecian un liderazgo colectivista y valoran la confianza, el logro, la sociabilidad, la moralidad y la inclusión.

Generación X y Generación Y en Colombia

Una pregunta muy oportuna es si estas mismas actitudes pueden caracterizar a personas de otros lugares del mundo. Más en concreto, ¿esta descripción de actitudes sería similar si se tratase de personas de Generación X y Generación Y en Colombia?

Con el objetivo de contestar a esta pregunta, analizamos las respuestas de 290 personas colombianas o trabajando en Colombia sobre las mismas cinco dimensiones utilizadas por Zemke, Raines y Filipczak, partiendo de los mismos ítems para cada dimensión como se muestra en la **Tabla 1**. Se trata de un cuestionario cerrado y en el que cada uno de los 25 puntos se contesta en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 significa "no es importante" y 5, "lo más importante". Para la recolección de datos, el equipo de investigación utilizó una muestra de conveniencia: contactos personales y personas encuestadas de manera aleatoria en centros comerciales.



Al comparar las respuestas de los miembros de ambas generaciones, existen diferencias estadísticamente significativas en 7 de los 25 factores medidos. La dimensión en la que más diferencias hay es la de Actitud ante la autoridad: tres de los cinco puntos que se miden en esta dimensión son percibidos de forma distinta por los de la Generación X y los de la Y. Los *Millennials* califican como más importante para ellos que su jefe les de apoyo y realice una supervisión de calidad. Por su parte, los de la Generación X consideran de gran importancia que su jefe sea un buen profesional. Cuando se comparan las respuestas de los ítems correspondientes a la dimensión de Proyecto de vida, los miembros de la Generación Y califican como más

importantes dos de ellos: el trabajar en horas fijas y la seguridad. En la dimensión de Ética profesional, los de la Generación X y Y difieren en un ítem: el del reconocimiento basado en el esfuerzo y no en el estatus. Los *Millennials* consideran más importante este elemento que los de la X. Finalmente, en la dimensión de Liderazgo los pertenecientes a la Generación Y califican como más importante que los de la X que en el trabajo y en los equipos de trabajo exista un proceso de toma de decisión que sea conjunto.

Ahora bien, si introducimos la categoría género, aparecen algunas diferencias interesantes tanto en los mismos grupos generacionales como cuando se comparan los varones y las mujeres de las dos generaciones.

TABLA 1: ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

DIMENSIÓN	ÍTEM
Proyecto de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Que mi trabajo tuviese un horario fijo • Tener un trabajo que me diera seguridad • Trabajar tratando a muchas personas • Que mi trabajo fuese estimulante intelectualmente • Que mi trabajo aporte a la sociedad
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Que en mi empresa se refleje la diversidad social • Tener en mi empresa retos y problemas a resolver • Que el dinero no fuese lo más importante para las personas con las que trabajo • Reconocimiento debido al esfuerzo y no por el estatus • Que mi trabajo me permitiese un equilibrio entre trabajo y familia • Que mi empresa ponga esfuerzos en iniciativas sociales
Actitud ante la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Que mi jefe me tratara con respeto • Recibir apoyo e indicaciones por parte de mi jefe • Que la supervisión realizada por mi jefe sea de calidad • Que mi jefe tenga en cuenta mis ideas • Que mi jefe conozca bien su trabajo y sea un buen profesional
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Tener responsabilidad individual en mi trabajo y libertad para tomar decisiones • Tener un ambiente de colaboración y solidaridad en mi equipo de trabajo • Que en mi equipo de trabajo hubiese una toma conjunta de decisiones • Que mi jefe esté interesado por las iniciativas e ideas en las personas que formen mi equipo de trabajo • Que mi jefe me diese <i>feedback</i> periódico sobre cómo he realizado mi trabajo
Compromiso con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar en una misma empresa el resto de mi carrera profesional • Identificarme con los problemas de mi empresa • Estar emocionalmente atado a una organización • Sentir la organización como "parte de mi familia"

Miremos cada generación

Como grupo, parece que los *Millennials* son más compactos. Varones y mujeres de esta generación apenas difieren en un ítem de una dimensión: balance trabajo - familia. Para las mujeres de la Generación Y, el balancear la vida laboral con la familiar es, estadísticamente, más importante que para los varones de su misma generación, aunque para ambos parece que es importante: el promedio de la media de respuesta está por encima del 4,5 (recordemos que estamos en una escala de 1 a 5). Por otra parte, la Generación X presenta más contrastes entre varones y mujeres en sus actitudes ante el trabajo. Los resultados evidencian diferencias significativas entre lo que piensan las mujeres y los varones en 7 ítems. La dimensión donde aparecen mayores dife-



rencias es la de Ética profesional. Para las mujeres nacidas entre 1965 y 1981 la diversidad social, así como la posibilidad de balancear la vida laboral y familiar y que la empresa en la que se trabaje tenga iniciativas sociales es mucho más importante que para los varones de la misma generación. En la dimensión de Proyecto de vida, las mujeres de la Generación X consideran más importante que los varones encontrar un estímulo intelectual en su trabajo. De igual manera, para ellas es muy importante contar con el respeto del jefe. De hecho, el promedio de la media en este ítem para las mujeres de la Generación X fue de 5. También resulta que para ellas es más importante saber que en su trabajo sus ideas son apreciadas. En la dimensión de Liderazgo también se encuentran diferencias. Para ellas, la cooperación por parte del equipo es un elemento más importante que para ellos.

Veamos ahora qué se encuentra cuando comparamos varones y mujeres de las distintas generaciones.

Comencemos con las mujeres:

Al comparar a las que pertenecen a la Generación Y con las de la X encontramos algunas diferencias, aunque existen más en la comparación de los varones. En la dimensión de Proyecto de vida, las mujeres *Millennials* otorgan mayor importancia al ítem seguridad que las mujeres de la Generación X. Al contrario, las mujeres de la X consideran el de estímulo intelectual como un elemento más importante que las mujeres de la Generación Y. En la otra dimensión se encuentran diferencias en la que se refiere a la Actitud ante la autoridad. Aquí, dos ítems registran diferencias significativas: recibir apoyo por parte del jefe y recibir una supervisión de calidad de parte de él o ella. Las mujeres de la Generación Y consideran que estos factores son más importantes en su trabajo que las mujeres de la Generación X.

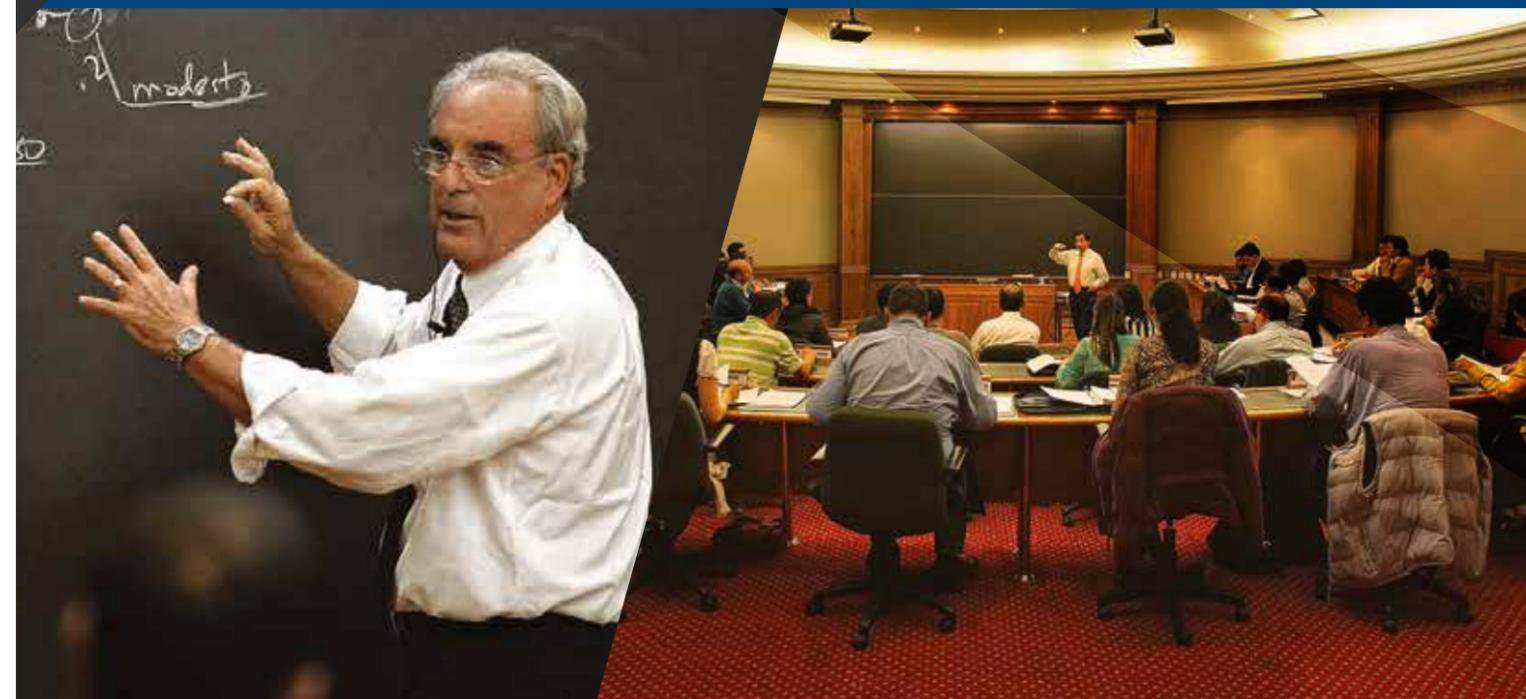
TABLA 2: COMPARACIÓN ENTRE LAS GENERACIONES X Y Y

DIMENSIÓN	ACTITUD HACIA EL TRABAJO	MEDIA GEN Y	MEDIA GEN X	T-VALUE	P-VALUE T-TEST
Proyecto de vida	• Que mi trabajo tuviese un horario fijo	3,24	2,43	5,051	0,000
	• Tener un trabajo que me diera seguridad	4,79	4,35	5,1587	0,000
Ética profesional	• Reconocimiento debido al esfuerzo y no por el estatus	4,72	4,57	1,9765	0,049
Actitud ante la autoridad	• Recibir apoyo por parte de mi jefe	4,79	4,37	5,2576	0,000
	• Que la supervisión realizada por mi jefe sea de calidad	4,83	4,59	3,3936	0,001
Liderazgo	• Que mi jefe sea un buen profesional	4,94	4,79	3,2202	0,001
	• Que en mi equipo de trabajo hubiese una toma conjunta de decisiones	4,49	4,29	2,3283	0,021

EXECUTIVE EDUCATION

EXED

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN



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

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL
- PADE -

PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL
- PDG -

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO
- PDD -

PROGRAMA DE PROPIETARIOS
- PP -

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

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





Asimismo, para los *Millennials*, varones y mujeres, recibir apoyo del jefe y recibir supervisión de calidad son más importantes que para los varones y las mujeres de la Generación X.

Se encuentran contrastes también en los ítems que las dos generaciones califican como el más importante y el menos importante. Ambas generaciones coinciden en el “respeto del jefe” como el que recibe una media más alta y por lo tanto consideran más importante. Por otra parte, difieren en el calificado más bajo o menos importante. Para la Generación X, trabajar horas fijas recibe una calificación más baja, mientras que para los *Millennials* ese ítem es: crecimiento de carrera dentro de la empresa.

Tras comparar los resultados de esta investigación se puede decir que existen diferencias significativas en ciertas actitudes laborales de la Generación X y de la Generación Y. La mayor diferencia radica en cómo los miembros de las dos generaciones se relacionan con la autoridad. Los pertenecientes a la Generación Y consideran más importante que los de la X lo que reciben de sus jefes: apoyo y calidad en la supervisión, así como un alto nivel de profesio-

EN LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO APARECEN CIERTAS DISPARIDADES. PARA LA GENERACIÓN Y LA COOPERACIÓN QUE RECIBEN DEL EQUIPO ES MÁS IMPORTANTE QUE PARA LOS VARONES DE LA X. DE OTRA PARTE, PARA LOS DE LA X LA RESPONSABILIDAD Y LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES ES MÁS IMPORTANTE QUE PARA LOS MILLENNIALS.

nalismo de parte de ellos. También encuentran más importante que los de la Generación X tener unas horas de trabajo fijas y seguridad en sus trabajos.

En la dimensión de Liderazgo, los *Millennials* aprecian un proceso de toma de decisión conjunta y no tanto en solitario. Además, esperan que el reconocimiento que les llegue a ellos o a los demás sea fruto del esfuerzo y no del estatus social o económico. Estas actitudes contrastan con la manera como los de la Generación X afrontan su trabajo y lo que ellos valoran en general, con lo cual resulta necesaria una redefinición de las políticas y prácticas laborales relacionadas con la atracción, gestión y retención de talento. Y esto aplica específicamente hacia

Como dijimos, surgen mayores contrastes cuando comparamos a los varones de las dos generaciones. Trabajar horas fijas y seguridad son dos ítems que los varones de la Generación Y tienen en mayor estima e importancia que los de la X. En la dimensión de Liderazgo aparecen ciertas disparidades. Para la Generación Y, la cooperación que reciben del equipo es más importante que para los varones de la X. De otra parte, para los de la X, la responsabilidad y libertad en la toma de decisiones es más importante que para los *Millennials*. En la dimensión de Actitud ante la autoridad aparecen el mayor número de diferencias entre varones de la Generación X y Y: la mitad de los ítems son calificados de manera distinta. Que el jefe sea buen profesional, recibir apoyo del jefe y recibir supervisión de calidad de parte del jefe son rasgos que los varones de la Generación Y consideran significativamente más importantes que los varones de la Generación X.

Si comparamos las diferencias entre varones y mujeres de las dos generaciones encontramos que hay tres ítems en los que ellos y ellas difieren como el de seguridad en la dimensión Proyecto de vida. Varones y mujeres de la Generación Y lo consideran más importante que los varones y las mujeres de la Generación X.

TABLA 3: COMPARACIÓN VARÓN MUJER EN LA MISMA GENERACIÓN

DIMENSIÓN	ACTITUD HACIA EL TRABAJO	MEDIA Y VARONES	MEDIA X MUJERES	T-VALUE	P-VALUE T-TEST	MEDIA Y VARONES	MEDIA X MUJERES	T-VALUE	P-VALUE T-TEST
Proyecto de vida	Que mi trabajo fuese estimulante intelectualmente	4,8594	4,8889	-0,5256	0,6001	4,8958	4,9796	-2,0822	0,0392
Ética profesional	Que haya diversidad social	4,3438	4,5432	-1,4834	0,1407	4,1771	4,5714	-2,6982	0,0079
	Que mi trabajo me permitiese un equilibrio entre trabajo y familia	4,6406	4,8765	-2,0169	0,0466	4,8438	4,9796	-2,5222	0,0129
	Que mi empresa ponga esfuerzos en iniciativas sociales	4,5156	4,6914	-1,5225	0,1307	4,4792	4,7959	-3,2510	0,0015
Actitud ante la autoridad	Que mi jefe me tratara con respeto	4,9531	4,9877	-0,9370	0,3516	4,8958	5,0000	-3,0051	0,0034
	Que mi jefe tenga en cuenta mis ideas	4,9219	4,8765	0,8560	0,3934	4,8542	4,9592	-2,1681	0,0318
Liderazgo	Tener un ambiente de colaboración y solidaridad en mi equipo de trabajo	4,9063	4,8642	0,7177	0,4741	4,7500	4,9184	-2,3707	0,0192

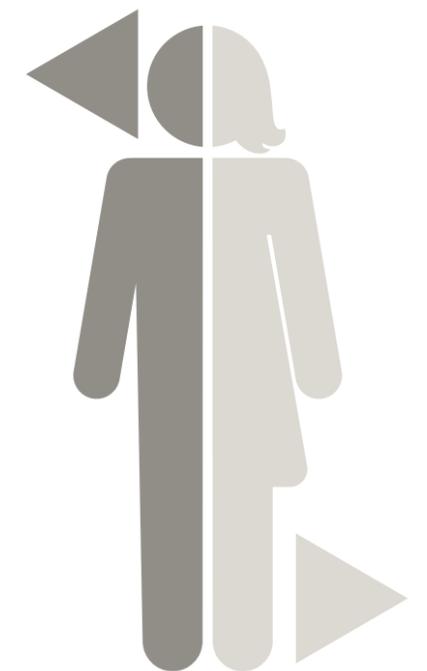


TABLA 4: COMPARACIÓN ENTRE VARONES Y MUJERES DE LAS DISTINTAS GENERACIONES

DIMENSIÓN	ACTITUD HACIA EL TRABAJO	MEDIA Y VARONES	MEDIA X VARONES	T-VALUE	P-VALUE T-TESTES	MEDIA Y MUJERES	MEDIA X MUJERES	T-VALUE	P-VALUE T-TESTES
Proyecto de vida	Que mi trabajo tuviese un horario fijo	3,3906	2,3229	4,7265	0,0000	3,1235	2,6327	1,9558	0,0533
	Tener un trabajo que me diera seguridad	4,7813	4,2917	4,1699	0,0001	4,8025	4,4694	2,5794	0,0118
	Que mi trabajo fuese estimulante intelectualmente	4,8594	4,8958	-0,6527	0,5151	4,8889	4,9796	-2,2322	0,0275
Actitud ante la autoridad	Recibir apoyo por parte de mi jefe	4,7813	4,3646	3,8009	0,0002	4,8025	4,3878	3,2977	0,0015
	Que la supervisión realizada por mi jefe sea de calidad	4,8125	4,5938	2,3922	0,0179	4,8395	4,5918	2,2420	0,0278
	Que mi jefe sea un buen profesional	4,9688	4,7500	4,0671	0,0001	4,9136	4,8776	0,5259	0,6002
Liderazgo	Tener responsabilidad individual en mi trabajo y libertad para tomar decisiones	4,6719	4,8958	-3,1240	0,0022	4,7284	4,6735	0,4517	0,6527
	Tener un ambiente de colaboración y solidaridad en mi equipo de trabajo	4,9063	4,7500	2,4767	0,0143	4,8642	4,9184	-0,8078	0,4209

el rol del jefe. Los miembros de la Generación Y tienen unas expectativas bastante altas de las personas constituidas en autoridad y valoran el apoyo y la supervisión que puedan darles. Pero los jefes tienen que darse cuenta de estas expectativas y estar preparados para cumplirlas desarrollando las competencias necesarias para hacerlo.

Por otra parte, es importante resaltar que, como muestran los resultados del estudio, las generaciones

no son grupos homogéneos. Incluso, se podría afirmar que, en lo que se refiere a nuestro estudio, la importancia del balance trabajo - familia es un rasgo que aparece significativo para las mujeres de ambas generaciones. Y si consideramos el criterio de generación, el que caracterizaría a los *Millennials*, varones y mujeres, sería el de esperar apoyo por parte de sus jefes y una supervisión de calidad. ¹

ABSTRACT

This article discusses the most important results of the published academic study (Susaeta, Pin, Idrovo et al, 2013) which provides a combined view of Latin American countries, including Colombia, about attitudes related to work environments rather than consumption habits. For this, the study focused on five dimensions: Life's Project, Professional Ethics, and Attitude towards authority, Leadership and Commitment with the organization. This study shows that both generation and culture significantly influence the formation of attitudes and values at work.

Ver referencias bibliográficas en la página 94.

LABORATORIO CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



Entréñese en habilidades directivas de innovación, con métodos decantados y probados, para impulsar el desarrollo de nuevos productos.

FECHA DE INICIO: JULIO 28

Marcela Robledo Londoño
 Telefono: +57 861 4444 Ext: 16114 Celular: 3158914577
 marcela.robledo@inalde.edu.co - www.inalde.edu.co

Cuidado con las generalizaciones



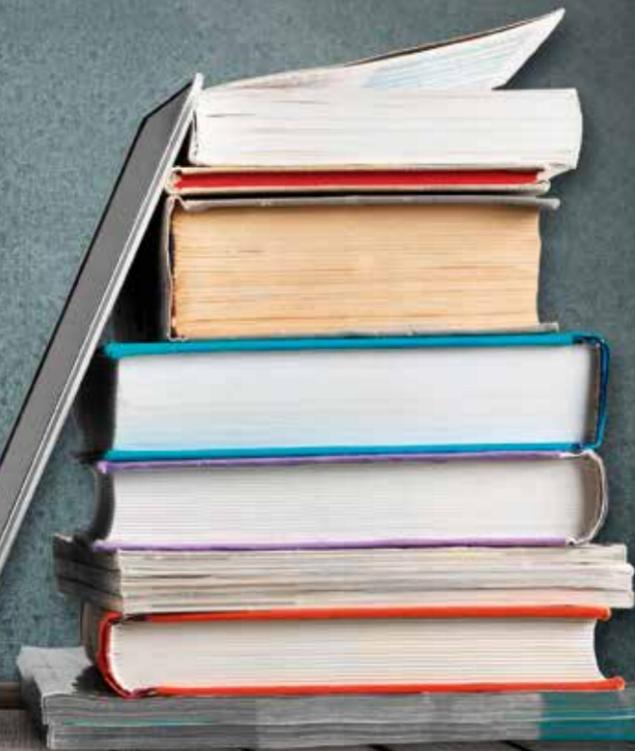
CIRO GÓMEZ ARDILA

Ph. D. Director y profesor de las áreas de Control y Análisis de decisiones de INALDE Business School

Esta edición de la revista está dedicada al cambio generacional. No sé a ustedes, pero a mí, a veces, cuando oigo hablar sobre este tema, me parece un horóscopo: “los nacidos entre tal y tal fecha son de esta forma”, ¿si será verdad? Supongo que, respaldados por tantos estudios, algo habrá de cierto en lo que dicen; no quiero contradecirlos. Solo les pido a ustedes que sean cautos al escuchar sobre las generaciones (X, Y, Z, MTV, Peter Pan, Milenio) por las siguientes razones:

1 Son muchas las influencias que recibimos

Es verdad que nacer en cierta época nos influye, somos frutos de nuestro tiempo, si se quiere, pero no solo del tiempo; también lo somos de nuestra herencia, de la educación, de lo que nos haya pasado en nuestra infancia, de los libros que hayamos leído, del colegio o de la falta de él, de nuestros amigos, de la ciudad en la que vivimos, de los viajes que hayamos hecho, de los accidentes que nos hayan afectado, de la religión de nuestros padres, de si los tuvimos o no. En fin, son tantas y tantas las influencias que hemos recibido, que es difícil pretender describirnos completamente solo porque nacimos en cierta fecha.



2 También somos nuestras decisiones

Independientemente de lo que nos haya afectado o del camino al que las circunstancias nos hayan llevado, lo cierto es que podemos elegir y esas elecciones hacen de nosotros lo que somos. Quizá mi generación sea consumista, pero yo puedo elegir no serlo. De pronto mis amigos no quieren casarse jóvenes, pero yo sí.



3 Las circunstancias no son iguales para toda la generación

Es evidente que las nuevas generaciones compran por Internet, algo que no hacían las anteriores; pero en ciertas regiones no han llegado aún las nuevas tecnologías o, al menos, no como en otras partes, de manera que los jóvenes de esas regiones no encajan en el patrón “general”. Y como Internet, muchas cosas llegan primero a otros lugares o no llegan del todo.

4 La naturaleza humana es la misma

Por encima de las circunstancias, la naturaleza humana no ha cambiado. Seguramente somos más proclives a algunas cosas, se nos facilita mostrar ciertas facetas, según las circunstancias, pero en el fondo, no somos muy diferentes de nuestros antepasados. Las motivaciones que nos llevan a trabajar, a enamorarnos, lo que buscamos en una amistad, la curiosidad y osadía juvenil siguen siendo las mismas de toda la vida. Por decirlo así, la edad de jubilación podrá cambiar, pero la presbicia sigue presentándose a la misma edad.

5 Todo tiempo pasado fue mejor

Desde los tiempos del poeta Manrique (y desde antes), los mayores sienten que “ya no es lo mismo”. Tenemos ese sesgo que nos hace ver que la juventud “está echada a perder”, de la misma forma que la juventud considera obsoletos los gustos de sus padres. El tiempo mostrará a unos y a otros que estaban equivocados: esa música anticuada será luego la música amada y esa generación “perdida y sin valores” será la que más tarde se extrañará por buena.

Si las generaciones actuales están echadas a perder, y eso ha pasado por siglos, ¿cómo es que aún estamos en este mundo? ¿Será que los cavernícolas eran los que sí tenían verdaderos valores?



6 El gusto por lo simplista

Nos encantan las simplificaciones y los estereotipos; nos gusta acomodar a las personas en cajas y etiquetarlas; nos apasiona creer que sabemos más de lo que en realidad sabemos. Cuando vemos un comportamiento en otra persona, nos satisface explicar cuál ha sido la causa de este; reconocer el patrón que hemos aprendido. Nos agobia la complicación; preferimos las respuestas simples: "eres generación tal, típico".



7 La tranquilidad de sentirse parte de algo

Nos apasiona pertenecer a grupos o categorías, ser hinchas de un equipo, sentirnos parte de una élite o de una generación. Lo expresamos con satisfacción y con orgullo. Curiosamente nos sentimos bien con los clichés que nos describen. No siempre nos revelamos reclamando nuestra particular identidad y eso es campo abonado para las generalizaciones.

8 El creer que después de mí, el Diluvio

No solo somos parte de un grupo, equipo o generación, sino que los demás grupos, equipos y generaciones no valen tanto como la nuestra. Es, de nuevo, nuestro atávico gregarismo que a veces se manifiesta en las graderías de un estadio y a veces en las páginas de una revista.

9 Las profecías autocumplidas

Si como directivos suponemos un comportamiento, es posible que terminemos creándolo en un proceso de profecía autocumplida. Si creemos, por ejemplo, que no es bueno invertir en capacitación de la generación "tal" porque se van muy rápido de la empresa, es posible que, en efecto, se terminen yendo pero porque no se sienten valorados ni ven que se invierta en su capacitación y futuro. Cuando se van, entonces diremos: "¿Ven?, por eso no se debe invertir en esta generación".

10 Ignoramos lo que nos contradice y evidenciamos lo que nos reafirma

Si creemos que una generación se debe portar de cierta forma y un miembro de ella se comporta así, confirmamos con entusiasmo lo que creemos. Pero si, por el contrario, su conducta se aleja del patrón, tendemos a ignorarlo o verlo como una "anomalía", incluso como "la excepción que confirma la regla", prueba máxima de la dificultad de aceptar que sencillamente podemos estar equivocados.

Así pues, mi llamado es a tomar con precaución las generalizaciones porque, aunque a veces son necesarias y pueden ser útiles, mal usadas pueden ser fatales. Los seres humanos somos distintos unos de otros, cambiamos incluso de año a año; no nos reconoceríamos si nos encontráramos con nuestro yo de hace unas décadas.

En el tema de las generaciones hay o puede haber ciencia, pero también moda y charlatanería. Un buen estudio, una buena generalización ayuda, aclara y explica, siempre y cuando se tome como lo que es; se reconozcan sus limitaciones y se sea, al menos, un poco cauto con lo que se oye y se lee. ①



Entendimiento entre generaciones: clave para el futuro de las empresas familiares



DURANTE LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS

HAN SURGIDO REFORMAS SUSTANCIALES EN UNO DE LOS TRES NIVELES QUE MÁS AFECTAN A LAS EMPRESAS FAMILIARES: LA DIRECCIÓN. ESTOS CAMBIOS TAMBIÉN SE FORTALECEN POR EL TRASPASO GENERACIONAL; UNA BUENA PARTE DE LAS GRANDES EMPRESAS FAMILIARES DEL PAÍS HAN PASADO A MANOS DE LA SEGUNDA GENERACIÓN, QUE SE CARACTERIZA POR UN ESTILO DE DIRECCIÓN MUY DIFERENTE AL DE LOS FUNDADORES.

Las empresas familiares deben afrontar el reto de alcanzar un balance entre un adecuado estilo de dirección que les permita obtener un óptimo desempeño económico y, a la vez, mantener su unidad familiar.

Podemos empezar con la identificación de ciertos factores que generan implicaciones en la dirección de empresas, los cuales son objeto de cambio porque el entorno se transforma, vienen nuevas generaciones, los seres humanos también evolucionamos y, de manera positiva o negativa, se afecta nuestra forma de percibir los acontecimientos y las alternativas que sugerimos.

Tenemos, entonces, la necesidad de adquirir una visión estratégica compartida como un factor que ha cambiado con el nuevo entorno. Anteriormente, la estrategia era transmitida de manera casi autoritaria de jefe a empleado. En la actualidad se incluyen, cada vez más, a los colaboradores como actores clave en este proceso de pensamiento estratégico, pues la ejecución de este es poco probable si no se realiza en equipo.

Por lo anterior, ahora el proceso se construye con la participación de los actores clave de la organización y posteriormente se presenta a los respectivos órganos de gobierno donde se diseña y se define una estrategia para la organización. Es así como la visión y la gestión de carácter autoritario se ha convertido en una filosofía mucho más abierta y de consenso entre los integrantes de la organización. Al revisar este punto en las organizaciones familiares, en el pasado, el fundador no creía necesario integrar a otros colaboradores en el proceso de pensamiento estratégico, ni mucho menos compartir estos lineamientos con el resto de su equipo. Producto de la primera trampa familiar "La arrogancia del éxito" (Gómez y Betancourt, 2013), estas primeras gene-

raciones no concebían recibir consejos para construir su visión estratégica. Ahora, en las segundas y terceras generaciones, estos directivos aceptan y reconocen la opinión de externos y también de directivos clave de la organización, pues son conscientes de que su aporte ayudará a consolidar una visión estratégica más sólida.

La cultura de la formación en dirección de empresas

Este también es un factor muy expuesto a cambios. Hoy en día, las personas y las organizaciones cuentan con una cultura de la dirección más difundida; hay mayores oportunidades de formación para trabajar en ámbitos empresariales que han mejorado gradualmente con la creación de diversas escuelas de dirección y negocios en el mundo. Las especializaciones funcionales ofrecidas por estas escuelas constituyen un cambio sustancial en la difusión de la formación. De esta manera, existen alternativas que permiten desarrollar mejores habilidades directivas, enfocadas en resolver las situaciones que genera este entorno cambiante. Actualmente, los directivos cuentan con más posibilidades de perfeccionar su estilo de dirección y tienen acceso a redes conformadas por directivos de edades similares con intereses de alianzas y búsqueda de nuevos negocios. Esto también se extiende a las empresas familiares en las que los futuros sucesores y miembros de las segundas y terceras generaciones son cada vez más receptivos a la importancia de la formación para dirigir una empresa. Muchos de estos sucesores han complementado su formación de pregrado con maestrías relacionadas con la dirección y se observa cómo una carrera no afín al tema empresarial ya no es un impedimento para contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.



**GONZALO GÓMEZ
BETANCOURT**

Ph.D. Director del área de
Política de Empresa
INALDE Business School.



**MARÍA PIEDAD
LÓPEZ VERGARA**

Ph.D Profesora del área
Política de Empresa
INALDE Business School.

Otro factor objeto de transformación y que, además, influye en los cambios de la cultura de la dirección es la **internacionalización de las economías**. Los entornos cambiantes, los nuevos retos y la incertidumbre propia de los procesos de globalización han llevado a que la toma de decisiones directivas requiera de un enfoque más integral e internacional. Como consecuencia de estos procesos, el desarrollo de un pensamiento estratégico se convierte en un elemento vital para las organizaciones, así como para el análisis de competidores, sus mercados y la obtención de un posicionamiento diferencial. La globalización también incorpora las nuevas tecnologías de información, los sistemas de comercialización

y cambios en los hábitos de consumos e innovación de productos que han ocasionado, en algunos mercados, **el aumento del tamaño de las empresas** y un incremento en su poder de negociación frente a sus proveedores y clientes. Es aquí donde las empresas familiares son vulnerables ante este tipo de organizaciones por no tener ni el tamaño, ni los recursos necesarios para crecer al mismo ritmo. Sin embargo, como lo mencionan Gallo & Gómez (2015), el nivel de crecimiento y evolución de las empresas familiares determinan su camino para llegar a ser una empresa de carácter multigeneracional, como se observa en la figura N 1:

En esta figura se clasifican las empresas familiares de acuerdo con sus niveles de crecimiento y evolución. De esta forma, se hace la similitud con árboles:



Fuente: Evolución y Desarrollo de la Empresa Familiar (Gallo & Gómez, 2015)

PROGRAMAS DE PROFUNDIZACIÓN

EXECUTIVE EDUCATION

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



Fortalezca la comprensión del rol estratégico de las áreas de Gestión Humana en la alineación de los miembros de la organización con la estrategia del negocio y en la configuración de la cultura a partir de los valores corporativos.

FECHA DE INICIO: JUNIO 07

Marcela Robledo Londoño

Teléfono: +57 861 4444 Ext: 16114 Celular: 3158914577

marcela.robledo@inalde.edu.co - www.inalde.edu.co

La evolución y el crecimiento de este tipo de organizaciones generan cambios en la dirección. Si el entorno se transforma debe ocurrir lo mismo con la estrategia de la empresa y si la estrategia ha de cambiar, también la estructura organizativa. Cuando la empresa avanza, la organización funcional, característica de los primeros años de vida, se transforma en una organización divisional por producto o geografía y esto implica un cambio en las relaciones de jerarquía, puesto que podrían ser necesarias unas de mayor comunicación y apertura que aquellas de absoluta rigidez.

Lo anterior da paso a otro cambio en la dirección de las empresas, enfocado en una **mayor complejidad en las relaciones con los colaboradores** puesto que cuentan con una mejor formación, lo cual requiere de una gestión de personal muy diferente a la que se les daba hace 25 años cuan-

ACTUALMENTE, LOS DIRECTIVOS CUENTAN CON MAYORES POSIBILIDADES DE PERFECCIONAR SU ESTILO DE DIRECCIÓN Y TIENEN ACCESO A REDES CONFORMADAS POR DIRECTIVOS DE EDADES SIMILARES CON INTERESES DE ALIANZAS Y BÚSQUEDA DE NUEVOS NEGOCIOS.

do la estructura organizativa era totalmente jerárquica. Antes se aceptaba que pagar un salario y brindar una estabilidad laboral era suficiente motivación para que los colaboradores cumplieran con sus obligaciones. Sin embargo, la creación de nuevos sistemas de evaluación y remuneración hacen mucho más complejas las relaciones, en especial cuando se contempla la alternativa de ofrecer acciones a los empleados, lo cual lleva a que algunos directivos de primer nivel se preocupen más por la valoración de sus acciones que por la honestidad e integridad en sus empresas.

Ahora, en las organizaciones de tipo familiar, estos cambios en el estilo de dirección son más frecuentes cuando el traspaso generacional está en proceso o ya se ha dado. En la primera generación era muy usual que el directivo (fundador o fundadora) motivara desde el miedo y el autoritarismo; la información era cerrada y no se hacía pública, en particular, cuando la situación económica no iba bien. La compensación de los empleados era fija y los planes de carrera vinculados al cumplimiento de objetivos no constituían un aspecto importante para la proyección profesional del colaborador. Aunque no se implementaba una evaluación explícita, el criterio era casi que la permanencia física en el lugar de trabajo. Si la persona no estaba sentada en su puesto se deducía que no cumplía con su trabajo. Así, el estilo de dirección de estas primeras generaciones se basaba en el temor por perder el trabajo, en la poca comunicación jerárquica y en los aspectos técnicos donde el coeficiente intelectual era la habilidad que más se apreciaba.

Hoy en día, las segundas y terceras generaciones conciben de forma diferente **los sistemas de dirección**, el trato hacia sus colaboradores y la consecución de objetivos. Debido a que los directivos de estas generaciones se han formado en el exterior y tienen la oportunidad de realizar intercambios con directivos de otros países y sectores, cuentan con una visión estratégica más amplia del negocio; consideran más oportunidades para realizar alianzas estratégicas y valoran mucho más algunas competencias directivas que los miembros de la primera generación. Anteriormente se le daba mucha importancia al coeficiente intelectual como uno de los factores clave de un directivo. En la actualidad, las competencias blandas enfocadas en la inteligencia emocional son más relevantes. Si las empresas familiares pretenden que su legado trascienda de generación en generación, el reto consiste en cómo modificar los comportamientos y orientarlos hacia comportamientos hacia la inteligencia emocional.

La evaluación y remuneración

Estas también son entendidas de forma diferente por las nuevas generaciones de directivos. Ya no es un inconveniente el lugar donde se realice el trabajo para cumplir con los objetivos, pues las habilidades y las acciones requeridas para la consecución de los logros no se encuentran necesariamente en el puesto físico o la oficina. Este punto genera algunas diferencias en organizaciones de tipo familiar debido a las fases vitales entre padre e hijo (Tagiuri y Davis, 1982) y a las diferencias de pensamiento y acción que tienen cada uno dependiendo de la fase de vida en que se encuentran. De acuerdo con estos autores, cuando el padre tiene entre 55 y 60 años, su hijo ya trabaja en la empresa y tiene entre 30 y 35 años; cada uno de ellos asume prioridades y anhelos diferentes sobre la vida. Para la primera generación, su forma de evaluar y remunerar depende de la presencia en el sitio de trabajo: "si te veo trabajando en tu escritorio estás haciéndolo bien; si no estás allí, no trabajas". Para los directivos de segunda generación, la creatividad, la inteligencia emocional, la flexibilidad, el cumplimiento por objetivos y el balance entre familia y trabajo conforman los aspectos más importantes de la dirección.

Ante estos nuevos cambios del entorno, el compromiso, la satisfacción y la orientación al trabajo en equipo son comportamientos que también cambian e impactan a la dirección de las organizaciones. Antes se consideraba que todos los colaboradores debían sentir compromiso por su empresa y satisfacción en su trabajo. Con este panorama, los sistemas de dirección no generaban espacios en los cuales se pudiera fortalecer esta motivación e incentivar comportamientos orientados al compromiso. Los empleados se comprometían con su trabajo porque realmente era su única fuente de ingreso, con la cual podían sostener a su familia. Como las economías eran cerradas, las posibilidades de obtener un trabajo en otro sector, o incluso en otro país, eran remotas. En ese entonces, las personas no se motivaban por un sentimiento de propiedad hacia su empresa sino por la posibilidad de contar con una estabilidad salarial. Ahora es diferente porque constituye un reto conseguir el compromiso de los miembros jóvenes en las organizaciones familiares y no familiares.

Y ese reto surge de diversos factores. En primer lugar, la estabilidad no es el mayor de los objetivos que buscan las generaciones actuales para comprometerse ni con la empresa, ni con la familia. Los nuevos directivos y colaboradores necesitan caminos diferentes para sentirse conectados con la organización en la que trabajan y, en el caso de las empresas familiares, con la organización que fundaron sus padres. Los factores que

ayudan a desarrollar el compromiso en los individuos ha sido un tema de estudio en las ciencias sociales. Es así como algunos investigadores (Pierce, et al., 2001) empiezan a estudiar la propiedad psicológica en las organizaciones y sus efectos. Este concepto es definido como el estado en el cual la persona siente que algo es suyo, en este caso la empresa. Según estos autores, cuando un individuo siente propiedad psicológica sobre su empresa, se generan comportamientos positivos hacia la organización como compromiso, satisfacción en el trabajo, actitud de trabajo en equipo (Mayhew et al., 2007; Md-Sidin et al., 2010).

Para producir este tipo de sentimientos, las organizaciones, desde la dirección, deben propiciar espacios que permitan a sus directivos y colaboradores:

A. CONOCER MUCHO MÁS SOBRE LA EMPRESA. Es decir, crear espacios de debate sobre los aspectos clave de la firma, intercambiar opiniones y experiencias que ayuden a los más jóvenes en su desempeño. Aquí la creatividad cumple un papel relevante porque de ella dependerá cómo los miembros de la organización pueden fomentar y compartir estos espacios.

B. INVERTIR TIEMPO EN LA EMPRESA. Según Pierce et al (2001), cuando un individuo invierte su tiempo, energía y esfuerzo en algo, empieza a sentir ese algo como suyo. Si desde la alta dirección se generan acciones que motiven a los colaboradores a invertir sus ideas y su tiempo en la empresa, estas personas sentirán que los proyectos de la organización también son suyos. Mecanismos como el reconocimiento y la consulta también ayudan con este propósito.

C. PERMITIR LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN. El tomar decisiones le permite sentir al colaborador que ejerce cierto tipo de control sobre su organización (Pierce et al., 2001). Este es un factor relevante en las nuevas generaciones, especialmente en organizaciones familiares, puesto que por su alto nivel de formación y experiencia, sienten que cuentan con las habilidades necesarias para aportar al desarrollo de la empresa. Por el contrario, impedir la toma de decisiones es una forma de apagar su interés y sentimiento de propiedad psicológica, lo cual afecta su compromiso hacia la firma.

Con respecto a los sentimientos de propiedad psicológica, una encuesta elaborada por el INALDE Family Business Center y aplicada a 112 empresarios de organizaciones familiares de primera, segunda y tercera generación, durante el 2015 y 2016, destaca que:

91% de los encuestados manifestó haber invertido tiempo en la empresa

91% declaró tener conocimiento sobre la empresa

82% toman decisiones sobre aspectos que influyen en el desarrollo de la empresa.

Asimismo, el **81%** de la muestra manifestó tener un sentimiento de propiedad psicológica sobre la empresa. Es decir, ellos sienten que la empresa es suya.

EL 59% DE LA MUESTRA SE ENCUENTRA ENTRE LA SEGUNDA Y LA TERCERA GENERACIÓN (EL 49% PERTENECE A LA SEGUNDA GENERACIÓN Y EL 10% A LA TERCERA) Y EL 41% A LA PRIMERA.



En esta muestra, más del 80% manifestó tener conocimiento sobre la empresa, ha invertido tiempo en la misma y puede tomar decisiones sobre aspectos que la afectan. Según Pierce et al (2003), cuando se presentan estos tres factores (control, inversión y toma de decisiones) nace un sentimiento psicológico de la propiedad, tal como se vio en esta muestra de 112 empresarios familiares. Por lo tanto, estos espacios en las organizaciones familiares y no familiares estimulan una forma diferente de generar sentimientos de propiedad psicológica que conllevan al compromiso tan deseado en las empresas.

¿Cómo afrontar estos cambios?

Los directivos deben adquirir y modificar, en ciertos casos, todos los conocimientos posibles de la dirección para afrontar los cambios organizacionales. De igual forma, vale la pena apreciar mucho más el conocimiento de sus colaboradores aunque piensen de forma diferente.

Las organizaciones actuales deben aprovechar, en el buen sentido, las habilidades que tienen estas nuevas generaciones; es decir, su experiencia internacional, su dominio de diferentes idiomas, su creatividad y su

forma de generar ese compromiso a través de los sentimientos de propiedad psicológica. Es necesario proporcionar espacios y sistemas de dirección para potencializar estas fortalezas y, además, no forzar habilidades que no son propias de estas generaciones. Por ejemplo, si un colaborador joven es emocionalmente inteligente y ayuda a cerrar procesos de negociación, restaría valor exigirle estar en su lugar de trabajo de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. solo porque así se ha manejado este asunto en la empresa desde siempre. Debemos ser creativos y muy empáticos, pero también aplicar la autodisciplina.

Las competencias de inteligencia emocional son claves para afrontar estos cambios en la forma de dirigir a estas nuevas generaciones en las empresas. Tanto los directivos como los colaboradores deben hacer un esfuerzo por encontrar puntos en común que les permitan comunicarse entre sí. El uso de las competencias de inteligencia emocional ayudarán a identificar estos puntos (Kets de Vries & Randel Carlock ,2007).

En las empresas familiares, el fortalecimiento de estas habilidades de inteligencia emocional se convierte en un aspecto indispensable para el futuro de la organización. Se necesitan hijos e hijas directivos con la capacidad de canalizar el estilo de dirección de sus pa-

LAS ORGANIZACIONES ACTUALES DEBEN APROVECHAR, EN EL BUEN SENTIDO, LAS HABILIDADES QUE TIENEN ESTAS NUEVAS GENERACIONES; ES DECIR, SU EXPERIENCIA INTERNACIONAL, SU DOMINIO DE DIFERENTES IDIOMAS, SU CREATIVIDAD Y SU FORMA DE GENERAR ESE COMPROMISO A TRAVÉS DE LOS SENTIMIENTOS DE PROPIEDAD PSICOLÓGICA.

dres de tal forma que transmitan estos mensajes a las generaciones más jóvenes de una manera más empática. Hoy, los miembros de las organizaciones piensan y actúan diferente, tienen otro estilo de vida, otras prioridades. Son estas generaciones de sucesores, entre los 30 y 40 años, quienes pueden explotar sus habilidades para integrar las mejores prácticas directivas de sus padres con las mejores prácticas de su propia generación, las de este momento y las que pronto llegarán. ①

ABSTRACT

Because of the changes that have occurred in the way of understanding organizations today, family businesses face the challenge of achieving a balance between an appropriate management style that allows them to obtain optimum economic performance and maintaining their family unit. Thus, these entrepreneurs must be prepared to understand the new forms of hierarchical relationships, new management systems that include the skills of the new members of the company and the way how to use emotional intelligence to highlight the best skills and attitudes of the past, present and future generations.

Ver referencias bibliográficas en la página 96.



El proceso de sucesión en empresas familiares



MAXIMILIANO GONZÁLEZ FERRERO

Ph.D., Profesor del área de Dirección Financiera de INALDE Business School

EN LA LITERATURA DE EMPRESAS FAMILIARES EL PRIMER PROBLEMA QUE NOS ENCONTRAMOS ES CÓMO DEFINIRLAS ADECUADAMENTE. PARA MUCHOS, LA RESPUESTA ES OBVIA: UNA EMPRESA FAMILIAR ES AQUELLA DONDE LA FAMILIA ES DUEÑA DE UNA FRACCIÓN IMPORTANTE DE LA PROPIEDAD. SIN EMBARGO, ESA DEFINICIÓN SE QUEDA CORTA PARA ENTENDER MEJOR ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.

Villalonga y Amit (2006) sugieren una definición de la empresa familiar que tiene como base el grado de involucramiento de la familia en la propiedad, el control y la gerencia. Una empresa es familiar cuando una fracción "importante" de la propiedad es de una familia. Pero puede darse el caso en que una empresa de este tipo sea controlada por la familia y participa, por ejemplo, en los organismos de gobierno como la Junta Directiva pero no necesariamente es dueña de una fracción mayoritaria de las acciones. Esto acontece con empresas que comenzaron a abrir su estructura de propiedad pero siguen ejerciendo el control por medio de la Junta Directiva.

También una empresa familiar puede definirse como un grupo familiar que ejerce la gerencia de la misma. Ese sin duda es el caso típico de la mayoría de las empresas

pequeñas donde el dueño fundador es también el gerente o CEO. Sin embargo, a medida que la empresa crece, no necesariamente continúa manejada por el fundador o algunos de sus herederos. En este sentido, podemos hablar de distintos grados de involucramiento familiar: uno alto corresponde a aquellas empresas en las que tanto la gerencia como la propiedad y el control son ejercidos por la misma familia.

¿Cuál es el tamaño del universo de empresas familiares?

Es difícil decirlo con certeza. En el famoso *paper* de La Porta, et al., (1999) se hizo el esfuerzo por estudiar la estructura de propiedad de las empresas públicas alrededor del mundo (que cotizan en la Bolsa de Valores) y el resultado fue que no solo la mayoría de las compañías privadas tienen algún grado de involucramiento familiar, (sobre

todo donde el dueño fundador o alguno de sus herederos manejan el negocio) sino que un tercio de las grandes empresas que cotizan en Bolsa eran empresas familiares.

Más aun, al mostrar estadísticas macroeconómicas es importante mencionar que, al menos para el caso de Estados Unidos, donde este tipo de información está disponible, las empresas familiares eran responsables entre el 40% y el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) de ese país, y del 80% del empleo (Schulze, 2003). Para el caso de Latinoamérica, aunque falta esa información, no sería extraño pensar que esos porcentajes son mayores.

Es interesante preguntarse qué preocupa a este tipo de organizaciones, si partimos de que una empresa familiar es más que la pura propiedad. En una encuesta que se hizo en 1999 (Chua, Crisman y Sharma, 1999) el primer problema era la sucesión.



UNA EMPRESA ES FAMILIAR CUANDO UNA FRACCIÓN "IMPORTANTE" DE LA PROPIEDAD ES DE UNA FAMILIA.

El resultado de esta encuesta no fue sorpresa puesto que uno de los objetivos principales de las empresas familiares, inclusive por encima de los obtener beneficios económicos, es la permanencia y, además, transmitir el legado familiar a futuras generaciones.

Según el censo de 2015 en Estados Unidos, el 70% de los negocios familiares constituidos en los 10 años anteriores ya no existían. Es decir, superar el primer proceso de sucesión, en sí, es un reto importante.

Pero ¿por qué es tan difícil superar el primer proceso de sucesión? Una razón importante es la dificultad de contar con un sucesor con los niveles de competencia y habilidad parecidos al del propietario o cabeza de la organización. Esto se puede explicar de forma sencilla porque el *pool* de gerentes competentes externos es mucho más grande que el de potenciales sucesores competentes dentro del núcleo familiar.

Incluso, si existiese dicho gerente competente dentro del

núcleo familiar, estaría sujeto a grandes presiones emocionales a las que no estaría expuesto, necesariamente, un sujeto externo. Por otro lado, no existe una “teoría de la sucesión” que pueda establecerse como punto de partida para analizar conceptualmente el problema y obtener “recetas” que se puedan aplicar de manera general a todas las empresas.

Fases del proceso de sucesión

En la literatura se define el proceso de sucesión como “las acciones y eventos que llevan a la transición del liderazgo de la empresa de un miembro de la familia a otro” (Sharma et al., 2012).

Esta definición sugiere que el liderazgo, de alguna manera, se puede traspasar de una persona a la otra. Obviamente, el “liderazgo” es algo que se debe ganar ya que no se puede transferir por decreto del fundador o del CEO actual.

Este aspecto, que usualmente se supone como un simple problema

semántico, tiene implicaciones importantes para entender por qué muchos procesos de sucesión fracasan con graves consecuencias para la supervivencia del negocio familiar.

Otra definición, quizá más consistente con este punto, es que la sucesión es un “proceso de transferencia de conocimientos y roles así como del control gerencial” (Cabrera-Suarez, 2005). Es decir, la sucesión no se da por “decreto” sino debe seguir un “proceso” que se debe entender bien para aumentar las probabilidades de éxito.

Daspit et al. (2016) ha enfocado el análisis como un proceso multifase: reglas de juego básicas y primeros pasos, cuidado y desarrollo del sucesor y transición e instalación; pero también como un proceso donde intervienen múltiples actores: líder actual o sucesor, distintos miembros de la familia y empleados claves no familiares.

Veamos cómo interactúan todos estos elementos en el proceso de sucesión.

FASE 1: REGLAS DEL JUEGO BÁSICAS Y PRIMEROS PASOS

Actor 1: líder actual y sucesor

Esta primera etapa del proceso comienza con una evaluación objetiva de las capacidades del sucesor, su compromiso de largo plazo, su integridad y su deseo genuino de tomar las riendas del negocio.

Esta es una especie de *kickoff* en el proceso de sucesión. Para que tenga éxito es necesaria una percepción de competencia del sucesor, no solo para los demás miembros de la familia, sino para él o ella mismos. Deben existir buenos canales de comunicación y de entendimiento de cada uno de los actores a fin de evitar malos entendidos. Sin embargo, también resulta fundamental decir las cosas en un ambiente constructivo y de cordialidad pero, igualmente, de enorme sinceridad y transparencia.

Este último es un factor de éxito pero, al mismo tiempo, un importante reto en el proceso de sucesión. Muchas

veces la relación jerárquica es tan fuerte que el sucesor se siente intimidado, sin hablar de los aspectos de género en una sociedad que sigue siendo muy machista.

Actor 2: distintos miembros de la familia

Generalmente, si la empresa ha alcanzado un tamaño suficientemente grande, con seguridad existe un plan de sucesión formal que ayuda a transmitir el proceso al resto de la familia. Es conveniente identificar al sucesor de forma temprana en el proceso, sin presiones para el resto de los posibles sucesores.

Un error que se suele cometer en esta etapa es callar sobre temas “difíciles” entre los distintos miembros de la familia (Por ejemplo, competencia técnica del potencial sucesor, etc.). Muchas veces, por evitar poner estos temas sobre la mesa, se retrasa demasiado la sucesión.



SEGÚN EL CENSO DE 2015 EN ESTADOS UNIDOS, EL 70% DE LOS NEGOCIOS FAMILIARES CONSTITUIDOS EN LOS 10 AÑOS ANTERIORES YA NO EXISTÍAN. ES DECIR, SUPERAR EL PRIMER PROCESO DE SUCESIÓN, EN SÍ, ES UN RETO IMPORTANTE.

Actor 3: empleados claves no familiares

Los empleados claves de la empresa deben estar involucrados en el proceso de sucesión, así como tener claridad de cuál es su papel, por lo que es buena idea estipular contratos de trabajo claros que no generen falsas expectativas para cada una de estas personas.

Es crucial para el éxito del proceso que estos gerentes trabajen junto con los miembros de la familia en el proceso de diseño del plan de sucesión, con el fin de que lo apoyen desde el comienzo. Los retos consisten en buscar la transparencia y la efectiva comunicación entre todas las partes.

FASE 2: CUIDADO Y DESARROLLO DEL SUCESOR

Actor 1: líder actual y sucesor

Una de las principales razones para elegir a un sucesor dentro de la familia es maximizar no solo los beneficios financieros del negocio sino también la riqueza socioeconómica de la organización. En tal sentido, es importante transmitir el conocimiento tácito o *know-how* de la compañía; es decir, aquello que se aprende por medio de la experiencia que se adquiere del día a día y no en un manual de gerencia.

El líder de la organización -usualmente el fundador- debe propiciar interacciones suficientes con el potencial sucesor para así acelerar su proceso de aprendizaje. Visitar clientes, caminar por la fábrica, conocer al artesano, etc. El líder actual debe propiciar oportunidades para que el sucesor haga una importante “inversión emocional” en el negocio.

Dada la brecha generacional que suele existir entre el

fundador y el sucesor, este proceso de aprendizaje tácito debe darse lo más temprano posible en el plan de sucesión.

Actor 2: distintos miembros de la familia

Es una verdad de Perogrullo pero cabe decirlo: entre más cohesión exista en la familia más fácil será crear un ambiente de confianza y de respeto. Los consejos familiares muchas veces realizan actividades dentro del seno de la familia justamente para que se fortalezcan los lazos de confianza y camaradería, lo cual conlleva a una sucesión más armónica y fácil para todas las partes.

Uno de los retos que se afrontan en esta etapa es que el nuevo líder debe forjar su carácter pues no es suficiente tener competencia técnica en los distintos aspectos relacionados con la sucesión.



Actor 3: empleados claves no familiares

Los empleados claves no familiares aportan al proceso algo determinante que es exponer al potencial sucesor a realizar intercambios con los distintos dolientes de la empresa: empleados, clientes, proveedores, otros accionistas minoritarios, etc.

Muchas empresas familiares promueven que el potencial sucesor tenga experiencia fuera del negocio familiar para nutrirse de otras formas de hacer las cosas. Por otro lado, la experiencia adquirida al in-

volucrarse en las distintas áreas de la compañía es también algo que debe promoverse para aumentar las posibilidades de éxito.

Por otro lado, el relacionarse con las distintas actividades operativas le brinda credibilidad al sucesor, especialmente cuando es mujer (Vera, 2002).

En esta segunda fase del proceso se prepara sistemáticamente al sucesor para tener éxito en su labor como el nuevo líder de la organización.

FASE 3: TRANSICIÓN E INSTALACIÓN

Actor 1: líder actual y sucesor

En la etapa de implementación del proceso se encuentran generalmente dos modelos, uno donde el líder y el sucesor comparten la dirección del negocio y otro mediante el cual el sucesor toma el mando de forma conmensurada con su experiencia.

En este momento es importante que el líder dé todo el apoyo, incluso de forma altruista, al sucesor. Los intereses de la familia y de la empresa son más importantes que los egos personales de los distintos actores.

Una piedra de tranca que suele aparecer en esta etapa es que, a veces, el líder es incapaz de delegar y soltar el mando o, por el contrario, queda en evidencia la incapacidad del sucesor para comenzar a tomar decisiones por sí mismo.

Actor 2: distintos miembros de la familia

En la etapa de transición es de esperar que existan ajustes en el negocio que generen resultados malos o mediocres. De hecho, esto suele ser evidencia empírica en la literatura académica, sobre todo cuando se habla de la primera sucesión. Por ello, la familia debe ser tolerante sobre los resultados a corto plazo de la empresa.

Entre los factores claves de éxito aparece un clima organizacional propicio para ganar confianza propia y no penalizar tan fuertemente los errores. Ayuda tener un *background* cultural y académico parecido. Por otro lado, los factores que podrían interrumpir este proceso

son el exceso de burocracia y los conflictos internos tanto en la empresa como en la familia.

Actor 3: empleados claves no familiares

En esta etapa de transición e implementación es crítico ganar el apoyo de los *stakeholders* externos no familiares. Estos deben ser "aliados" del sucesor, en especial frente a los demás representantes de la familia.

En esta última etapa hay que cuidar que los empleados claves no familiares no obstaculicen el proceso de sucesión.

De esta tercera y última fase debe quedar claro que el proceso de sucesión es algo que se va dando de forma gradual y nunca de golpe (a menos que ocurran situaciones fuera del control de los actores del proceso).

Como se puede ver en esta rápida revisión de las fases del proceso de sucesión, es algo que requiere de tiempo y conocimiento de los distintos actores involucrados. El tiempo requerido para este trabajo muchas veces desborda la agenda del líder actual: personas inmersas en el día a día del negocio, especialmente cuando son los fundadores de la compañía.

Ahora bien, dado que el objetivo principal de una empresa familiar es trascender en el tiempo a su fundador, y el principal obstáculo para llegar a ese objetivo son los fallidos procesos de sucesión, es importante comentar el papel del asesor externo en todo este proceso.

Papel del asesor

Como se mencionó antes, los rasgos de liderazgo del sucesor son vistos muchas veces erróneamente como una transferencia de sus funciones así como de los roles del fundador y no como un proceso donde el sucesor desarrolla sus propias características de liderazgo y construye de forma sistemática y ordenada su legitimidad dentro de la empresa (Cadieux, 2007).

Es un hecho: el liderazgo no es algo que se entrega por decreto. Por lo tanto, la función principal del asesor es sistemáticamente planificar, construir y ayudar a desarrollar un nuevo liderazgo que no es la imitación del anterior.

En general, entender bien este proceso de construcción del nuevo liderazgo y las capacidades individuales del grupo de potenciales sucesores permite predecir el éxito de la sucesión.

De acuerdo con Salvato y Corbetta (2013), el liderazgo se construye en tres distintos niveles: **1. Individual**, donde el sucesor debe ayudar a incorporar el papel de liderazgo como parte del auto concepto del sucesor. Es decir, el sucesor es el primero que debe creer en sus habilidades para liderar el rumbo de la empresa. **2. Relacional**, en el cual el asesor debe fortalecer el autoconcepto del sucesor mediante su relación con otros actores relevantes de la firma. **3. Colectivo**: el asesor debe ayudar a que se reconozca el nue-



vo liderazgo no solo en el ámbito de acción donde actualmente se desenvuelve el sucesor, sino en un espectro social más amplio.

En la literatura reciente sobre sucesiones (ver Reay et al. 2013), en vez de que la discusión esté centrada en el desarrollo de habilidades específicas en el ámbito del conocimiento técnico de la industria, o algunos aspectos concretos del negocio, se ha cambiado el foco más hacia el *coaching*, que centra su atención en el desarrollo de la persona misma y en sus habilidades de liderazgo.

En este sentido, el éxito del proceso de sucesión está orientado hacia el desarrollo holístico de la persona con sus complejidades de comportamiento y emocionales propias de cada individuo, lo cual explica, en cierto modo, por qué en la literatura sobre sucesiones no existen "recetas" de éxito, sino

que este depende mucho de las características particulares de cada caso.

Conclusiones

Podemos decir que el proceso más importante que afrontan las empresas familiares es el de la sucesión. Es complejo y debe planearse con cuidado puesto que la mayoría de las firmas no lo superan. Una forma de preparar esta importante transición en toda empresa familiar es entender las distintas etapas y los retos inherentes a cada una de ellas. Dada la importancia de este asunto en los negocios familiares y la necesidad de planificar e implementar un plan de sucesión coherente, es fundamental que las empresas cuenten con la ayuda de expertos en el tema; el papel del asesor es cada vez más determinante en este proceso. **1**

ABSTRACT

Among the most important problems faced by family businesses is succession, which is consistent with the fact that one of the main goals of these organizations, even above monetary benefits, is the permanence and transmission of the family legacy. Although there is no "theory" on how to best carry out this process, in this article its different faces, the relevant actors at each step, as well as major obstacles to be overcome are addressed. In addition, the role of the consultant is exposed in all such organizational dynamics.

Ver referencias bibliográficas en la página 96.

REFORMA TRIBUTARIA: camino necesario e incierto

CADA DÍA SE EVIDENCIA CON MAS URGENCIA UNA VERDADERA REFORMA TRIBUTARIA EN COLOMBIA. ¿CUÁL ES EL PANORAMA ACTUAL PARA AVANZAR EN ESTE PROCESO? RESULTA NECESARIO ANALIZAR LAS DIVERSAS RECOMENDACIONES Y DIAGNÓSTICOS DE EXPERTOS QUE SE HAN DERIVADO DE ESTE TEMA PARA FORMULAR POSIBLES ALTERNATIVAS MUCHO MÁS EFECTIVAS QUE LAS DE LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS. SIN EMBARGO, EL CAMINO ES DIFÍCIL Y AUN MÁS, INCIERTO.

Una vez adoptada la Constitución de 1991 se evidenció con mayor claridad la creciente falta de recursos públicos para atender los derechos de los ciudadanos, consignados en dicha Carta (ver gráfico 1, página siguiente), situación que dio origen a numerosas reformas tributarias diseñadas para cubrir los déficits fiscales inmediatos. Dichas reformas, por buscar prioritariamente este objetivo, terminaron traduciéndose en estatutos tributarios que castigan el empleo, la inversión y no generaron los recursos necesarios para atender los problemas sociales y de equidad que el país reclama.

Por sus pobres resultados, no es sorprendente que durante los últimos 25 años, estudiosos de nuestras políticas fiscales, colombianos y extranjeros, hayan propuesto repetidamente, sin éxito, efectuar lo que se ha venido denominando una reforma tributaria estructural. Sin embargo, en razón de los elevados déficits fiscales y de la cuenta corriente que Colombia enfrenta actualmente, el Gobierno, presionado, se ha comprometido esta vez a asumir el tema antes de finalizar 2016, no solo por la tendencia histórica negativa de los déficits, sino también por las opiniones de organismos internacionales a los cuales se quiere pertenecer como la OECD, las calificadoras de la calidad de la deuda colombiana y por los, no conocidos pero a sabiendas considerables, recursos que demandarán los acuerdos que se derivan de las negociaciones de paz en La Habana.

1. LOS DIAGNÓSTICOS Y PROPUESTAS DE LA COMISIÓN

El diagnóstico global

Por la importancia del tema y, desafortunadamente, por la poca información que la mayoría de los ciudadanos y el empresariado tienen sobre el documento de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria (la Comisión), es conveniente repasar en este artículo algunos temas relevantes, advirtiendo que para evitar erradas interpretaciones de diagnósticos y propuestas de la Comisión, se reproducirán algunos de sus apartes en los parágrafos 1 a 5. Las propuestas han sido consignadas en un documento de 260 páginas que debe ser de obligatoria lectura y análisis por parte de nuestros empresarios y, por qué no, también por las personas naturales sobre las que recaerán mayores impuestos.

Para empezar, miembros de la Comisión, resumen las falencias de nuestro sistema tributario así: 1) el nivel de recaudo es bajo con relación al nivel de desarrollo del país; 2) no es equitativo pues aplica tratamientos diferentes a personas y empresas similares; 3) no favorece una mejor distribución del ingreso; 4) es excesivamente complejo lo que dificulta entenderlo por parte del contribuyente; 5) castiga la inversión, el empleo formal y la competitividad; 6) la administración del impuesto es débil e ineficiente, atrasada y no controla la evasión.

Para corregir estas fallas se propone, entre otras recomendaciones sustanciales, la revisión a los impuestos directos (renta a personas naturales, a sociedades jurídicas, CREE y el impuesto a la riqueza) y a los impuestos indirectos (IVA, el impuesto al consumo, el famoso 4 por mil y los impuestos a los combustibles).

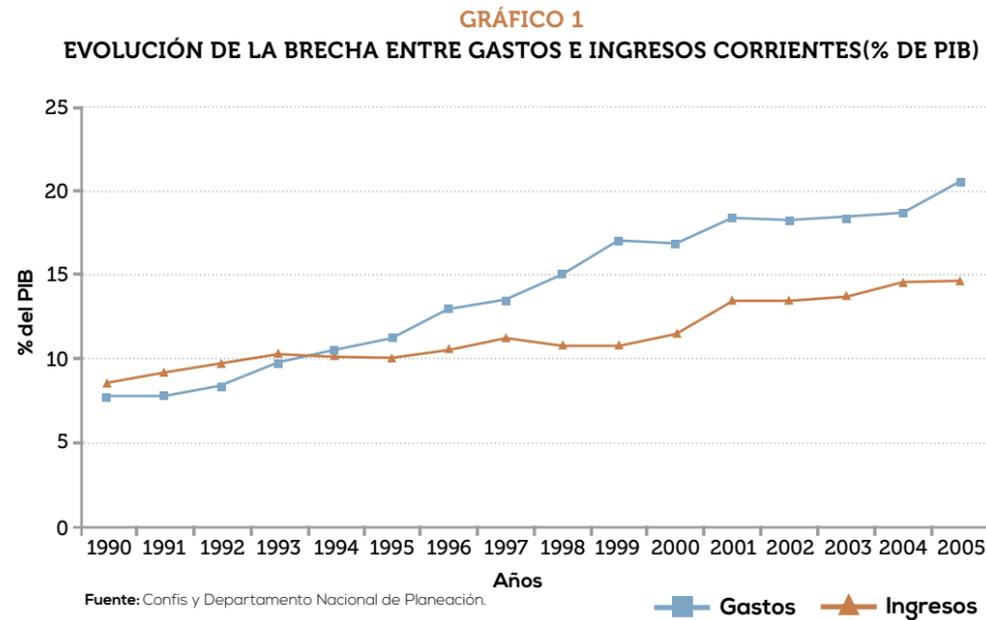


JOHN NARANJO DOUSDEBÉS
Director y profesor del Área de Entorno
Económico, Político y Social de INALDE



Propuestas para personas naturales

- 1) Aumentar el potencial de contribuyentes entre 1,5 y 3 millones de personas. Se comienza a tributar a partir de 2,3 SMLV (\$ 1,5 millones mes) y no de 4,3 SMLV como en la actualidad. Se inicia con una tasa tributaria baja, 2,5% y asciende según el ingreso hasta una tarifa marginal máxima de 35%.
- 2) Se elimina la actual clasificación RUT de personas de acuerdo con su actividad y se diferenciarán según la naturaleza de su renta: de trabajo y otras. A cada renta se aplicará un régimen particular. Se elimina el IMAN e IMAS.
- 3) Modifica la tabla de rangos de ingreso y tarifa impositiva. Propone cinco rangos con tarifas del 0%, 10%, 20%, 30% y 35%.
- 4) Recomienda límites a deducciones, exenciones y demás beneficios. A los beneficios personales: un límite como porcentaje de las rentas de las personas y otro en valor absoluto. También se distinguen por el tipo de renta. Un límite porcentual a los beneficios personales sobre renta gravable total sería la suma de 0,35 por la parti-



2. LOS IMPUESTOS DIRECTOS A LAS PERSONAS NATURALES

El diagnóstico de la Comisión

Con relación al recaudo de los impuestos directos, la Comisión considera que aunque no es bajo, comparado con América Latina, el aporte de las personas jurídicas (82,6%) es excesivo con respecto a lo que pagan las personas naturales (17,4%). Este gravamen tributario se concentra en pocas personas jurídicas y es muy elevado para las empresas que no gozan de privilegios como zonas francas o exenciones (ver gráfico 2).

Más del 80% de la población activa formal está exenta debido, en parte, al nivel de ingreso elevado a partir del cual es obligatoria la declaración de renta: 2,8 veces el PIB per cápita para Colombia frente al 1,4 veces en América Latina. Declaran solo 1,8 millones de personas naturales que aportan únicamente el 15% del impuesto de

renta, mientras que 3441 empresas grandes contribuyen con el 67% y las otras empresas, 332.825, concurren con el 18% restante (ver cuadro 1).

Asimismo, las personas naturales no tributan por dividendos, por beneficios al ahorro financiero y a las rentas laborales, por gastos de representación, ganancias de capital y por las pensiones. Como resultado de estos comportamientos, la tarifa de renta promedio para asalariados que declaran es del 12,4%, siendo la de los más altos ingresos: 28,3%. En consecuencia, el impuesto no contribuye a la progresividad y equidad. El GINI no mejora después de los impuestos (ver gráfico 3).

CUADRO 1
NÚMERO DE DECLARANTES Y RECAUDO DEL IMPUESTO DE RENTA

	NÚMERO DE DECLARANTES	PORCENTAJE DE RECAUDO
Personas naturales	1,8 millones	15%
Empresas - grandes contribuyentes	3,441	67%
Empresas (resto)	332.825	18%

Fuente: La Comisión

GRÁFICO 2
CONTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS NATURALES Y LAS EMPRESAS AL RECAUDO DE IMPUESTOS DIRECTOS (2012)

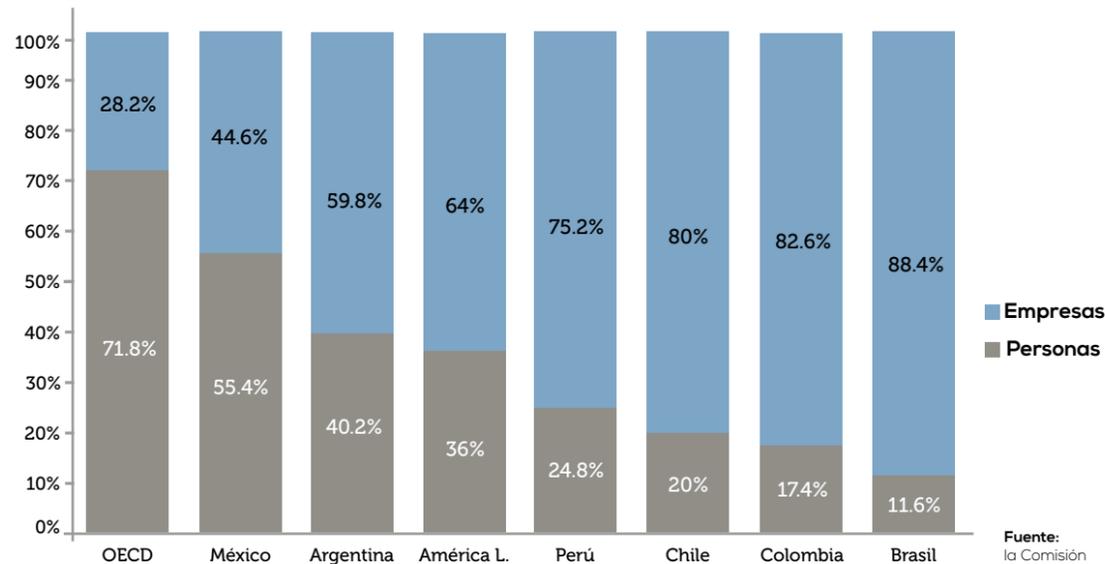
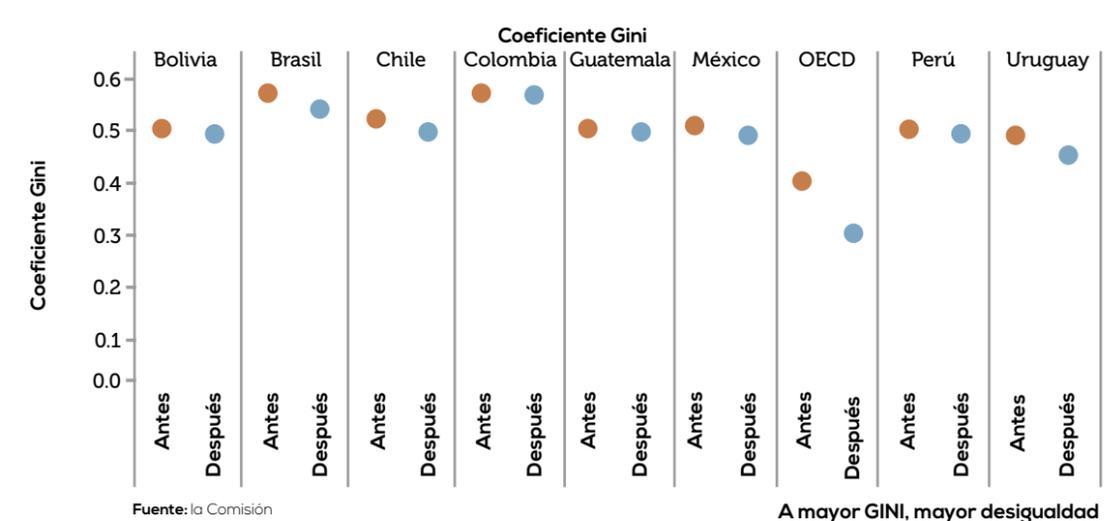


GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO ANTES Y DESPUÉS DE IMPUESTOS Y TRANSFERENCIAS



participación porcentual de la renta de trabajo en la renta gravable total de la persona más 0,10 por el porcentaje sobre las otras rentas.

El límite absoluto sería la participación porcentual de las rentas de trabajo en la renta gravable total multiplicado por 4.500 UVT (unos \$134 millones) más el porcentaje de otras rentas en la renta gravable total multiplicado por 1.286 UVT (unos \$ 38 millones). Un UVT actualmente es cercano a los \$30.000.

5) Limita también los costos y gastos deducibles para las rentas gravables que provienen de diferentes actividades económicas (para manufacturas 80%, para comercio y agropecuario 90%, para actividades profesionales, técnicas y servicios personales 50%).

6) No podrán ser deducibles como gastos o costos los pagos en efectivos superiores a 500 UVT (unos \$15 millones).

7) Se propone para las pensiones la misma tributación y los mismos límites a beneficios que recaerían sobre los trabajadores asalariados. Podrán descontarse los aportes al Sistema de Seguridad Social en Salud y acceder al beneficio del 25% de exención del ingreso.

8) Para ganancias ocasionales (se definirán como la diferencia entre el precio de venta y el costo real de adquisición, ajustado por la inflación), las tarifas serían así: sucesiones y donaciones 10%; loterías, rifas y juegos de azar 20%, y para las ganancias de capital obtenidas por venta de inmuebles y otros activos el 15%.

9) Amplía la base sobre la que se calcula la renta presuntiva, incluyendo las acciones y participaciones en sociedades, así como el valor catastral de los bienes muebles. También, elevar del 3% al 4% la tasa sobre patrimonio líquido, restándole los primeros 8.000 UVT del valor de la vivienda de habitación del contribuyente.

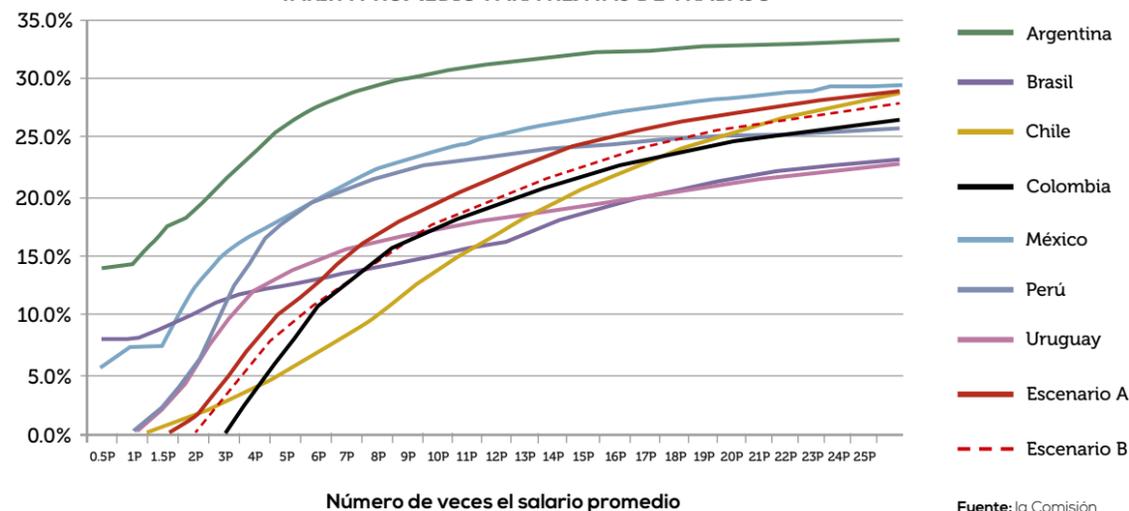
10) Los dividendos y participaciones harán parte de la renta ordinaria de las personas naturales pero tendrán un descuento hasta del 20% y retenciones de hasta el

10%, dependiendo de la tasa marginal en el año anterior.

Como resultado de la adopción de las propuestas señaladas, de la primera a la décima, la Comisión estima que el impacto sobre las tarifas promedio y marginales en la renta de las personas y su comparación con otros países se puede resumir en el **gráfico 4**. Allí se observa que para los salarios medios (10p), y para más elevados, esta tarifa promedio será superior a la de Chile, Perú y Uruguay pero inferior a la de México y Brasil.



GRÁFICO 4
TARIFA PROMEDIO PARA RENTAS DE TRABAJO



Fuente: la Comisión

PROGRAMAS DE PROFUNDIZACIÓN

EXECUTIVE EDUCATION

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y DEL APROVISIONAMIENTO



Aumente la eficiencia y tasa de lealtad de sus clientes. Fortalezca su conocimientos estratégico que le permita entender cuál es el papel que cada unidad de negocio debe jugar para hacer más eficientes los procesos.

FECHA DE INICIO: OCTUBRE 19

3. LOS IMPUESTOS DIRECTOS PARA LAS PERSONAS JURÍDICAS

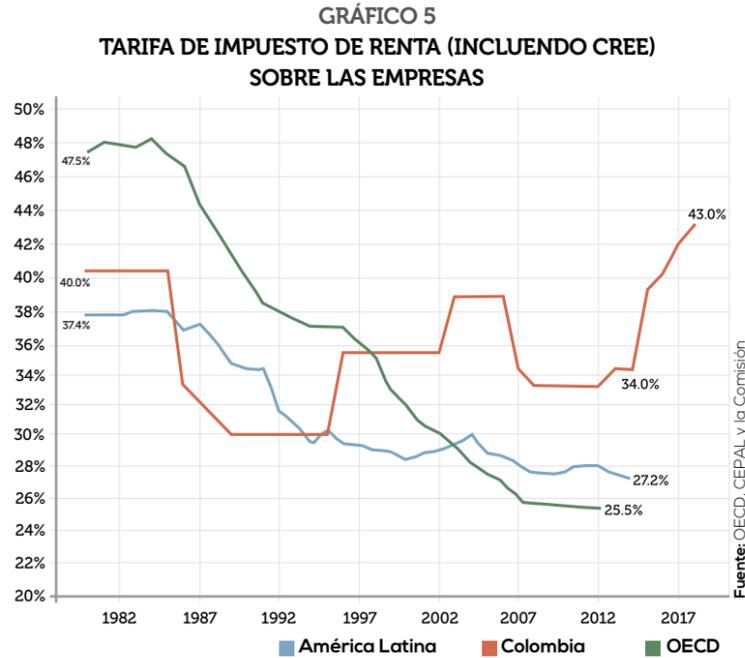
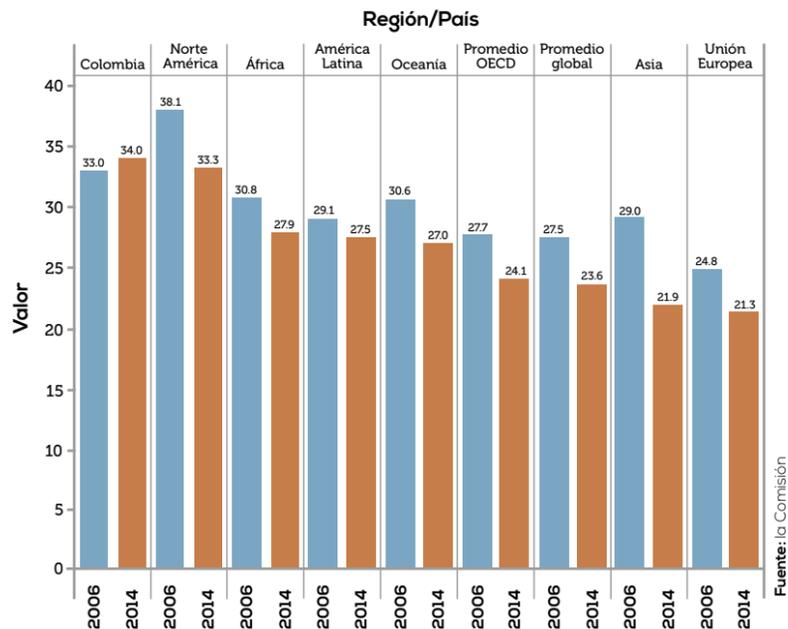
Diagnóstico de la Comisión

El impuesto de renta y CREE presentan graves problemas pues frenan el crecimiento económico, el empleo de alta calidad, la inversión y la productividad; es inequitativo por los beneficios a algunas empresas (pocas empresas grandes aportan el 85% del recaudo y el 95% del impuesto a la riqueza), es complejo y costosa su aplicación para las sociedades, difícil de administrar y la evasión es elevada (cerca al 40% debido al alto porcentaje de empresas informales que no tributan). Contrario a lo que se observa en el mundo, la tarifa combinada de CREE y de renta será cercana al 43% en 2018, muy superior al promedio de nuestros competidores (ver gráficos 5 y 6).

Propuestas para personas jurídicas

1) Crear el Impuesto a la Utilidades Empresariales (IUE) provenientes de todas sus operaciones anuales siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF). El IUE reemplaza al impuesto de renta y complementarios, el CREE y la sobretasa y todos los beneficios en ellos contenidos.

GRÁFICO 6
TASAS MÁXIMAS DE RENTA SOBRE SOCIEDADES PARA COLOMBIA Y DIFERENTES REGIONES DEL MUNDO



2) La tarifa del IUE será igual para todas las empresas, entre el 30% y el 35% si se aplican las demás propuestas de la Comisión.

3) Se elimina el impuesto a la riqueza y se eleva la renta presuntiva del 3% al 4% del patrimonio líquido que incluiría las acciones.

4) Las ganancias ocasionales serían gravadas como renta ordinaria.

5) Eliminación de los parafiscales laborales remanentes, dependiendo de su efecto fiscal.

6) Una vez aplicada la tarifa a la base gravable para determinar el IUE, se podrán descontar únicamente: los impuestos pagados en el exterior, el 20% de los gastos en investigación, desarrollo e innovación, reforestación y protección ambiental y el 30% de las donaciones a entidades sin ánimo de lucro reconocidas. En todo caso, la suma de los anteriores descuentos no puede superar el 20% del impuesto a pagar.

4. LOS IMPUESTOS INDIRECTOS: IVA, CONSUMO, GMT A LOS COMBUSTIBLES

Diagnóstico de la Comisión sobre el IVA

El IVA actual recauda poco, la tarifa es baja, el tratamiento actual no evita la regresividad del impuesto, genera inequidades entre actividades económicas, grava la inversión y no aporta a la productividad y la competitividad.

Por la gran cantidad de bienes excluidos y exentos tiene un alto costo fiscal, beneficia a los altos ingresos; por su complejidad y el alto umbral para las personas naturales, el régimen simplificado actual fomenta la informalidad, la evasión (estimada por el Banco Mundial en 40% del recaudo total del impuesto) y complica el control de la administración tributaria.

Propuestas de la Comisión sobre el IVA y otros

Ampliar la base gravable, incluir las transacciones de intangibles (como marcas, patentes, bases de datos, registros sanitarios, etc.) y las comisiones y gastos que cobra el sector financiero. Además, sugiere estudiar la conveniencia de gravar la construcción y ventas de inmuebles nuevos, sean para vivienda o construcciones comerciales, y el servicio de alojamiento residencial o no residencial. Para cobrar IVA al valor del servicio que provee la vivienda al dueño que la ocupa, se debería gravar la adquisición de esa vivienda al momento de la compra. El IVA pagado por la adquisición de bienes de capital deberá ser descontable, pero compensado por otro ingreso tributario.

Establecer cinco categorías de tarifas:

- Categoría de no gravados (hoy llamados excluidos) que comprende: servicios de salud, educación, transporte público de pasajeros y el consumo vital de servicios públicos domiciliarios. La canasta básica, en su gran mayoría, estaría gravada en 5%.
- Categoría de bienes y servicios gravados al 0% (hoy llamados exentos) con derecho a devolución de IVA sobre los insumos únicamente a los bienes y servicios exportados.
- Categoría de bienes y servicios gravados al 5%, 10% y 19%.

No estarían gravados únicamente los servicios de educación, salud y los asociados a pensiones y cesantías, transporte público de pasajeros y el consumo vital de servicios públicos domiciliarios.

Con relación al régimen simplificado, recomienda bajar el umbral de unos 120 millones de pesos en ingresos brutos anuales a unos 35 millones por venta de bienes gravados y a 24 millones para venta de servicios. La Comisión considera que así se evitaría que las microempresas tengan la obligación de facturar, liquidar y cobrar el IVA.

Para el impuesto al consumo, la propuesta consiste en ampliar la base e incrementar la tarifa en 3 puntos. Para el GMT (4 por mil), aunque reconoce que no es técnico, lo mantiene por ser de fácil recaudo y, en contraprestación, pide aumentar la deducibilidad al 100% en el impuesto de renta de las empresas, cuando las finanzas públicas lo permitan.

Para los impuestos a los combustibles, plantea igualar la sobretasa para la gasolina y el diesel y aumentar inicialmente en un 30% el impuesto nacional actual a los combustibles. Lo anterior a causa de los efectos positivos que se generarían para el medio ambiente y las necesidades de infraestructura vial.

IVA como impuesto regresivo

Puesto que no se puede distinguir entre el gasto que realiza para un mismo bien o un servicio, entre el sector de ingresos altos y el sector de ingresos bajos, el IVA afecta más a los últimos; es regresivo.

Para reducir este impacto se han excluido bienes y servicios de primera necesidad (un 50% de los productos) como alimentos, medicamentos, educación, salud, agricultura, servicios públicos y transporte, entre otros, por sentencias de la Corte Constitucional, que no ha estado de acuerdo con la ampliación de la base gravable.

Sin embargo, la Comisión defiende la ampliación y elevación de la tarifa con el argumento de que el objetivo principal de cualquier impuesto no es, directamente, redistribuir el ingreso sino recaudar los ingresos necesarios para financiar los gastos que contribuyen a redistribuir los ingresos. El IVA ampliado generaría cuantiosos recursos tributarios para este fin y de forma ágil.



5. LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DIAN

Diagnóstico

- Aunque se evidencian mejoras administrativas, la evasión es muy alta, estimulada por un sistema tributario complejo, inequitativo, ineficiente para perseguir a los que evaden y por la imprecisión de las normas: IVA (40%), impuesto de renta de personas jurídicas (39%), en la protección social (27%), contrabando de 2 a 3 % del PIB y 10% de las importaciones.
- Reducida autonomía de la DIAN en el manejo del recurso humano, en la administración del personal y su incorporación. Pocas personas menores de 49 años y 38% mayores de 59 años. Imposibilidad de ascenso y promoción de los mejores funcionarios que permita conocimiento y aplicación de técnicas modernas de información, fiscalización y recaudo. Muy poco personal con relación a la población que debe atender: 9.215 ciudadanos por empleado de tiempo completo.
- La Falta de capacitación y de recurso humano hace que la resolución de controversias no sea imparcial, con la debida atención y análisis de objetivo de los argumentos de los contribuyentes, lo que genera una grave inseguridad jurídica.
- No es razonable que el defensor del contribuyente sea un órgano adscrito a la DIAN.
- El sistema de información MUISCA es obsoleto. Por el estado de su desarrollo tecnológico, la seguridad de la información, factor decisivo en la operación de la DIAN (acceso, consulta, actualizaciones, y cruces), es muy deficiente y limitada. La puesta en práctica de la factura electrónica requiere de importantes esfuerzos para que funcione y esté masificada.
- Se argumenta que estas anomalías se deben a la falta de recursos, en comparación con lo que se gasta en Chile, Dinamarca, Francia y Brasil.

Propuestas de la Comisión para DIAN

Son numerosas. Entre otras, vale la pena resaltar las siguientes recomendaciones:

- Convertir a la DIAN en una agencia estatal adscrita al Ministerio de Hacienda, bajo un esquema de gobierno corporativo de tipo empresarial. De esta manera se daría más flexibilidad a la contratación de personal (no puede realizar por sí sola concursos para vincular al personal idóneo que necesita), en la duración de los contratos, además de autonomía administrativa técnica y presupuestal para evitar el régimen ordinario de contratación Estatal (los salarios del personal no son competitivos con los del sector privado).
- Operaría con una Junta conformada por el Ministro de Hacienda, el Director de Planeación Nacional y tres miembros independientes. Además, se recomienda eliminar la Comisión de Personal, para lo cual se requiere de una reforma constitucional. Esto facilitaría las buenas prácticas gerenciales, el proceso de capacitación y formación especializada, especialmente cuando se requiere avanzar en el control tributario de operaciones internacionales.
- Crear un Tribunal Jurídico Administrativo independiente de la DIAN para resolver recursos contra las liquidaciones y sanciones de la entidad. Esta sería la última instancia antes de acudir a la jurisdicción contencioso - administrativa. Las autoridades deben abstenerse de fundamentar sus actuaciones en conceptos de la DIAN y actuar basándose únicamente en lo previsto por la Ley.

- Propone además un RUT más completo y actualizado, segmentando a los contribuyentes por tamaño, uso de la tecnología, para facturas, pagos y devoluciones. Dotar a la Defensoría del Contribuyente de recursos y competencias en beneficio de la sociedad. Promover la ética tributaria desde la escuela y la construcción de un Código de Ética Tributaria.

6. ¿CUÁNDO HACER LA REFORMA?

Posición 1:

- Lo más pronto posible y no postergar su debate y aprobación al resultado de un eventual referendo por la paz. Esta apreciación se razona teniendo en cuenta la negativa coyuntura económica por la que se atraviesa. Estos son algunos indicadores: cuantioso déficit de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos: 6,5% del PIB; déficits fiscales que se acercarían al 5 % del PIB y que hacen poco creíble el cumplimiento de la Regla Fiscal; inflación muy superior al objetivo del Banco de la República (3% del PIB), lo que hace perder la credibilidad en esa Institución; altísima devaluación de peso en relación con otras monedas (México, Uruguay, Chile, Perú); deuda externa ascendiendo al 42 % del PIB; contracción de exportaciones del 35% anual, con las manufacturas reduciéndose en un 11% a pesar de la devaluación.

Estos indicadores aumentan el “riesgo país” y ponen en peligro la calificación “grado de inversión” de la deuda colombiana, lo que dificultará la urgente consecución de elevados recursos externos y su costo.

Un índice muy preocupante es el déficit de cuenta corriente (CC), ¿por qué? Este se genera porque el país gasta mucho más de lo que

produce y ese faltante se financia con los recursos que vienen del exterior, sean préstamos externos, inversión en portafolios, o en equipamiento de los sectores productivos, denominada inversión extranjera directa (IED).

Los recursos externos para financiar los déficit de CC han sido cuantiosos en los últimos 5 años (la mayor parte llegó al sector minero-energético). Para 2016 se estima que se requerirán recursos externos del orden de USD 19 mil millones para cubrir el faltante. Sin estos recursos el crecimiento positivo del PIB será cuestionable, el empleo se reduce y la pobreza aumenta (hay que recordar que en 1999 no se contó con la financiación del déficit de CC y la economía se contrajo en un 4,5% del PIB y el desempleo aumentó al 20%).

Desafortunadamente los recursos se vuelven escasos y costosos: la IED fue cercana a los USD 16,5 millones en 2014 y se redujo a USD 12,1 millones en 2015. La de cartera, préstamos y créditos pasó de USD 20.9 millones en 2014 a USD 12.9 millones en 2015.

Sin la pronta aprobación de la reforma, la incertidumbre para el inversionista desestimula no solo la inversión extranjera sino también la nacional.

Posición 2:

- Demandará tiempo. Según la DIAN, el proyecto se pretende presentar en el segundo semestre del año en curso, después de analizar y unificar las recomendaciones de la Comisión con las que han recibido de organismos multinacionales como la OECD y el BID (estas últimas más exigentes que las de la Comisión) para después socializarlas y discutir las en el país.
- Los gremios también han manifestado que requieren tiempo suficiente para estudiar y hacer sus observaciones a la propuesta. Uno de ellos, la SAC, considera que la reforma no favorece al agro pues, en su mayoría, los productores son personas naturales y no empresas. Además, la propuesta ignora las recomendaciones recientes de la Misión Rural. Igualmente, se menciona que la Corte Constitucional podría no ser favorable a la ampliación de la base de los productos que pagarían el IVA.
- Los contenidos fundamentales de la propuesta tienen poco soporte de varios gremios, sindicatos y de la clase media como por ejemplo el tratamiento al IVA, a los dividendos y al aumento de la renta presuntiva. Se señala, de la misma manera, que las tarifas del 30% al 35% para las empresas no son competitivas al compararlas con la Unión Europea (21,3%), Asia (21,9%), OECD (24,1%), América Latina (27,5%) y África (27,9%).



- Tampoco está exenta de reproches por parte de contadores y expertos en las normas NIF la idea de tributar sobre el IUI pues dicen que la base gravable será determinada por el Gobierno a través de decretos reglamentarios que pueden cambiar con frecuencia el cálculo del tributo. Señalan, además, que las normas del Gobierno contra dicen la claridad, simplicidad y precisión. Como las Normas NII permiten mucha discrecionalidad, se requerirá de un trabajo minucioso de ajustes por parte del legislador en la determinación, por ejemplo, de ingresos, valorización de activos, provisiones y castigos por deterioro de activos y pagos al exterior.

- No falta la crítica a la posición de la Comisión al considerar que por ser nuevo, el IUE, jurídicamente, se permite eliminar los beneficios y exenciones que el país ya concedió a contribuyentes, con el fin de incrementar la inversión. Su efecto sobre el mantenimiento de las reglas de juego tributarias es negativo, en especial cuando la Corte Constitucional no da valor a títulos preexistentes en el tema minero.

Asimismo, se considera que gravar simultáneamente dividendos, aumentar la renta presuntiva y elevar el impuesto a ganancias ocasionales es un importante freno a la inversión. Por último, las tarifas aplicables a las personas naturales, asalariadas pensionadas y rentistas tienen aumentos formidables que castigan a la clase baja y media (ver cuadro 2).

CUADRO 2
TARIFAS PROMEDIO EN LA SITUACIÓN ACTUAL Y DESPUÉS DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS

	SITUACIÓN ACTUAL			DESPUÉS DE TODOS LOS CAMBIOS PROPUESTOS		
	TARIFA PROMEDIO	DECIL 10	CENTIL 100	TARIFA PROMEDIO	DECIL 10	CENTIL 100
Personas naturales	9.5	18.7	22.0	17.6	26.8	29.2
Pensionados	0.2	0.8	3.1	13.7	23.6	29.4
Rentistas	2.9	9.0	13.6	13.6	19.7	22.6
Personas que derivan la mayor proporción de su ingreso de actividades en:						
Manufactura	2.0	6.8	11.2	7.4	14.9	25.2
Comercio	1.2	5.1	10.0	6.7	14.4	25.7
Agropecuario	3.6	12.5	21.4	9.0	18.3	27.0
Profesionales	5.9	15.4	22.0	12.8	22.7	27.9
Otras actividades	5.9	15.4	20.0	12.6	23.1	29.3

La renta líquida ajustada se calcula como la actual base gravable del contribuyente, incrementada con el valor de los dividendos, y aumentada por las reducciones que se presentarían en los beneficios tributarios, así como en el total de costos y gastos, como consecuencia de los nuevos límites propuestos para unos y otros.

Fuente: la Comisión.

7. CONDICIONAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

La Comisión es clara al señalar que para que los resultados de esta reforma estructural sean efectivos se requiere mejoras muy significativas de modernización y fortalecimiento de la DIAN, pues su profesionalismo y excelencia es escaso para cumplir de forma adecuada y eficiente sus funciones y la coordinación necesaria para alcanzar los cambios en el nuevo estatuto tributario.

Asimismo, insiste en que la reforma no debe seguir recargando el estatuto tributario actual, que es una “colcha de retazos” de reformas normativas parciales con objetivo y finalidades diversas. Para este propósito sugiere que el Gobierno tiene que conformar un equipo de trabajo que armonice las normas en un proyecto de ley rigurosamente redactado para la discusión y aprobación del Congreso.

Además, advierte que el conflicto natural entre la administración y el contribuyente necesita de una reforma para simplificar los procedimientos y las normas que deben generar certeza, comodidad, simplicidad y eficiencia, mediante normas que den precisión a los contribuyentes, a las autoridades y a los jueces.

También señala que si la reforma no pasa completa no logrará sus objetivos, pues al ser estructural no se pueden suprimir algunas de sus recomendaciones básicas (por ejemplo IVA, reducción de exenciones y deducciones, impuestos a dividendos y pensiones, adopción del IUE) e incluir otras que destruirían su coherencia e integralidad.

Considera, además que la reforma integral propuesta por la Comisión requerirá, por su contenido polémico, un total apoyo del Presidente de la República para que el Congreso la apruebe.

Por la complejidad legal, la redacción del articulado que demanda la propuesta estructural exigirá varios meses y no poco tiempo, tal como lo demuestra la configuración histórica de nuestros estatus tributarios.

8. EN RESUMEN:

Teniendo en cuenta la compilación apretada de los principales objetivos, diagnósticos y propuestas de la Comisión y la necesidad imperiosa de reformar el estatuto tributario actual, es razonable apoyar una reforma que está enfocada no solo a acrecentar el recaudo necesario en el corto plazo, sino que persiga los principios de equidad, progresividad, eficiencia económica, simplicidad y eficiencia administrativa.

Sin embargo, los condicionamientos para que sus objetivos y principios se cumplan implican poca flexibilidad en la estructura y componentes de la propuesta; no se pueden adoptar unas recomendaciones y dejar otras para el futuro, dependiendo del ambiente que reine en el Congreso y del capital político que le quede al presidente Santos para liderar su aprobación si lo gasta en el plebiscito por la paz. Si su estructura no se cumple, será otra mala reforma, similar a las numerosas efectuadas desde la Constitución de 1991.



Tampoco es claro cómo implementar aceleradamente una exigente reforma cuando la DIAN no está preparada para cumplir de forma adecuada y eficiente las funciones y responsabilidades que se derivan de la propuesta.

Queda, además, el sentimiento de que en ningún momento se ha cuestionado la magnitud del incremento requerido de los tributos necesarios para lograr la equidad y menor pobreza, sin que se le haya solicitado simultáneamente a la Comisión u otro investigador un detallado diagnóstico de la **eficiencia** del gasto del sector público.

Bien hace la Comisión en insistir en la formación ética tributaria desde la educación primaria para evitar la evasión y estimular el cumplimiento de la Ley. Sin embargo, poco se logrará si el contribuyente es testigo de que ese gasto cuenta con poca transparencia. Lo anterior, acompañado

repetidas veces de escándalos por pérdidas y hurtos de los recursos, políticos o contratistas deshonestos en el uso del erario, así como los elevados sueldos para congresistas, magistrados y algunos funcionarios públicos. Todo eso cobijado por una corrupción que no se detiene, estimula los conflictos y la pobreza.

Así como la Comisión fundamenta varias de sus propuestas por nues-

tra baja tributación comparada con la de otras economías, la mayoría de ellas más avanzadas que la nuestra (OECD, Chile, Alemania, Francia y Canadá) también sería razonable reconocer que el comportamiento social ante el cumplimiento de la ley difiere enormemente, y la calidad de las instituciones que tiene el Estado colombiano para el manejo y control del ingreso y gasto público es de las más bajas en el ámbito internacional. En el **cuadro 3** se detalla la percepción de la corrupción en Colombia y en países que han servido de referencia para algunas recomendaciones de la Comisión; nuestra calificación es lamentable. También destaca la bajísima calidad de nuestras instituciones ejecutiva, legislativa y judicial: puesto 114 entre 148 países. Y en el **cuadro 4** se aprecia el cumplimiento de las leyes y regulaciones, la calidad de la Justicia Civil y la Justicia Criminal. Aunque estas realidades se consideran como inconvenientes marginales en la propuesta, para el ciudadano contribuyente constituirán un incentivo a la evasión; no hay vocación por cumplir la ley y las regulaciones y tampoco una administración y justicia eficiente que castigue al infractor.

En conclusión: hay que hacer la reforma lo más pronto posible pero reconociendo que no se pueden ignorar los condicionamientos para la implementación señalados por la Comisión y que esta no es una reforma para un país como Noruega. Es altamente probable que esos condicionamientos no se respeten por lo que en este artículo se ha mencionado y es muy factible que se configure otra reforma como las que se han venido adoptando en los últimos 25 años. ①

ABSTRACT

In this article, the different diagnoses and recommendations of experts on the tax reform in Colombia are analyzed. Although a real reform it is needed as soon as possible, the road is still very uncertain because of prevailing aspects that are characterized by their failure to formulate sustainable and in depth solutions. Reforms so far, have been designed to cover immediate fiscal deficits.

Ver referencias bibliográficas en la página 96.

CUADRO 3

PAÍS	PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN*	CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES**
Noruega	87	5
Canada	83	16
Alemania	81	20
Francia	70	29
Uruguay	74	30
Chile	70	32
Colombia	37	114

Fuente: *Transparencia Internacional 2015. ** Global Competitiveness Report 2015 - 2016

CUADRO 4

PAÍS	WORD JUSTICE PROJECT CUMPLIMIENTO DE LA LEY	EFFECTIVIDAD DE LA JUSTICIA CIVIL	EFFECTIVIDAD DE LA JUSTICIA CRIMINAL
Noruega	90	0.86	0.82
Canada	79	0.70	0.72
Alemania	80	0.82	0.76
Francia	71	0.70	9.66
Uruguay	70	0.71	0.54
Chile	68	0.61	0.56
Colombia	33	0.51	0.34

Fuente: Transparencia Internacional 2015.



Innovación en Modelos de Negocio

El camino para superar la incertidumbre

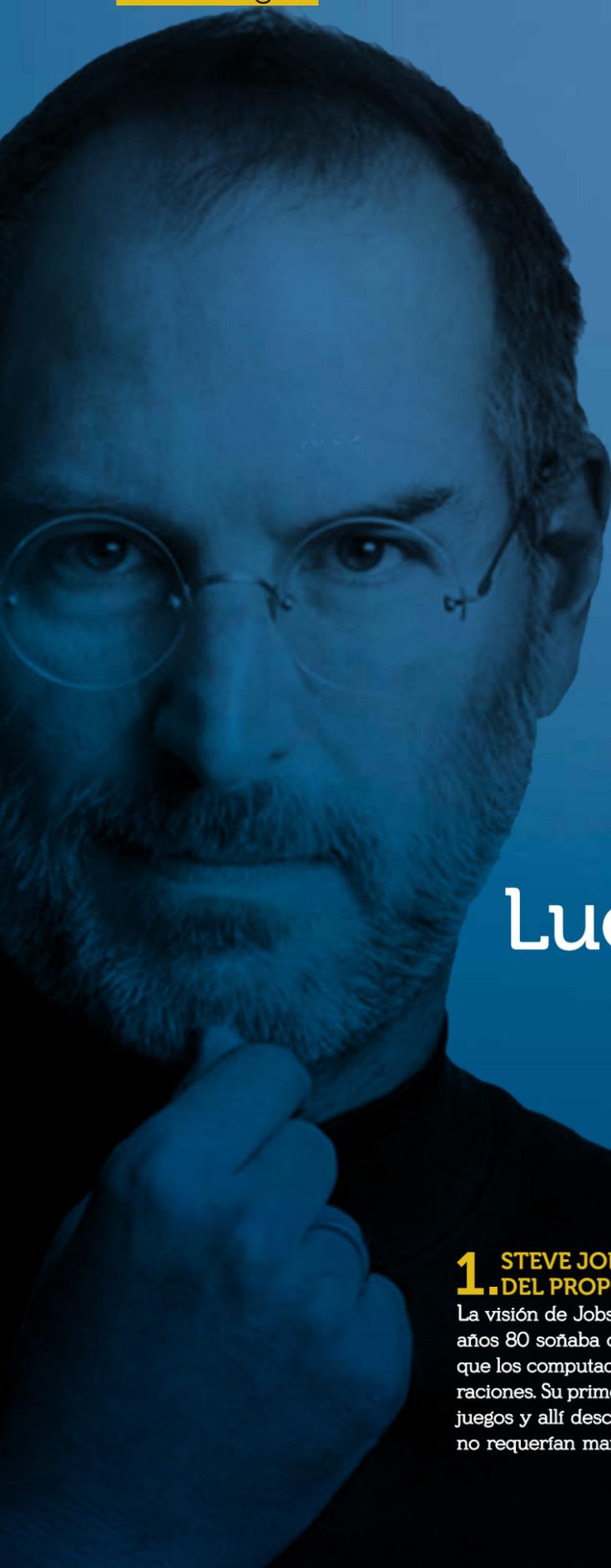
Barranquilla - Colombia
Septiembre 6 al 9 de 2016



30 años

Más Información

www.inalde.edu.co | INALDE Business School, Colombia lams@inalde.edu.co | PBX: (57 1) 861 4444



ESTE ARTÍCULO ES UNA REFLEXIÓN SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE STEVE JOBS POR MEDIO DE TRES FACETAS DE UN DIRECTOR GENERAL. EN PRIMER LUGAR, JOBS COMO ARQUITECTO DE PROPÓSITOS, VISIONES Y ESTRATEGIAS; EN SEGUNDO LUGAR, COMO EJECUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN APPLE Y, EN TERCER LUGAR, COMO LÍDER PERSONAL.

STEVE JOBS:

Luces y sombras de un CEO



1. STEVE JOBS COMO ARQUITECTO DEL PROPÓSITO, LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

La visión de Jobs era simple, sencilla y se entendía en pocas palabras. En los años 80 soñaba con que en cada hogar hubiera un computador, época en la que los computadores personales estaban reservados para las grandes corporaciones. Su primer trabajo fue para la empresa Atari, precursora de los videojuegos y allí descubrió la importancia de la simplicidad de los juegos porque no requerían manual de instrucciones y, por el contrario, eran simples y di-

vertidos. Luego se enamoró de la belleza y el concepto estético de los electrodomésticos Cuisinart y Braun, cuya principal característica era el diseño. Pues bien, la visión que tenía Jobs consistía en lograr la intersección entre el arte y la tecnología. Este concepto fue el común denominador de sus productos. En adelante, todas sus decisiones pasaban por el prisma de estos dos imperativos frente a cada producto que diseñaban.



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Ph.D.(c) Profesor del área de Política de Empresa de INALDE Business School

Jobs pasó un tiempo de su vida en India y allí trató de llevar una vida ascética como la de los santos; este hecho lo llevó a simplificar su visión de las cosas. Por ejemplo, en el campo empresarial describió que la principal tarea de un CEO era la de ser como un jardinero que podaba permanente sus manzanos para que crecieran fuertes. A este respecto, decía que “decidir qué es lo que no se debe hacer es tan importante como decidir qué se debe hacer” (Isaacson 2012: 424). Por tal razón, descartaba muchas ideas pero, una vez que se decidía en una dirección, no había dudas, ni atajos, ni mucho menos vuelta atrás.

Es muy usual creer que Jobs, desde el principio, tenía una visión clara. Nada más falso en el desarrollo del pensamiento estratégico que creer que las ideas geniales son fruto de un momento de inspiración.

Jobs llegó a la primera visión del computador personal gracias a su amigo de la infancia, Steve Wozniak. La primera vez que vio el invento de Wozniak lo convenció para que lo vendieran y formaran la empresa Apple. La idea original de su futuro socio era simplemente un computador con los códigos abiertos para todas las personas del mundo de la informática.

Por otra parte, su visión del iPod surgió gracias a la fascinación por cantantes como Bob Dylan y The Beatles y también por su admiración hacia la compañía Sony, inventora del Walkman. De estas dos pasiones surgió la idea de un reproductor de música en el que se pudiera oír más de mil canciones.

Pixar, la reconocida empresa de animación de películas como *Toy Story* y *Cars*, en un comienzo fue una empresa de diseño gráfico, hasta cuando uno de los creativos produjo un cortometraje y, gracias a esto, la compañía ganó un premio. Como consecuencia, Jobs y los creativos de Pixar descubrieron el mundo de la animación.

Estos ejemplos nos muestran que la visión de futuro de una persona y de su organización no surgen de una mente ilu-



minada sino de la interacción, de la ocurrencia azarosa de hechos y acontecimientos y de la existencia de las más variadas situaciones y vivencias que, conectadas, generan productos geniales. Por ejemplo, las interfaces gráficas de Apple surgieron de la famosa visita a la empresa Xerox, que era la pionera en este campo. Luego, Jobs logró avanzar más rápido que Xerox y así fue el primero en presentar las pantallas de colores y el mouse.

Su vida nos ayuda a entender cómo surge la estrategia. Quizás la lección más significativa es que un CEO construye su visión de una manera dinámica y, a la vez, la contrasta con la realidad, con lo que pasa en sus equipos y en el resto de empresas. Esta idea se resume en una metáfora descrita por Emerson: “el río va construyendo sus propios márgenes”. Por esta razón, la visión, la estrategia y los modelos de negocios no pueden ser ni estáticos ni teóricos; por el contrario, deben estar bien asentados en la realidad y en el sentido común.

2. COMO EJECUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN APPLE

Un CEO, además de arquitecto de la visión, debe ser líder de la organización, es decir, el encargado de movilizarla, lo cual implica generar compromiso, lograr la motivación de las personas y, sobre todo, ser capaz de construir una cultura basada en la confianza y el trabajo en equipo. A continuación veremos los atributos más destacados de Steve Jobs como líder de la organización: el método de trabajo, la cultura en la organización y el estilo de liderazgo.

Método de trabajo

Jobs creía en las reuniones permanentes cara a cara. Estos espacios se caracterizaban por no ser formales, con orden del día y cuadros estadísticos sino que, por el contrario, eran abiertos e informales para generar ideas y discutir sobre los productos de una manera groseramente franca, dado que esa era la cultura de la organización.

Paradójicamente, en una organización volcada a la tecnología como lo es Apple, creía que era sencillo “caer en la tentación de creer que las ideas pueden desarrollarse a través de mensajes de correo electrónico”, lo que para Jobs era una locura (Isaacson 2012: 541).

En muchas empresas pecamos por el exceso de reuniones que no llegan a ninguna conclusión o tememos

al encuentro con los demás con el propósito de no perder tiempo y poder “hacer nuestro trabajo”. Esto, según nuestra experiencia, es un error porque la innovación en productos y servicios surge —la mayoría de las veces— de la colaboración e interacción entre las personas.

Su mecanismo habitual de trabajo era la conversación estratégica que llevaba a cabo, cuando se trataba de temas serios, caminando o en retiros de dos días en los que invitaba a los 100 directivos más destacados para hablar sobre el futuro de la empresa y los nuevos productos.

Le gustaba interpretar el papel de profesor de escuela de negocios porque mediante un tablero y una serie de preguntas empezaba a moderar la discusión sobre los asuntos fundamentales de la empresa, lo cual generaba explosiones de creatividad y cuestionamientos de los paradigmas y, fruto de esta dinámica, surgían nuevas ideas. De igual modo, para profundizar las discusiones y alentar la creatividad prohibió las presentaciones de los productos en *Power Point*. A este respecto, Jobs decía que “detestaba que la gente recurriera a las presentaciones de diapositivas en lugar de pensar” (Isaacson 2012: 425).

La cultura en la organización

Jobs creó una cultura de colaboración entre las diversas áreas funcionales. Por ejemplo, en su lógica, tanto los diseñadores como los ingenieros debían trabajar juntos y alcanzar la intersección entre el arte (la belleza) con la técnica y la tecnología (lo funcional).

Una de las razones que explican el por qué Apple le ganó la carrera a Sony (la primera inventora del iPod, mientras que la segunda del Walkman) fueron los enormes problemas de comunicación entre los departamentos de estas compañías tan grandes y, de esta manera, las áreas se volvían lentas y conflictivas. En Apple era el mismo Jobs quien sentaba a las áreas a trabajar juntas más allá de silos departamentales.

En nuestras empresas uno de los obstáculos más grandes que deben remover los CEOs son los silos organizacionales y las luchas de poder entre las áreas. Para resolver estos problemas, deben ser capaces de frenar los protagonismos, desactivar las luchas políticas, generar las motivaciones correctas y crear incentivos para la colaboración.

Estilo de liderazgo

El mayor atributo de Jobs como CEO de Apple fue su obsesión por las cosas pequeñas y su sentido de perfección por el trabajo bien hecho. Detestaba las chapuzas: las cosas mal hechas y a medias.

Esta preocupación por las cosas pequeñas las

aprendió de su padre quien, en una lección de carpintería, le dijo que las partes traseras de los armarios eran las más importantes, aunque fueran a quedar ocultas. Su padre relata se "preocupaba incluso por las partes que no se podían ver" (Isaacson 2012: 27). De hecho, hay varias historias, tanto en Apple como en Pixar, en las que, en plena recta final para el lanzamiento del producto, Jobs paraba el proyecto y les pedía a los equipos que iniciarán de nuevo algo aprobado. Creía que si algo no estaba bien, no bastaba con ignorarlo y prometer que se arreglaría después; él creía que eso era lo que hacían otras compañías.

En nuestras empresas es muy común la frase "lo bueno es enemigo de lo mejor" y con tal de cumplir un plazo se llega a las metas con resultados mediocres y en nuestra cultura latinoamericana, en exceso *polite*, no nos atrevemos a decir nada cuando algo es una chapuza.

El gobierno de las organizaciones requiere no solamente de productos de gran calidad sino de unas dinámicas internas de trabajo que sustenten la creación de grandes productos. Por tal motivo, este artículo busca que reflexionemos sobre nuestro método de trabajo,

nuestra cultura de colaboración y estilo de liderazgo porque, en última instancia, el gobierno de las organizaciones requiere que los líderes -los CEOs- tengan muy en cuenta las cosas pequeñas (Camino 818). ¡Así no se vean!

3. EL LIDERAZGO PERSONAL

Steve Jobs es uno de los empresarios y directivos más controvertidos de nuestra época, al punto que sus biógrafos señalan su carácter irascible y su trato irrespetuoso con sus más cercanos colaboradores. Pese a estas debilidades, en este artículo abordaremos los rasgos positivos de Steve Jobs como líder personal.

El liderazgo personal del CEO es muy importante porque los objetivos de las empresas son, en parte, una proyección de las metas personales del líder y, sobre todo, un reflejo de su carácter (Andrews 1978). Sería una insensatez desligar la estrategia de las organizaciones de las expectativas, intereses y deseos de sus directivos. Por tal razón, veremos los roles de Steve Jobs como líder personal.

JOBS CREÓ UNA CULTURA DE COLABORACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS ÁREAS FUNCIONALES. POR EJEMPLO, EN SU LÓGICA, TANTO LOS DISEÑADORES COMO LOS INGENIEROS DEBÍAN TRABAJAR JUNTOS Y ALCANZAR LA INTERSECCIÓN ENTRE EL ARTE (LA BELLEZA) CON LA TÉCNICA Y LA TECNOLOGÍA (LO FUNCIONAL).

Rol # 1: como seleccionador de talento

Su mayor obsesión era contar con jugadores de primera división en sus equipos de trabajo. Le importaba poco cuando colaboradores cercanos, cuyo compromiso y capacidad eran bajos o promedio, abandonaban la empresa. Para Jobs como CEO era función primordial asegurarse de que su equipo fuera excelente.

En nuestras compañías merodea cierto paternalismo que se confunde con un falso sentido de protección y politiquero con los amigos de la empresa, los aliados políticos y aquellos que apoyan -servilmente- las ideas de los CEOs. Como consecuencia, en las organizaciones, puede ocurrir que la productividad sea baja y la creatividad nula debido a las culturas del mutuo elogio y también a no ser exigentes con los equipos.

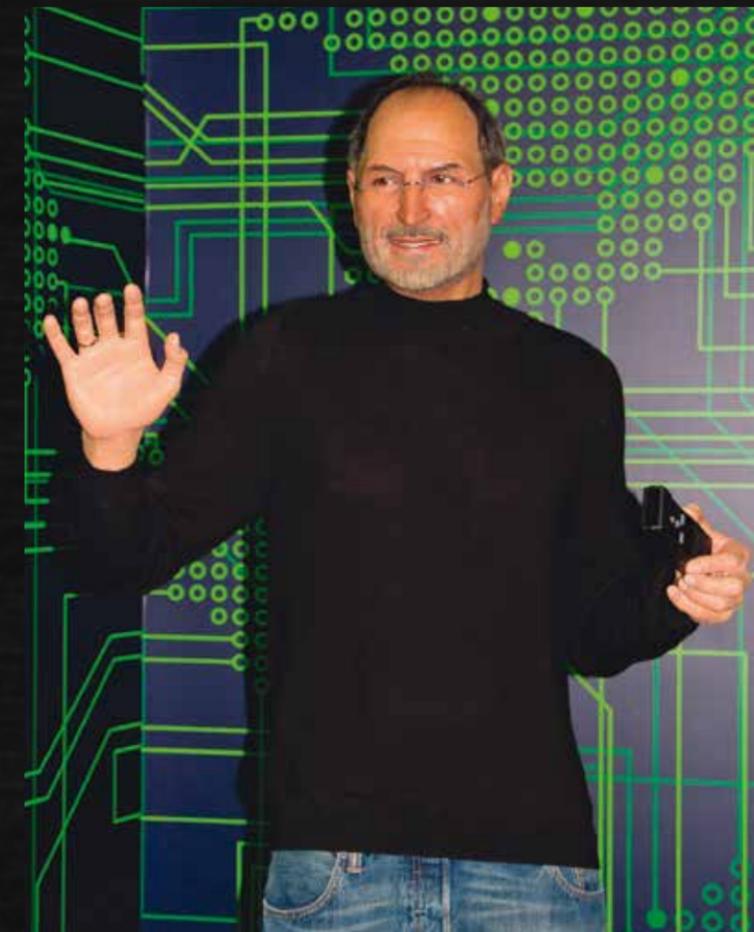
Rol # 2: como motivador

El rasgo más característico de Steve Jobs era que no soñaba con encabezar el listado de los multimillonarios del planeta. De hecho, su visión de la empresa era transformar la sociedad mediante la creación de grandes productos. Jobs quería una empresa que durara, se reinventara y que representara unos valores para las generaciones. Era crítico de los emprendedores cuya obsesión consistía en crear compañías para volverse ricos. Por el contrario, la verdadera motivación que transmitió a sus colaboradores fue la pasión por crear productos geniales. Es decir, los movilizó gracias al magnetismo que generaba la creación de estos productos.

En nuestras organizaciones cometemos el error de reducir las motivaciones al campo de los incentivos y los beneficios. Tanto de las juntas directivas, cuya mirada principal es el resultado trimestral, como de los CEOs que pueden convertirse en simples administradores de un flujo de caja y, como resultado, se olvidan del negocio, de los clientes, de la innovación y, lo más importante, del producto o servicio de la compañía.

Rol # 3: como capitán de equipo

Descubrió que la base de su éxito era el desarrollo de equipos de trabajo y consideraba que en Apple y



en Pixar trabajaba con la gente de mayor talento del planeta y eso lo llevaba a entender que su trabajo era equipo similar a uno deportivo. Jobs no era un gran trabajador personal sino un trabajador asociativo, colaborativo, generador de discusiones y debates al interior de la empresa porque sabía que la creatividad y las ideas geniales surgían de las reuniones espontáneas y en las discusiones aleatorias.

En nuestras organizaciones es muy usual que los directivos quieran ser valorados por su alta capacidad de trabajo y entrega a la organización, lo cual es un tremendo error porque si se es directivo, se tienen a cargo personas y, en función de esto, los resultados deben ser considerados con relación al equipo y su desempeño. Un buen directivo debe conocer sus tres roles principales frente a la gente, que se resumen en la siguiente fórmula: movilizar las personas (hacer-hacer), dar autonomía y brindar empoderamiento (dejar-hacer) y señalar objetivos claros e instrucciones precisas (dar que hacer).





La sucesión era uno de los aspectos más importantes para Steve Jobs; Tim Cook asumió como CEO luego de su muerte.

Rol # 4: como estadista

Para Jobs, quizás por la cercanía con la muerte, fue clara la importancia de la sucesión y el traspaso de poderes en Apple. Tenía una visión muy lúcida sobre los CEOs que no planeaban la sucesión en sus compañías. A este problema lo llamaba el síndrome de los países tercermundistas, en el que sus líderes no eran capaces de hacer transiciones ni preparar a sus sucesores.

El síndrome del tercermundismo lo hemos vivido en Colombia debido a la función narcótica del poder que ha llevado a nuestros dirigentes a un apego enfermizo a sus cargos y, como resultado, el vacío de

autoridad ha conducido a la polarización y a la crítica motivada por las ansias y deseos de mayor poder. En las organizaciones, la grandeza de los CEOs se mide por su capacidad de dirigir una sucesión y una transición respetuosa, ordenada y, especialmente, libre de egos y nostalgias por el poder.

En conclusión, Steve Jobs es un personaje enigmático con quien podremos estar de acuerdo o no. Sin duda, su mayor "lunar directivo" fue su temperamento explosivo y el trato irrespetuoso. Sin embargo, con el paso del tiempo no podremos desconocer el inmenso legado que dejó este directivo. 1

ABSTRACT

This article pretends to go beyond the controversial aspects of the CEO and founder of Apple, Steve Jobs and show the three main roles as an architect of the strategy, leader of the organization and personal leader. In addition, through examples of the life of Jobs we will present some innovative proposals on management and general direction that will help us to discover new ideas to be developed in our own organizations. The great teachings Jobs' legacy are summarized in a fed by the circumstances of his life, Vision; an obsession with small details and an associative work as a mean for achieving some great products.

Ver créditos de fotos en la página 96.

GESTIÓN MÉTRICA DEL MERCADEO EXPERIENCIAL



¿Cómo gestionar la experiencia del cliente, desde su prospección y hasta convertirlo en promotor de la experiencia de marca?

Obtenga las herramientas para entender cual es el valor para el cliente, el valor del cliente para la empresa.

FECHA DE INICIO: AGOSTO 17

Marcela Robledo Londoño
Telefono: +57 861 4444 Ext: 16114 Celular: 3158914577
marcela.robledo@inalde.edu.co - www.inalde.edu.co

Francisco de Paula Gómez, directivo y médico integral

EN ESTA EDICIÓN DE LA REVISTA INALDE DESTACAMOS SU LABOR. DURANTE MUCHOS AÑOS HA APORTADO AL DESARROLLO DEL PAÍS, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE LA SALUD, DESDE DIVERSOS FRENTES DE TRABAJO.

Francisco se ha sumergido en el desarrollo de muchos proyectos en procura de superar una situación que él mismo describe como “lamentable”, al referirse a la errática gestión por parte de los entes responsables que han tenido en sus manos la formulación de políticas públicas que permitan un verdadero desarrollo de este sector en Colombia.

SU FAMILIA

Antes de entrar en el recorrido de su carrera profesional y directiva, es necesario destacar la importancia que da Francisco de Paula a su entorno familiar, del cual resalta sus 25 años de matrimonio y sus tres hijos. “Me podría describir como un hombre de familia, que la valora enormemente. Nada de lo que he alcanzado hubiera sido posible sin el apoyo de mi señora y de mis hijos”. Asimismo, destaca y agradece también a sus padres y a sus seis hermanos, “uno de ellos muy conocido es el doctor Conrado Gómez que fue Superintendente de Salud y el único que tuvo la valentía para intervenir a una entidad como Saludcop. Él tuvo el valor para actuar y hoy en día se ve que esos problemas eran mucho más profundos de lo que parecían”.

SU TRAYECTORIA

Egresado del Programa de Alta Dirección Empresarial -PADE- 2015, Francisco es, además, Médico Cirujano de la Pontificia Bolivariana. Ingresó a INALDE luego de recorrer una larga trayectoria directiva que incluye la presidencia de la Asociación de Laboratorios

Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo -Afidro-, que asumió hasta finales del año pasado. Fue también directivo de Metrosalud, Director Médico de la Clínica Las Vegas de Medellín y, además, fundó la Cámara Sectorial de Salud en la Asociación Nacional e Industriales en la ANDI: “recuerdo la cara de sorpresa de todos en la Asociación cuando empecé a hablar de salud. Afortunadamente tuve el apoyo de un grupo de instituciones, de organizaciones y de algunos empresarios muy notables del país que dijeron: ese tema parece importante y nosotros no lo habíamos visto”, resalta. Este es un proyecto que hoy en día prevalece y justamente este interés fue el aliciente que llevó a Francisco a establecer vínculos y relaciones entre dos sectores que en principio no han parecido tener relación, por lo menos en Colombia: “yo entendí que debía fomentar de forma permanente una relación entre los temas salud y los económicos y sus impactos productivos en la empresa”.



Durante este periodo, Francisco impulsó la conciencia de los empresarios hacia los asuntos concernientes a la salud: “los directivos no se dan cuenta de que cuando un empleado es mal atendido o el sistema de salud incumple con sus deberes, baja enormemente la productividad de la empresa y también la calidad”. Por medio de sus esfuerzos, tanto en la ANDI como en la OIT, donde representó a los empresarios de Colombia en la conferencia mundial para enfermedades del trabajo, hizo un llamado de atención sobre un aspecto que cada día cobra más relevancia en el mundo empresarial: “las organizaciones están conformadas por personas. Muchas veces esos empleados deben esperar una mañana entera para que les asignen una cita, otra mañana para que les den los medicamentos, les posponen cirugías, etc.”, reflexiona. Y aunque admite que el panorama ha mejorado, anota que aún falta mucho camino por recorrer para mejorar estas situaciones.

Debido a sus inquietudes sobre las problemáticas sociales y a su capacidad de liderazgo, Francisco de Paula se desempeñó como profesor de las facultades de Medicina de las universidades del Rosario y del Bosque. Durante este periodo impartió una cátedra que él mismo estructuró: Epidemiología de la Violencia: “este interés nació al ver lo que nos pasa todos los días. Somos incapaces de solucionar cualquier tipo de conflicto, incluso los más mínimos; traté de ponerle números y estadísticas para entender este fenómeno. Infortunadamente la gente piensa que la única violencia es la que muestran los periódicos, la relacionada con el conflicto armado, pero la violencia tiene múltiples matices, algunos de ellos gravísimos y tremendamente arraigados en el comportamiento de las personas y de las familias”.

Francisco recuerda con asombro cómo después de este periodo pasó a dirigir una de las principales empresas de medicina prepagada del país, la cual atravesaba en ese momento por gran crisis que él, junto a su equipo directivo, ayudaron a superar: “Cooमेva era una iniciativa que había nacido de la idea de una cooperativa. Junto con el resto del equipo directivo llegamos en el momento justo para ayudar a esta compañía a encontrar nuevamente su rumbo. En realidad me considero muy afortunado por haber hecho parte de ese grupo de personas que, de alguna manera, salvó a Coomeva luego de una profunda crisis por allá a mediados de la década pasada”.

Luego de su paso por Coomeva, Francisco ingresó a la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo -Afidro-, como Presidente Ejecutivo. “Allí estuve durante casi toda la última década y el gran

reto fue representar y hacer una labor gremial como representante de una de las compañías farmacéuticas de innovación más representativas del país”. A raíz de su gestión en Afidro, Francisco medita acerca de los grandes cambios de la industria farmacéutica durante los últimos años y resalta que “el sistema de salud necesita todos los días medicamentos y tecnologías más innovadoras. Pero también es cierto que las requiere a un menor precio y ese no ha sido un debate fácil porque se debe lograr un equilibrio entre el costo que tienen esas tecnologías y los escasos recursos del sistema de salud”.

INNOVACIÓN

A propósito de ese avance en tecnologías, el cual considera necesario, Francisco hace una profunda reflexión acerca del camino que debe recorrer nuestro país hacia una verdadera innovación. “Mi conclusión, después de casi una década de trabajo en un sector en el cual la innovación es como un mantra diario, es que Colombia no ha logrado entender todavía qué es innovación y que trabajar en ello es probablemente una de las únicas puertas que esta nación tiene. Digo probablemente porque es claro tenemos que usar otras puertas de salida: debemos conseguir la paz, hay que lograr un país más equitativo, pero la innovación es clave”. Asimismo, Francisco anota que con frecuencia caemos en dos tipos de errores: 1. Asumir que la innovación radical (la que permitió que los hermanos Wright inventaran el avión o Fleming la Penicilina) es la única válida. 2. Creer que para innovar basta con producir titulares de prensa en los



Universidad del Rosario.

FRANCISCO DE PAULA SE DESEMPEÑÓ COMO PROFESOR DE LAS FACULTADES DE MEDICINA DE LAS UNIVERSIDADES DEL ROSARIO Y DEL BOSQUE. DURANTE ESTE PERIODO IMPARTIÓ UNA CÁTEDRA QUE ÉL MISMO ESTRUCTURÓ: EPIDEMIOLOGÍA DE LA VIOLENCIA.

que la innovación consiste en cambiar de color a la ropa o a los carros: “eso, por ningún motivo, es innovar”, expresa.

-Entonces, ¿para usted qué es innovar? -“Innovar es aplicar de manera creativa y productiva, en la producción de diferentes productos y servicios, el conocimiento, bien sea el que existe o empezar a crear uno nuevo. Para hacer que este proceso sea efectivo debe aplicarse de alguna manera en la empresa, en el mercadeo, en la investigación, en lo que se requiera”. A propósito de este punto, Francisco destaca al sector textil colombiano que, a pesar de las desventajas competitivas frente a otros mercados como el brasileño o el chino, aún conserva su valor agregado que puede apreciar en los diseños exclusivos y en la realización de grandes ferias en todo el país que tienen visibilidad alrededor del mundo. “Si queremos hacer algo en el sector de los alimentos, de producción, del automotriz, en términos de energía, etc., tenemos que buscar cómo innovamos. Países muy pequeños nos dan ejemplo porque siempre están a la vanguardia: en Suiza siempre estuvieron decididos a que ellos no van a copiar nada de nadie, ellos iban a

crear; Singapur, un país que hace unos años era un estado en pésimas condiciones y salió adelante hasta ser una de las economías más sólidas”.

-Y en el sector farmacéutico, ¿cómo estamos en materia de innovación? -“Existe el riesgo de que el sector farmacéutico colombiano quiera simplemente copiar las innovaciones que otros laboratorios hacen. Hay maneras de perfeccionar lo que en otros laboratorios y en otros países producen pero hay que hacerlo dentro de unos parámetros y, ante todo, guardando el debido respeto por las normas de propiedad intelectual. También debemos desarrollar en Colombia un círculo virtuoso, en el cual los estudios y los descubrimientos de las escuelas de medicina, de química, de química farmacéutica se



Francisco de Paula en la clausura del PADE 2015.

puedan aplicar. Es necesaria una alianza entre la universidad y la empresa para llevar a cabo la aplicación industrial de esos descubrimientos en el país; en este aspecto aún nos falta”.

INALDE BUSINESS SCHOOL

Francisco decidió hacer el Programa de Alta Dirección Empresarial -PADE- de INALDE luego de haber indagado acerca de la metodología de caso y conocer las fortalezas en el aula: “ingresar a este programa fue una decisión acertadísima. A través del caso, los participantes quedamos inmersos en la reflexión y no solo contamos con un único profesor que guía la sesión sino que, al ser una metodología participativa, usted como participante cuenta con tantos profesores como compañeros tenga”. Destaca, además, de su promoción la gran variedad de disciplinas de las que provenían sus compañeros “porque aunque todos éramos presidentes de reconocidas organizaciones, los diferentes puntos de vista enriquecieron la visión de todos en cada una de las sesiones para aplicarlos nuestros propios entornos”. Acerca de este aspecto, Francisco anota que revisa constantemente los casos vistos en las sesiones porque le ayudan a reflexionar en sus propias situaciones de negocios y directivas: “el caso no muere en el aula”.

Cuando el PADE 2015 finalizó, los participantes organizaron un grupo para dar continuidad a lo que Francisco de Paula describe como “una relación de colegas pero, ante todo, una relación de verdadera amistad”. Con orgullo afirma que de manera periódica organizan encuentros en un contexto donde debe primar la unión familiar: “este fue el principal acuerdo. Cuando nos reunimos, lo hacemos en compañía de nuestras señoras y nuestros hijos. Allí aprovechamos para dialogar sobre los últimos acontecimientos del país, sobre nuestras empresas y proyectos. El PADE no solo nos dio herramientas de carácter profesional, directivo e intelectual sino que nos dejó, además, la posibilidad de contar con unos amigos que ahora somos familia”.

Sobre INALDE Business School, asegura que uno de los grandes aportes de la escuela a la sociedad

es el llamado de atención que constantemente hace sobre los valores y la ética en los negocios. “Detrás de cada gran fracaso empresarial, casi siempre hubo un problema ético; una carencia de valores. Desafortunadamente vemos con cierta frecuencia que algunas personas con una escala de valores muy baja asumen cargos y roles de mucha responsabilidad en las organizaciones”. De esta manera destaca el esfuerzo de la Escuela durante los últimos 30 años en la búsqueda del fortalecimiento de los valores de los directivos en el país: “no es una labor sencilla y esta debería ser una obligación y un compromiso social de todas las escuelas de negocios y todas las universidades en Colombia”.

LOS NUEVOS PROYECTOS

Para Francisco el emprendimiento es el mecanismo fundamental en el desarrollo del país, aunque todavía sea materia incipiente tanto en universidades como en los entornos laborales y directivos, en general. “Como parte de esa responsabilidad social que tengo, decidí retirarme durante los dos próximos años para dar forma a una idea que surgió de esas necesidades que he visto durante tanto tiempo en el sector de la salud. Dentro de poco quiero dar inicio a lo que he llamado Centro para la discusión de temas económicos y salud pública”. El propósito de este

CUANDO EL PADE 2015 FINALIZÓ, LOS PARTICIPANTES ORGANIZARON UN GRUPO PARA DAR CONTINUIDAD A LO QUE FRANCISCO DE PAULA DESCRIBE COMO “UNA RELACIÓN DE COLEGAS PERO, ANTE TODO, UNA RELACIÓN DE VERDADERA AMISTAD”.

Centro será abrir nuevos espacios de discusión, así como verdadero diálogo y análisis alrededor de dos temas (economía y salud pública) que durante muchos años no han convergido. “Esta sinergia es absolutamente necesaria si de verdad queremos dar un impulso a un área de la cual el país tanto ha necesitado: la salud”.

Asimismo, este Centro promoverá y fomentará debates académicos y económicos que ayuden a entender las más profundas problemáticas alrededor de la salud pública. “Será necesario adelantar alianzas estratégicas con universidades que estén interesadas en estos mismos propósitos porque su aporte académico será fundamental en ese entendimiento del panorama económico – salud pública, siempre visualizando un eje fundamental: la ética”, resalta Francisco.

“La tranquilidad es necesaria para dirigir. La tranquilidad no tiene que ver con ser lento sino que se trata de ver y entender las cosas de manera objetiva. Un líder que respira y transmite tranquilidad genera confianza en su equipo de trabajo y ellos, su gente, responderán con lo mejor de sí mismos”. ①



¿Estás listo para des-emprender?



SIEMPRE ES DIFÍCIL PARA EL FUNDADOR DE UNA EMPRESA ALEJARSE DEL EMPORIO QUE CREÓ, PUES EN ÉL HA DESARROLLADO SUS HABILIDADES Y VOLCADO SU PASIÓN. ESPERAR A QUE LA MUERTE LO ALEJE DE SU EMPRESA PUEDE QUEBRANTAR SU LEGADO, POR LO TANTO ES NECESARIO PLANEAR SU RETIRO A TIEMPO PARA ASEGURAR EL DESARROLLO CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN, BRINDAR ESTABILIDAD A LA FAMILIA Y A LA EMPRESA Y, SOBRE TODO, PERPETUAR SU HERENCIA.

Por todos lados se invita a emprender nuevos negocios. Se escribe de ello en revistas, se promueve en universidades, escuelas de negocios y en instituciones privadas y gubernamentales. Si bien es importante hablar sobre el inicio de nuevas empresas, también hace falta tratar la parte final del proceso, donde el emprendedor ya desarrolló e hizo crecer su empresa y llega el momento –inevitable– de pensar en un retiro y des-emprender.

El momento de la sucesión en una empresa familiar es decisivo pues cada parte se juega su futuro. Por lo general, el fundador es pieza clave: accionista mayoritario, director general y cabeza en la familia propietaria.

Muchas familias empresarias inician procesos sucesorios sin tener claros los costos que asumirán y las dificultades que enfrentarán, sobre todo por parte de sus fundadores. En el IPADE he conocido casos donde, después de mucho tiempo y dinero, la situación general de la familia y la empresa, lejos de mejorar, se encuentra en peores condiciones. En otros casos, los miembros de la segunda generación se quejan sobre la actitud evasiva del fundador cuando se toca el tema y, conforme pasa el tiempo, se acumula el enojo y la frustración hasta que estalla una crisis.

Una sucesión fallida tiene muchos costos directos e indirectos. Si la familia entra en una lucha por el poder en la empresa y por el patrimonio que deja en herencia el

fundador, lo más probable es que se destruya la propia familia y se afecte seriamente a la empresa, al grado de provocar su cierre o venta. Si bien el quebranto familiar es lamentable, el efecto negativo en la sociedad es significativo, porque al dañar a la empresa, se perjudica a sus empleados y familias, así como a clientes, proveedores y a la comunidad donde opera.

Sucesión no es sinónimo de funeral

El fundador es una figura central que tiene el poder de frenar la sucesión o conseguirla exitosamente. Puede optar por permanecer al frente de su negocio tanto tiempo como su propia vida se lo permita y terminar su gestión empresarial sólo con la muerte. Las leyes lo admiten, lo apuntala su figura de director general y la posesión de los bienes materiales que la empresa genera, y lo confirma su imagen de progenitor en la familia, con toda la carga psicológica y cultural que esto acarrea.

El problema de una sucesión súbita, como producto de la muerte del fundador, es que empuja a la familia a afrontar innumerables temas para los cuales, rara vez, está preparada. Ésta es una de las razones de tanto fracaso en las transiciones generacionales. Ni la empresa, ni la familia están listas para el cambio y es muy probable que, aunque haya un sucesor capaz de liderar el negocio, la propia familia impida que se realice una gestión adecuada, por las confusiones, vi-



RICARDO APARICIO
Profesor de las áreas de Factor Humano y de Empresa Familiar IPADE Business School, México

cios, resentimientos, intereses en conflicto, etcétera.

Lo anterior puede sonar muy dramático, pero por desgracia sucede en muchos casos. En México y en el mundo son frecuentes las noticias de familias empresarias que fracasan al fallecer el fundador. La recomendación siempre es anticiparse. Pero para un fundador planear su retiro equivale a preparar su funeral. Sin embargo, la experiencia indica que cuando la transición se adelanta y planea, la probabilidad de tener éxito aumenta significativamente.

Ceder poder, fama y estatus

Según Miguel Ángel Gallo, profesor emérito del IESE, en una sucesión ideal el fundador desempeña su posición de director general mientras sea el lugar donde mayor provecho aporta al bien común de la empresa; se preocupa porque las relaciones de todos los involucrados continúen siendo exitosas durante muchos años, desarrolla acuerdos y convenios de colaboración y, después de dejar su cargo, continúa dispuesto a colaborar en todo lo que se le solicite.

Aquí el fundador decide preparar su salida, asumir los costos que esto implica y definir el momento de su retiro definitivo de la empresa. Decir esto toma un par de renglones, hacerlo implica una dimensión muy distinta.

¿Qué retos, dificultades y problemas enfrenta el fundador en su sucesión? ¿Qué efectos colaterales puede acarrear a la empresa y la familia?

Personalmente debe vivir diversos aspectos: volverse prescindible para su empresa, dejar de tomar todas las decisiones de manera centralizada y formar un equipo de trabajo encabezado por un grupo de directivos que marca las pautas. Todo ello implica una transformación de estilos, tanto directivos como de liderazgo, por lo que deberá estar dispuesto a ceder una cuota muy amplia de poder, fama y estatus social; trabajar en las relaciones familiares, en las cuales muchas veces ha contribuido —de forma no intencional, pero real— a crear problemas; reconocer todos sus errores y omisiones, para corregirlos y evitar que sean fuente de tropiezo para la familia; definir su futuro, tanto patrimonial como profesional; elegir y apoyar a uno de sus hijos o hijas como futuro director general y líder; decidir cómo repartir justa y prudentemente su patrimonio, etcétera.

La cuestión más importante, que debe quedar clara y define si una transición será o no posible, tiene que ver con la intención y voluntad real del fundador y su familia. No se habla aquí de lo que se desearía que pasara o de lo que se dice pero no se hace. Se trata de qué quieren de verdad todos los integrantes de la familia empresaria. Definir si es posible o no tener una transición generacional adecuada y ordenada, que deje listas todas las estructuras que la empresa y la familia necesitan, y todas las tareas que se requieren antes del retiro del fundador —y que por supuesto se dé dicho retiro— o tener claro que esto no es posible y optar por seguir otras estrategias.

Cuadro 1
ABANICO DE POSIBILIDADES PARA LA SUCESIÓN

Hermanos. Segunda generación

QUEREMOS ESTAR JUNTOS EN SOCIEDAD	Crear nuevo negocio. Fondeo familiar y acuerdos básicos	Desarrollo de estructuras, acuerdos, políticas y procesos
NO QUEREMOS ESTAR JUNTOS EN SOCIEDAD	Cada quien lo suyo al final se verá qué queda	1 persona: 1 negocio Evaluar factibilidad
	"NO ME VOY A RETIRAR" (EN VIDA)	LIDERAR Y EJECUTAR MI SUCESIÓN

Fundador. Primera generación

Socios por la sangre o por la voluntad

Por parte del fundador, hay sólo dos opciones: o decide retirarse y liderar su sucesión o retirarse hasta su muerte. Por otro lado, la segunda generación debe decidir si quiere o no asociarse en un mismo negocio, pues una cosa es ser hermanos por el destino y otra es ser socios por voluntad propia y estar dispuestos a asumir los costos que esto implica. **(Ver cuadro 1).**

El fundador y sus hijos tendrán que ser realistas y evaluar alternativas viables. Cualquier cosa que se haga y no esté en el cuadrante correspondiente, de acuerdo con las voluntades de los involucrados, será una pérdida de tiempo y al final derivará en el fracaso de la transición generacional, formando parte de las estadísticas donde cuatro de cada seis empresas familiares no logran pasar a la siguiente generación.

Si el dueño no desea retirarse y sus hijos no quieren estar juntos como socios, es mejor que cada

quien se dedique a actividades independientes. Se trata de que esa empresa deje de ser familiar y que esa familia deje de ser empresaria. Si no pueden trabajar juntos, es mejor que cada quien siga su camino. Al menos podrán seguirse tratando como familia, en navidades, cumpleaños, etcétera. Cuando el fundador muera, no pueda o no quiera estar en su empresa, se puede vender y dar en herencia ese dinero.

Si el fundador sí se quiere retirar, pero sus hijos no desean estar juntos, puede nombrar al más capaz como director general de la empresa, darle un paquete accionario de control y compensar al resto de la familia con otros bienes. Otra opción podría ser, si tuvieran más negocios independientes unos de otros, dar uno a cada hijo. También puede ayudar a cada hijo a empezar su propio negocio y a su muerte repartir su fortuna en partes iguales. Si la empresa es fuente de conflicto, siempre puede venderse y repartir el dinero.

Un aspecto base de estas dos situaciones es que, por más ilusión que tenga el fundador, hay veces que es mejor trabajar para lograr una sana separación, en lugar de pretender una armonía artificial o forzada que aumente las tensiones y derive en un rompimiento definitivo en la familia.

Si los hijos quieren estar juntos, pero el fundador desea permanecer en la empresa hasta su muerte, una alternativa viable es apoyar a su descendencia para empezar otro negocio donde se puedan incorporar y trabajar juntos. Esto será mejor que tener a los hijos dentro de la empresa frustrados y cansados de tener que obedecer a su padre cuando ya han alcanzado los cincuenta y hasta sesenta años de edad. A la muerte del fundador se puede integrar el negocio familiar al que ya hayan creado los hermanos. Otra alternativa es venderlo y usar ese dinero para invertirlo o repartirlo, de acuerdo con las alternativas que vean viables y convenientes.

Empresa familiar y familia empresaria

Sólo si el fundador quiere liderar y ejecutar su sucesión y los hijos desean estar juntos en sociedad, se debe trabajar en generar acuerdos y estructuras familiares. Lo mismo puede decirse respecto a los trabajos de preparación que se requieren para la empresa y con los temas de propiedad.

Hay que reconocer que cuando el fundador opta por un retiro anticipado no está pensando en sí mismo, su motivación es dejar la empresa en manos de su familia para que su obra le trascienda, en beneficio de la empresa —incluyen-

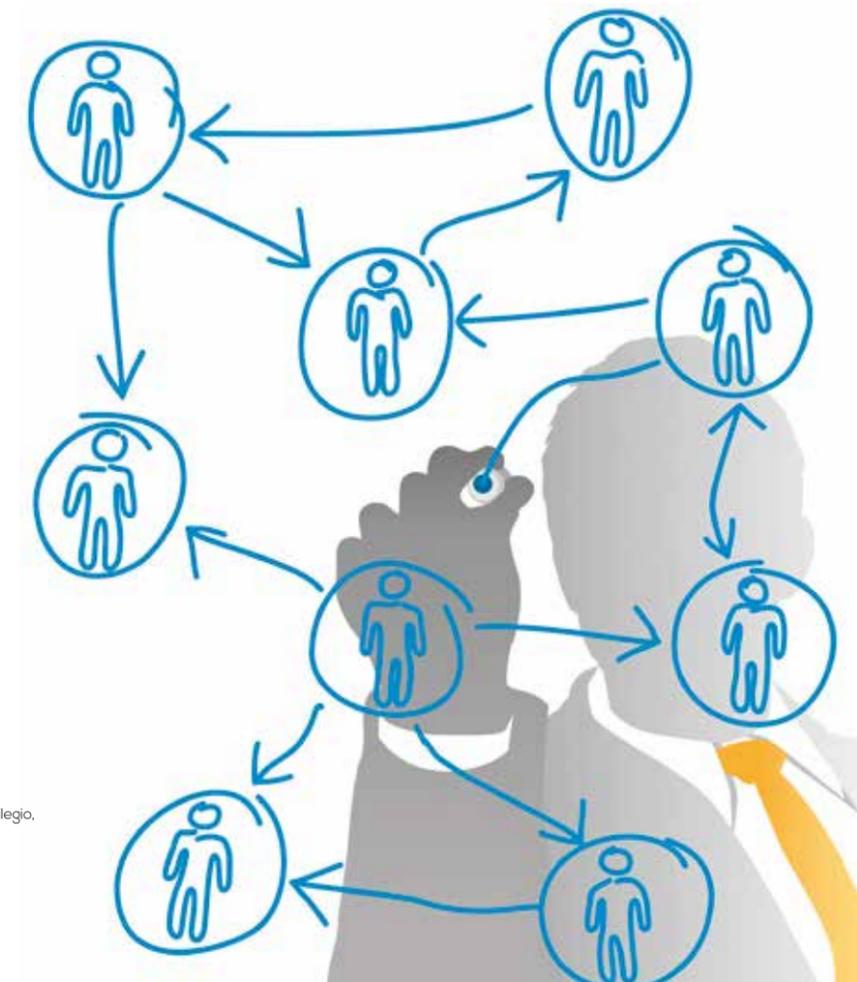
do a sus empleados, clientes, proveedores, etcétera—, la comunidad donde opera y la propia familia.

Por otro lado, aunque el dueño quiera llevar a cabo su sucesión, también debe tomar en cuenta qué quieren hacer sus hijos e hijas. Hay que distinguir entre la posibilidad de ser dueño de la empresa familiar y ser directivo en la misma. El fundador debe respetar la vocación e interés de los hijos e hijas por involucrarse en el negocio, pero también debe saber incorporar y remunerar a su descendencia, como lo haría con cualquier otra persona en la empresa. Si los hijos serán herederos, es imprescindible educarlos para que sean buenos dueños.

Un valor esencial para que los procesos sucesorios funcionen se relaciona con el *stewardship*¹ o la idea de que los herederos se vean como guardianes del patrimonio. De hecho, sin este principio claramente arraigado en la cultura familiar, no podrán funcionar como socios, deben decidirlo y estar dispuestos a moverse bajo los principios adecuados.

Para que se pueda hablar de una empresa familiar hay que hacer referencia siempre a una familia empresaria cuya influencia es decisiva en el buen funcionamiento o en el fracaso de la empresa. Un error muy común es tratar de anular la influencia de la familia

EN EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN ES IMPORTANTE DEFINIR TODAS LAS ESTRUCTURAS QUE LA EMPRESA Y LA FAMILIA Y TODAS LAS TAREAS QUE SE REQUIEREN ANTES DEL RETIRO DEL FUNDADOR.



¹ No hay una traducción directa al español de este concepto. La palabra *stewardship* se traduce literalmente como derecho, privilegio, custodia, cuidado y buena administración.

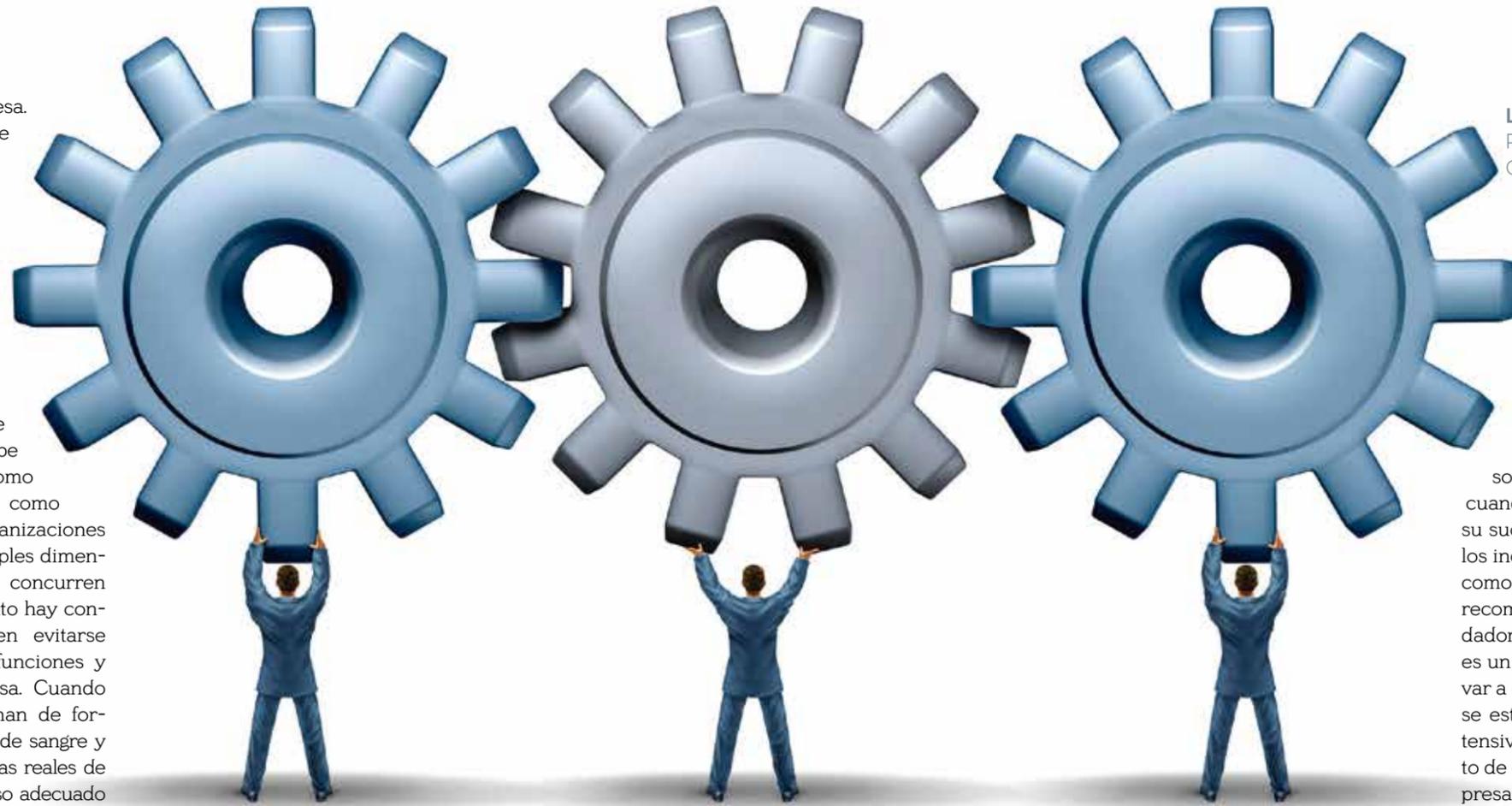
y sacarla de la empresa. Esto no es conveniente porque la familia será propietaria y necesita de buenos dueños, comprometidos con su futuro, y no de propietarios ausentes o que sólo sean rentistas.

Lo principal es conseguir que la familia funcione bien. Para que esto se logre se debe tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia. Ambas son organizaciones complejas por las múltiples dimensiones y ámbitos que concurren en su dinámica. Por tanto hay confusiones que requieren evitarse pues desordenan las funciones y objetivos de la empresa. Cuando no se regulan y ordenan de forma adecuada los lazos de sangre y las capacidades directivas reales de la familia, así como el uso adecuado del dinero y los flujos económicos, se permite el desarrollo de una serie de vicios y errores que complican la sucesión de forma significativa.

La familia o la empresa. ¿qué va primero?

Familia y empresa están unidas, hay un falso dilema cuando se intenta priorizar. La respuesta correcta es: ambas van primero. La clave está en armonizar los dos sistemas y sus dimensiones. La familia debe ser primero en la intención, y la empresa, en la ejecución. Cuando la primera funciona bien la segunda mejora y lo mismo sucede en el sentido contrario.

Al hablar del fundador es necesario reforzar la idea de que es él quien debe llevar a cabo su sucesión. Ésta es una tarea que no es posible delegar. Puede pedir toda la ayuda que quiera, pero es él quien



en todo momento debe impulsar, empujar y quitar cualquier obstáculo —muchas veces empezando por sí mismo— para cumplir en tiempo y forma todas las actividades que un proceso sucesorio demanda.

El dueño, sus descendientes y colaboradores se enfrentan a una agenda muy amplia de temas que les demanda impulsar muchos cambios en la empresa, la propiedad y la familia, con sus correspondientes costos personales, de los cuales se destacan sobre todo los del fundador.

Desde la empresa se necesita: revisar su estrategia a futuro de forma más rigurosa y metódica; redefinir y modificar los procesos operativos, comerciales, administrativos, etcétera; modificar la estructura humana y trabajar con las personas en los cambios que se requieran. Un cambio significativo

es la conformación del equipo directivo que apoyará al sucesor en la marcha del negocio una vez que se dé el cambio de director general. Los efectos de estas primeras transformaciones se reflejarán en la cultura de la empresa y en el manejo de los recursos económicos que permitan financiar dichos cambios.

Por otro lado, es responsabilidad del fundador abordar el problema de la sucesión patrimonial como parte de un proceso integral y nunca dejar este problema a su cónyuge o a sus abogados para que lo resuelvan una vez que haya partido de este mundo. Siempre es difícil pensar qué es equitativo con los hijos y evitar confundir el cariño con lo correcto. A todos se les quiere igual, pero no siempre es adecuado repartir todo en partes proporcionales al número de descendientes.

El reparto accionario que realice el dueño debe pensarse en correspondencia con la posibilidad de que todos sus hijos puedan funcionar como buenos dueños y quieran ser socios. La creación de un consejo de administración es fundamental. El fin de un gobierno corporativo es regular el dinero y el poder que la posesión de unas acciones implican, así como ayudar a la buena marcha de los negocios y dar certidumbre a todos sus socios. Un consejo es una estructura formal que da estabilidad a la empresa y a la familia en un cambio generacional. Éste debe funcionar antes del retiro del fundador.

El mayor reto del fundador es preparar y atender a la familia, en primer lugar por el nivel de emotividad que implican estos procesos y, en segundo, por el gran riesgo de irracionalidad en el que se puede

LO PRINCIPAL ES CONSEGUIR QUE LA FAMILIA FUNCIONE BIEN. PARA QUE ESTO SE LOGRE SE DEBE TRATAR A LA EMPRESA COMO EMPRESA Y A LA FAMILIA COMO FAMILIA.

caer. El tema se complica porque el fundador cosecha lo que ha sembrado por años en su familia. Es muy duro para un gran empresario ver que ha tenido éxito en los negocios, pero que ha fracasado como padre.

Son muchos los costos personales que asume el fundador cuando se decide a llevar a cabo su sucesión y también abundantes los incentivos para retrasarla tanto como pueda. Haciendo eco de la recomendación de uno de los fundadores del IPADE, Carlos Llano, es un grave error pensar cómo llevar a cabo una sucesión cuando ya se está en una sala de terapia intensiva. La sucesión es un momento de crisis personal, familiar y empresarial, la cual debe anticiparse lo más posible. Ante la duda de si se va tarde o no en la preparación del retiro, siempre será mejor pensar que se va tarde, pues demanda planear y prever. Siempre con prudencia, pero cuanto antes, mejor. Nadie tiene comprada la vida y nunca se sabe realmente de cuánto tiempo se dispone.

Des-emprender y desprender

Todo montañista sabe bien que hace falta mucha preparación, dedicación y esfuerzo para conquistar una cumbre. Pero una vez que se ha llegado a la cima, hay que bajar. No sería lógico pensar que el montañista desee quedarse por siempre en la cima, por muy hermoso que sea el paisaje. Podría pensar «si me ha costado tanto trabajo llegar, ¿por qué he de bajar?» Algo similar sucede con el fundador.

«Tanto esfuerzo para conseguir que mi empresa sea exitosa y ahora que puedo disfrutar de mis logros, ¿tengo que dejarla?».

Un proceso de des-emprendimiento puede verse como un proceso de desprendimiento, no para ya no hacer más cosas, sino para estar en posibilidad de ver hacia adelante y abrirse al abanico de opciones que se presentan. El montañista baja de la montaña para aspirar a conquistar nuevas cumbres. El dueño necesitará salir de la empresa para emprender nuevos proyectos y actividades.

Por último, el fundador debe enfrentarse al paso final de su salida: debe ser definitiva para no regresar a la empresa a dar una orden más y evitar caer en la tentación de boicotear a las personas que se quedan al mando. Se enfrenta a un futuro que necesita ver con optimismo y entusiasmo para apreciar todas las opciones que se le presentan y dependerá del dueño su búsqueda y construcción antes del momento de su retiro.

El recorrido es complejo, los retos significativos. El fundador y su familia necesitan de mucha fuerza y determinación para no rendirse ante las dificultades y problemas que se les presenten. Si se mantienen unidos en la búsqueda de las mejores alternativas para todos y comprometidos con el ideal empresarial que construyan, seguramente saldrán adelante de cualquier dificultad, con el impulso y apoyo decidido de su fundador, que verá cómo su empresa continua en el tiempo, aunque él haya partido. ❶

Artículo publicado en la Revista ISTMO, número 339. Edición agosto-septiembre de 2015



GUSTAVO MAS

Egresado del PADE,
INALDE Business School y miembro
del Consejo de Dirección Alumni

El largo plazo en las organizaciones, un acto de delicado equilibrio

Haciendo una analogía con el fútbol (y sí, soy argentino) vivimos en el mundo corporativo con un sentido de inmediatez, tendencia que se profundiza cada vez más: el técnico (gerente general) y el equipo (grupo directivo) que no entregan resultados en el corto plazo se ven sometidos a una presión que exige conseguir la credibilidad para seguir al frente del negocio e intentar la recuperación o, en caso contrario, dejar el lugar a su sucesor.

Lo interesante, y dramático al mismo tiempo, del largo plazo es que este se construye día a día. Es decir, las ventajas competitivas que tendremos en 3 o 5 años se construyen por medio de las acciones y del esfuerzo cotidiano. Ningún diferencial competitivo de peso se al-

canza de la noche a la mañana. Volviendo a la inmediatez, como existe una alta rotación directiva, no es extraño que pocos directivos quieran comprometerse en el corto plazo con esfuerzos que solo darán sus frutos en el largo plazo y los cuales, probablemente, serán “disfrutados” por otros directivos.

Los indicadores de medición de desempeño interno (p. ej. ROCE), los externos (p. ej. EPS “earnings per share”) y los esquemas de remuneración variable que, muchas veces se basan únicamente en los mismos, acaban por exacerbar esta tendencia. Esta realidad se da también en los gobiernos. Muchos políticos podrían preguntarse por qué asumir los costos de una reforma estructural cuando los efectos positivos de la misma se

verán eventualmente fuera de su período de mandato.

En el mundo corporativo actual hay cuatro dimensiones en permanente tensión: la rentabilidad de corto plazo vs. la sostenibilidad de largo plazo, y, por otro lado, la explotación de las competencias actuales vs. la innovación. ¿Cómo equilibrar las dimensiones? ¿Cómo desequilibrarlas en algún momento cuando sea necesario enfocar alguna de ellas por cuestión de estrategia, necesidad o urgencia?

Quizás una de las cuestiones que ayude a aclarar este tema es la elección del número uno en las organizaciones. Sin menospreciar factores como la experiencia, la capacidad para generar resultados o el capital político, entiendo que debería priorizarse el criterio de “fit” entre el momento de la empresa y el perfil profesional del candidato. Es decir, no será adecuado considerar a un ejecutivo emprendedor para un negocio en fase de consolidación, por ejemplo. Aunque esto parezca obvio, no siempre se tiene en cuenta el punto y la elección de un perfil equivocado para dirigir los destinos de la organización aumentará la complejidad de manejar los equilibrios en las cuatro dimensiones descritas anteriormente. Al cabo de un tiempo, es muy posible tener organizaciones y directivos frustrados en sus expectativas.

Con relación a la actuación política de los empresarios, creo adecuada la postura de canalización de la acción a través de las instituciones intermedias. Cualquier empresario, que actúa por fuera de esos ámbitos, en interacción abierta con el gobierno, puede ser malinterpretado en sus intenciones. En el libro *How Countries Compete*, Richard Vietor concluye que los gobiernos tienen la capacidad de generar ventajas distintivas o competitivas, aunque destaca el rol de los ejecutivos, conocedores de su negocio y de la realidad global, como factores importantes en la ecuación. Si bien los gobiernos tienen en sus responsabilidades definir la estrategia, la estructura (instituciones) y capitalizar a su favor el contexto (cultura, recursos naturales, etc.) es del empresariado la responsabilidad de aportar a la construcción de ese “colectivo imaginario” que, al final, es la visión de largo plazo de un país.

Dos asuntos finales para concluir esta reflexión sobre el largo plazo en las organizaciones:

- Difícilmente una organización pueda ser mejor al entorno que la rodea, del cual hace parte. En ese sentido, surge una responsabilidad clara para los empresarios en cuanto a cuestiones sociales y ambientales como uno de los factores clave para alcanzar el desarrollo sostenible en el largo plazo.

- Sugiero hacer el ejercicio de pensar qué fue lo que hicimos años atrás y que nos permitió estar en la posición diferencial que ocupamos hoy (productos, servicios, mercados, tecnologías, etc.). Luego debemos reflexionar sobre qué estamos haciendo hoy (o qué deberíamos estar haciendo hoy) para alcanzar el posicionamiento deseado en el futuro. De nuevo, volvemos a la idea de que el largo plazo se construye día a día, en el corto plazo.

Cada día que disfrutamos (o sufrimos) depende de un conjunto de cosas que hicimos (o dejamos de hacer) hace algún tiempo. ¿Qué hacer cada día para construir el futuro imaginado? Como dijo alguien por ahí: “esfuérzate como si fueras a vivir siempre, y vive como si fueras a morir mañana”. Otra vez, la idea del delicado equilibrio. ①

LAMS 2016 en Barranquilla

Innovación en modelos de negocio: el camino para superar la incertidumbre

Septiembre 6 al 9

El Latin American Management Seminar -LAMS- 2016 se llevará a cabo del 6 al 9 de septiembre en Barranquilla, Atlántico. Como es tradicional, en este programa se reunirán presidentes, gerentes y directivos de primer nivel de las organizaciones para dialogar acerca del entorno empresarial en Latinoamérica con miras a optimizar el desarrollo, tanto en sus organizaciones como en el ámbito regional.

Como eje central de las discusiones se analizará a la innovación en los modelos de negocio para superar la incertidumbre que hoy en día afecta a la mayoría de los sectores y entornos en los países latinoamericanos. Para este propósito reconocidos profesores de Harvard Business School, IESE Business School y Darden School of Business guiarán las sesiones durante los cuatro días de este encuentro.

Esta será la ocasión propicia para formular nuevas estrategias con las que se busque la prosperidad en las organizaciones de la región, además de ser una oportunidad para los directivos de ampliar sus redes de contacto, tanto nacionales como internacionales.

Barranquilla, destino empresarial único en Colombia

Para esta versión de LAMS se eligió Barranquilla como sede, teniendo en cuenta el auge y crecimiento económico, empresarial y social de esta ciudad durante los últimos años. Su condición portuaria, los intercambios comerciales, sus altos índices de desarrollo así como el control de recursos y su ordenada planeación hacen de la capital del Atlántico uno de los

centros más atractivos para la negociación y la confluencia empresarial, no solo de Colombia sino de toda América.

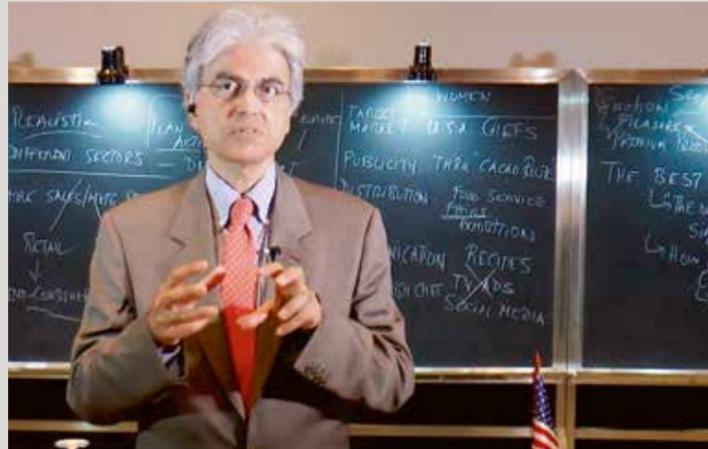
Su alcalde, Alejandro Char, destaca que “Barranquilla está lista para hacer negocios con otras ciudades del mundo, queremos ser la base del ‘offshore’ y para ello estamos preparando a toda nuestra gente. También estamos seguros que con la apertura del Centro de Eventos Puerta de Oro se podrá recibir ferias e inversionistas norteamericanos”, a propósito de los encuentros con el Departamento de Comercio de Estados Unidos.¹



Foto: Rodolfo Donado

¹ Cita tomada de la noticia “Barranquilla está lista para hacer negocios con el mundo”, publicada en www.barranquilla.gov.co el 7 de mayo de 2016.

¿QUÉ OPINAN LOS PROFESORES SOBRE LAMS?



Rohit Deshpande
Harvard Business School

“Tanto INALDE como sus programas, a lo largo de toda su trayectoria, se han convertido en algo distintivo. LAMS prepara a los empresarios para el futuro. Pero lo más interesante es que INALDE lleva consigo una gran historia en estos 30 años y cuando se recuerdan y se traen a la práctica los mejores momentos del pasado es que se puede realmente comprender para llevar a cabo los mejores planes en el futuro”.

“LAS ESCUELAS DE NEGOCIO TIENEN UNA GRAN RESPONSABILIDAD A LA HORA DE CONTRIBUIR A LA SOCIEDAD Y AL ENTORNO AL CUAL PERTENECEN. INALDE TIENE UNA MISIÓN INSTITUCIONAL MUY CLARA Y SÓLIDA QUE QUEDA EN EVIDENCIA EN ESTOS ENCUENTROS”.

Joan Fontrodona



Rodrigo de León
IPADE Business School

“Los empresarios muchas veces deben afrontar el problema de estar envueltos en el día a día de los negocios. Un espacio como LAMS les ofrece a estos empresarios la posibilidad de salir de la operación cotidiana y de la rutina. De esta manera, los directivos pueden echar un vistazo desde afuera a sus empresas para realmente analizar la estrategia en la que no han pensado y evaluar los riesgos que no ha considerado. Esto permite generar planteamientos en el largo y mediano plazo, algo que es fundamental en las organizaciones”.

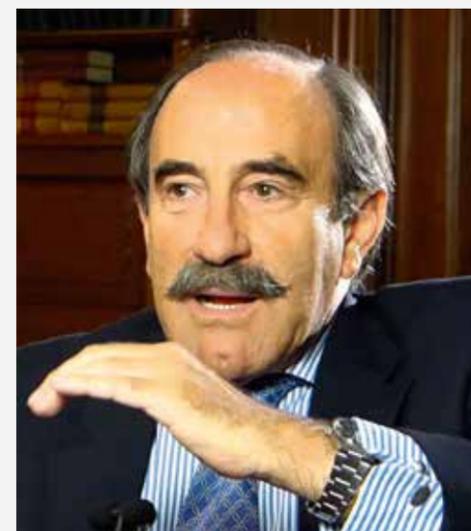


Joan Fontrodona
IESE Business School

“Un espacio como LAMS permite poner en común aspectos que no solamente se ven en las sesiones. Por ejemplo, la ética es uno de esos asuntos que siempre están ahí: en la vida. Y gracias a este encuentro, los participantes pueden abordar este tipo de temáticas tan relevantes en momentos que no solamente se dan en el aula. No puede ser que el entorno empresarial esté al margen de la dimensión ética. En LAMS se consigue establecer ese diálogo. Las escuelas de negocio tienen una gran responsabilidad a la hora de contribuir a la sociedad y al entorno al cual pertenecen. INALDE tiene una misión institucional muy clara y sólida que queda en evidencia en estos encuentros. Esa misión debe estar siempre presente en nuestra constante búsqueda de la transformación de los directivos y las sociedades”.

Luis Manuel Calleja
IESE Business School

“LAMS es un hito; es un punto de inflexión. Eso hace que se confirme la vocación inicial de INALDE de ser una escuela de alta dirección. Quiero resaltar eso: no es solamente una escuela de negocios, sino una escuela de alta dirección y para lograrlo se necesitan participantes que realmente sean altos directivos. Pero además, es indispensable contar con un grupo de profesores alineados con esos objetivos. He podido apreciar en varias ocasiones que la labor de INALDE ha impactado de manera positiva y directa al ámbito económico, político y social de Colombia. LAMS definitivamente contribuye a esa excelente labor de la Escuela”.



Jim Zuffoletti
Darden School of Business

“Estoy absolutamente sorprendido e inspirado con el nivel de los participantes de LAMS. Yo creo absolutamente en la innovación y el emprendimiento y fue muy grato encontrar en las sesiones el alto nivel y la experiencia directiva suficientes para establecer un diálogo enriquecedor. Estas sesiones ayudan a mejorar significativamente en las organizaciones. Siento que al ser profesor en LAMS, INALDE me dio una gran oportunidad de compartir con participantes que realmente aportan para un verdadero desarrollo de las empresas y la sociedad.”



SEMANA INTERNACIONAL DE ELECTIVAS EN INALDE

Más de 240 participantes de reconocidas escuelas de negocio de Latinoamérica asistieron, del 29 de febrero al 5 de marzo, a la Semana Internacional, organizada por INALDE Business School.



Las sesiones de trabajo estuvieron guiadas y dirigidas por 15 profesores provenientes de Ipade Business School, México, IAE Business School, Argentina y PAD Escuela de Dirección y Negocios, Perú. A través de esta Semana Internacional, los participantes tuvieron la oportunidad de establecer diálogo alrededor de las situaciones actuales que viven sus países y recoger experiencias valiosas que les ayuden en sus decisiones directivas, al interior de sus organizaciones y generar un impacto positivo en la sociedad.



▲ Noventa y seis participantes del Executive MBA asistieron a la **SEMANA INTERNACIONAL EN IPADE**, México y en **CEIBS**, China, a finales del año pasado. La agenda de la Semana Internacional consistió en diez sesiones académicas, seis conferencias de líderes empresariales, visitas a diferentes compañías y sesiones de trabajo en equipo. Todo enfocado en la temática: "Soluciones empresariales para la pobreza".

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

2016

En el PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL -PDG- se realizó una cena de integración para participantes y familias. En la sesión, dirigida por Alejandro Moreno, Ph.D., profundizaron sobre la familia, con el caso "Cuando nada es suficiente".



En el Club de Banqueros de Bogotá, se llevó a cabo el **ENCUENTRO DIRECTIVOS, EN BÚSQUEDA DE NUEVAS PERSPECTIVAS**, con el caso Cirque du Soleil, seguido de una conferencia dictada por el profesor Jorge Iván Gómez, profesor del Área de Política de Empresa. Al encuentro asistieron 49 directivos de importantes organizaciones del país.



▲ Finalizó con éxito el PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL -PADE- 2015. La más reciente versión de este programa contó con la participación de 12 presidentes de prestigiosas organizaciones de la talla de Indumil, Afidro, Colmédica, Lenovo Colombia, AMROP Colombia, entre otras.

El PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO -PDD-, finalizó con la sesión de clausura en el Country Club de Ejecutivos. Este programa contó con la participación de 14 directivos de organizaciones como el Grupo Argos, Internacional Ejecutiva de Aviación, Premex y Celsia.



EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

-PDG- se llevo a cabo con 37 participantes, directivos de organizaciones como Falabella, Banco Corpbanca, Clínica de Obesidad y Metabolismo, Unigas Colombia S.A., Escuela Gastronomía Mariano Moreno, Salud Total, Motorola, Fuerza Área, Alcatel, Lid Editorial Empresarial Colombia, Coca-Cola, entre otras.



EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

-PDD- 2015 finalizó con la sesión de clausura a cargo de Luis Fernando Jaramillo, Director General; Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., Director de Programas de Executive Education y Jorge Iván Gómez, Ph.D. (c), Director del PDD. Este programa contó con 21 participantes de organizaciones como la Superintendencia de Sociedades, Geotecnia y Cimentaciones S.A., Protela, Cemex Colombia S.A., 3M, Berlins del Fonce, BDO Audit Consultoría, Industrias Metálicas JB, entre otras.



GUSTAVO MOLINA NÚÑEZ, CÓNsul HONORARIO DE LA EMBAJADA DE SUECIA en Medellín y egresado del PADE - 1998, recibió una de las condecoraciones más altas concedidas por el Rey Carlos XVI Gustavo de Suecia.

El Encuentro Directivo "LA ESTRATEGIA DE DOS ALAS", se realizó en el Country Club de Ejecutivos de Medellín. Las sesiones estuvieron a cargo de Peter Montes Swanson, profesor del área de Política de Empresa, quien desarrolló los casos eBay, Inc. y Amazon.com.

ENCUENTRO DIRECTIVO "EN BÚSQUEDA DE NUEVAS PERSPECTIVAS"



- El primero de estos encuentros se realizó en el Club El Nogal, con la participación de más de 30 directivos de organizaciones como Hasbro, Dell, Unilever, Alcatel, Ecopetrol, Quala, entre otras.
- Asimismo El 10 este encuentro se llevó a cabo este encuentro con el profesor Juan Pablo Dávila, DBA, quien trató el tema de la administración del riesgo en las organizaciones. A este evento asistieron 34 directivos de empresas como Sony Colombia S.A., Pinilla, González y Prieto Abogados, Espumas Santa Fé.

- En Medellín, el evento fue organizado por Inalde Business School y el Hotel MOVICH, y en este participaron 33 presidentes y directivos de reconocidas empresas de la ciudad.
- De igual forma el se realizó el encuentro en el Club Campestre de Medellín, al que asistieron 39 propietarios, presidentes y directivos de importantes empresas de la ciudad, quienes tuvieron la oportunidad de dialogar acerca de la relevancia de la innovación en la definición de la estrategia.

PROGRAMA DE PROPIETARIOS -PP

Por primera vez se realizó este programa. Durante 90 sesiones, a lo largo de 7 meses, los 22 participantes de diferentes empresas, sectores y generaciones, fortalecieron sus habilidades directivas, de acuerdo con los dinámicas propias de sus empresas familiares.



La más reciente versión de EL LATIN AMERICAN MANAGEMENT SEMINAR, se llevó a cabo en el Trump Ocean Club International Hotel, de Panamá. Este fue un espacio para el intercambio de ideas y experiencias con directivos de Latinoamérica, diseñado para favorecer el continuo desarrollo de habilidades directivas. Contó con la asistencia de 40 participantes de República Dominicana, Perú y Colombia. Las sesiones las dirigieron profesores internacionales de reconocidas escuelas de negocio como Harvard Business School, Darden School of Business, IPADE Business School e IESE Business School.

PROFUNDIZACIONES



◀ AL PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN "JUNTAS DIRECTIVAS: IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EFICIENTE". Asistieron 21 participantes de organizaciones como Belcorp, Club Campestre Los Arrayanes, Ericsson de Colombia, Tellantas, Challenger, Policía Nacional, Universidad de Boyacá, entre otras.

▶ EL PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN "FINANZAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS, A CARGO DE LOS PROFESORES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN FINANCIERA", a cargo de los profesores Maximiliano González Ferrero, Ph.D. y Juan Pablo Dávila Velásquez, DBA, contó con la participación de 20 directivos de organizaciones como la Secretaria de Hacienda de Bogotá, Pollos El Cacique, Ingeniería Triturados y Pavimentos Ltda., HL Ingenieros; 2s Mining & Construction, entre otras.



◀ EL PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN "HERRAMIENTAS DEL COACHING PARA LA ALTA DIRECCIÓN" fue dictado por Reyes Rite Pérez, profesora internacional y Presidenta del Instituto Internacional para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional, Madrid, España. Al programa asistieron 34 directivos de organizaciones como Baker Hughes, Cremil, Efectiva, Pilgrim, Policía Nacional, Sura, entre otras.



En Medellín se realizó el "LABORATORIO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN", programa de profundización a cargo de Álvaro González Alorda, profesor de IE Business School de Madrid, España; Ernesto Barrera y Juan Manuel Vicaría, profesores del Área de Dirección de Marketing de Inalde Business School. Este programa contó con la participación de 18 directivos de importantes organizaciones como el Grupo Vivell, Interquim, Tech and Solve, Avon y Cadena.

▶ Asimismo, en el PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN "LABORATORIO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN" participaron 24 directivos de diferentes organizaciones como EY, Cremil, Obe del Istmo, Universidad Autónoma de Colombia, Iprocom, Iluminaciones Técnicas, Inalde Business School, entre otras.



IN COMPANY



▶ Veintitrés directivos de la empresa internacional Sika, de diferentes áreas de toda Latinoamérica, participaron del *REGIONAL LEADERSHIP PROGRAM -RLP-*. El programa recreó situaciones reales de negocio para que los participantes trabajaran en el mejoramiento de sus habilidades directivas.



EL PROGRAMA DE VENTAS, dirigido a 41 jóvenes profesionales de Oracle Latinoamérica, tuvo como objetivo desarrollar las habilidades y los conocimientos comerciales específicos que apuntan a mejorar la eficacia y eficiencia en la organización.



LA CORPORACIÓN COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN -CORPOICA- llevo a cabo tres programas In company sobre Liderazgo. El objetivo central de este programa consistió en plantear los elementos fundamentales de la dirección de empresas para así desarrollar en los participantes la perspectiva de gerentes de alto desempeño, que interpreten el negocio de manera integral, basados en una visión humanista de la organización.



El programa In company "PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA DIRECTIVOS DE BANCOLOMBIA" se realizó en el Country Club de Ejecutivos de Medellín. Con la asistencia de 36 participantes. El programa estuvo a cargo de los profesores Rolando Roncancio y Peter Montes, del área de Política de Empresa; e Ignacio Osuna y Juan Manuel Vicaría, de Dirección de Marketing.

El In company "GERENCIAL DE DESARROLLO - PRIMERO EL CLIENTE" para Sika, multinacional suiza y líder mundial en el desarrollo y comercialización de productos químicos para la construcción e industria.



El 13 de abril en el Club El Nogal se llevó a cabo el **primer café sectorial** de Alumni INALDE, el cual contó con la asistencia de 94 egresados. Este nuevo espacio, que reúne a los egresados según el sector económico en el que ejercen, tuvo como invitado especial al Presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura, ANI, Luis Fernando Andrade. El tema del Café Sectorial fue "Retos y perspectivas de infraestructura en Colombia".

EMPRENDIMIENTO

En la III Sesión del Ciclo de Formación en Emprendimiento "**Emprender a través de franquicias**", a cargo del profesor Ignacio Osuna P.h.D., se lanzó el caso "Aita Barcelona: internacionalización de una empresa europea en LATAM", con el que los 37 egresados asistentes y los 54 conectados vía streaming analizaron el modelo de negocio de las franquicias, específicamente la estrategia *fast-fashion* y el sistema de *crush out*.



Alumni INALDE inició el año con la Sesión de Emprendimiento "**Grandes Emprendedores**". El profesor Fabio Novoa presentó el caso "Bill Gates y Steve Jobs" a 99 egresados que asistieron.

CAFÉ CON EMPRENDEDORES

El **IV Café con Emprendedores** se realizó con la participación de Ricardo Parra e Iván Herrera, egresados del Executive MBA quienes compartieron sus experiencias: OFI.COM.CO es una organización que ofrece soluciones a requerimientos empresariales a través de una plataforma digital y Lifecycle Solutions Colombia, una compañía que gestiona soluciones para afrontar riesgos ambientales, confidencialidad y reacondicionamiento tecnológico de aparatos digitales. Al evento asistieron 36 egresados.

El V Café con Emprendedores contó con la participación de 37 asistentes. Francisco Forero presentó su empresa CLAP y César Suárez, Juego y Estrategia.



La tercera conferencia del año del Ciclo de Formación Trabajo - Familia "¿Cómo educar a los hijos en la afectividad?" estuvo a cargo de Victoria Cabrera, profesora del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana.



CONFERENCIAS



La Conferencia de Coyuntura acerca de la economía mundial y colombiana estuvo a cargo de Carlos Gustavo Cano, Codirector del Banco de la República.



La conferencia "Retos y oportunidades de financiación para el emprendimiento en el contexto colombiano" estuvo a cargo del profesor Maximiliano González Ferrero y el egresado invitado Mauro Sartori, Vicepresidente de Riesgo de Bancoldex. En esta sesión el profesor Maximiliano González presentó a los 43 egresados la diferencia entre los ángeles inversionistas y el capital de riesgo en el entorno financiero latinoamericano. Por su parte, Mauro Sartori explicó cómo funcionan los fondos de capital privado en el que se escogen empresas más grandes con las que se pretende llegar al mercado de valores: el punto más alto de financiación.



La III Conferencia de Desarrollo Profesional "¿Qué buscan las empresas hoy?" estuvo a cargo de las conferencistas Martha Isabel Vélez y Olga Celina Ballén, socias de Aristos Stanton Chase International, quienes recalcaron a los 30 asistentes que las empresas necesitan líderes capaces de utilizar la tecnología de forma eficiente y responsable, con gran capacidad de aprendizaje, conocimientos técnicos y especialidades aplicables al sector en el que se desempeñan.

Sesiones de Continuidad

XI Sesión de Continuidad. "Las nuevas fronteras de la Sostenibilidad ¿Cómo saber hoy si una empresa es viable en todas las dimensiones del largo plazo?", se realizó para egresados del Executive MBA y de los programas de alta dirección. Esta continuidad estuvo a cargo de Rolando Roncancio Rachid, profesor del área de Política de Empresa y se desarrolló el caso "Desarrollando la Matriz de Sostenibilidad de Telefónica", el cual dejó conocer la importancia estratégica que tiene la materialidad en el contexto del desarrollo sostenible.





XII Sesión de Continuidad

XII Sesión de Continuidad: Evaluación de Juntas Directivas “¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?”, estuvo a cargo del profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., quien compartió con los 63 egresados asistentes y los 23 que se conectaron por *streaming* los resultados de una investigación realizada en INALDE entre el 2014 y 2015, en la que se midieron diversos aspectos del funcionamiento de las juntas directivas en las empresas. Para este estudio se tuvo en cuenta la correlación entre las variables que

contestaron los participantes y egresados encuestados, con relación al clima organizacional, la unidad familiar y el desempeño económico de la organización.

XIII Sesión de Continuidad: “Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar?”, a cargo de los profesores Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., y Luis Carlos Bravo. Se realizó para los egresados del Executive MBA, PDD, PADE y PDG. En estas sesiones participaron de manera presencial 33 egresados del MBA, 13 de Executive Education y 23, vía *streaming*.

Sesión de Continuidad XIV: “Evolución del Entorno Económico y Social 2015 y perspectivas 2016”, estuvo a cargo del conferencista invitado Carlos Gustavo Cano, Codirector del Banco de La República. Participaron 68 egresados a quienes se les explicó el contexto económico externo, donde se denota la recuperación de Estados Unidos debido al repunte de los precios de la vivienda, mientras que para Latinoamérica, específicamente en Colombia, el crecimiento económico fue tan solo del 3% en 2015, con un aumento considerable en la inflación y gran devaluación del peso.



XIII Sesión de Continuidad



XIV Sesión de Continuidad



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING, Director General, participó en la segunda Reunión Escuelas de Negocio Asociadas de Latinoamérica, que se llevó a cabo en el ISE Business School, São Paulo, Brasil.

SANDRA IDROVO CARLIER

Ph.D., profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones y Directora de Investigación, participó en la conferencia anual Academy of Management, uno de los congresos académicos más importantes en el mundo sobre dirección de empresas. El evento se desarrolló en Vancouver, Canadá.

Asimismo fue coautora del libro “El lado femenino del poder” que tiene como objetivo dar visibilidad al aporte de las mujeres en el mundo laboral y proponer iniciativas para el desarrollo de sociedades más equitativas. El libro fue escrito en coautoría con Patricia Debeljuh, Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School - Universidad Austral y María del Carmen Bernal González, Directora del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección y profesora de Ipade Business School.



Por otra parte, participó en la 17ª Conferencia de la *International Leadership Association*, donde presentó junto con Alice de Jonge (Monash University, Australia), Wilma Henderikse y Babette Pouwels (VanDoorneHuisjes, Países Bajos) la ponencia: *Performance and Transparency of reporting of gender diversity in corporate boards: A cross-country comparison*. El evento contó con la participación de más de 1000 personas, procedentes de los cinco continentes.

GONZALO GÓMEZ BETANCOURT,



Ph.D., fue invitado por la Superintendencia de Sociedades como moderador del panel de gobierno corporativo en el II Encuentro Nacional de Construcción Conjunta para la aplicación de Normas de Contabilidad de Información Financiera Internacional y de Aseguramiento, así como de Transparencia de la Información, en el marco de las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

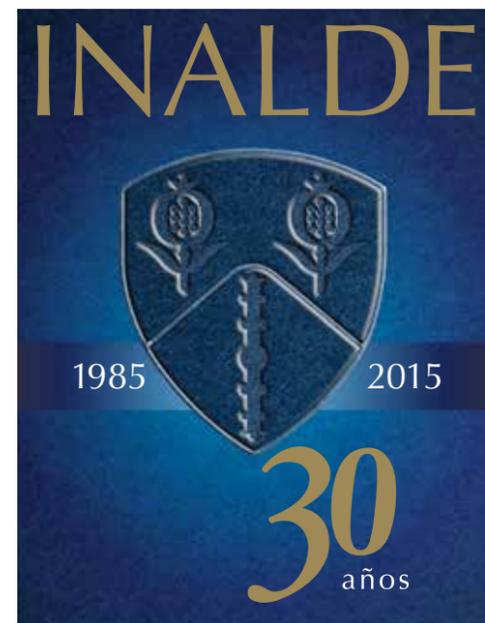
Como parte del fortalecimiento de las relaciones con otras escuelas de negocios, recibimos a **ANTONIO HIDALGO PÉREZ**, Secretario General del Instituto San Telmo, España. Durante su visita, el Secretario General tuvo la oportunidad de reunirse con directivos académicos y administrativos para compartir experiencias y crear nuevos vínculos que dejarán beneficios para las dos escuelas.

CELEBRACIÓN 30 AÑOS

El 21 de octubre, más de 500 personas entre egresados, profesores, personal administrativo y directivas de la Escuela asistieron a la celebración de los 30 años de INALDE Business School, en el Club el Country de Bogotá. El evento inició con las palabras de Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana; Luis Fernando Jaramillo Carling, Director General de INALDE; y Héctor Ángel, egresado del primer programa de la Escuela. Asimismo, se entregó un reconocimiento a los fundadores, directivos y egresados destacados. La celebración terminó con una cena especial para todos los asistentes.



Profesores y egresados durante la celebración de los 30 años de la Escuela.



De izq. a der. Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE; Obdulio Velásquez, Rector de la Universidad de La Sabana; Héctor Ángel, representante de los egresados en la celebración.



▲ **JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO**, Ph.D. (c), participó en el Encuentro Internacional de profesores de Política de Empresa, en el Instituto San Telmo en Sevilla. Allí presentó la ponencia "La evolución del concepto de estrategia y de *Business Policy* en Harvard Business School". El evento se concentró en los retos de la enseñanza de la política de empresa en el mundo actual. Asimismo, se entregaron los casos que se han producido en esta área durante el último año. Participaron 25 profesores de España, Colombia, Portugal, México y Suiza. En el evento se hizo un homenaje a José Luis Lucas Thomas, reconocido profesor de IESE, AESE y del Instituto San Telmo en Sevilla.

► **MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA**, Ph.D., profesora del área de Política de Empresa, recibió el premio Matti Koiranen Väitöspalkinto, en la categoría de la mejor tesis doctoral realizada en Finlandia durante los últimos dos años. El premio fue otorgado por la Asociación de Empresarios Finlandeses -Perheyrittysten Liito- en Helsinki.



◀ **ÁLVARO MORENO GARCÍA**, profesor de Entorno Político, Económico y Social, compartió sus experiencias profesionales, su apreciación sobre la enseñanza y cómo planea incorporar la investigación en sus futuros proyectos académicos en un artículo publicado en un boletín dedicado a destacar experiencias internacionales de los miembros de la comunidad académica de Darden School of Business.

PROFESORES INTERNACIONALES



Pablo Alegre

Profesor de Dirección de Marketing, IAE Business School, Argentina

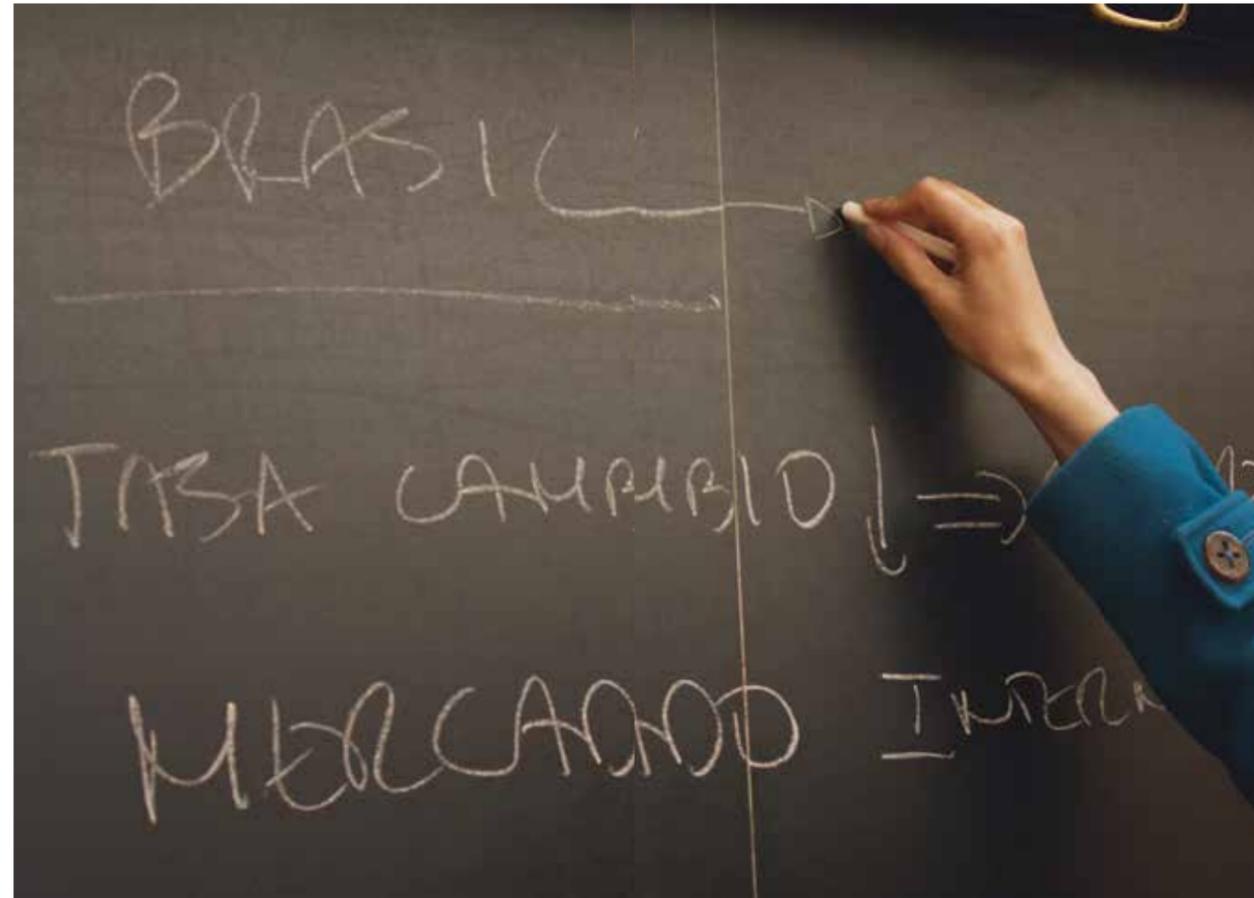
Alejandro Sioli

Profesor de Dirección de Personas IAE Business School, Argentina



Lucio Traverso

Profesor de Política de Empresa, IAE Business School, Argentina.



Reyes Rite Pérez

Profesora de *coaching*, Instituto para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional (IRYDE-España).



Thorsten Pieper

Professor del Institut an der Technischen Universität Hamburg-Harburg.



Francisco Arenas

Profesor de Dirección de Producción, Operación y Tecnología, IPADE Business School, México.

Hernán Ettiennot

Profesor de Sistemas de Dirección y Control, IAE Business School, Argentina



Adrián Edelman

Profesor y director del área de Operaciones en el IEEM, Universidad de Montevideo.

Álvaro González Alorda,

Profesor de ISEN Fashion Business School, España.



Referencias

El reto comercial: 5 generaciones diferentes en un mismo mercado

- Biggs, S., Phillipson, C., Leach, R., & Money, A. M. (2008). The mature imagination and consumption strategies: age & generation in the development of a United Kingdom baby boomer identity. *International Journal of Ageing and Later Life*, 2(2), 31-59.
- Boroujerdi, R., Poponak, N., Scott-Gall, H., Wolf, C., Fogertey, K., Koort, R., Maguire, B. & Ro, I. (2015) Emerging Theme Radar What if I Told You... Goldman Sachs. Tomado de: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/macroeconomic-insights-folder/what-if-i-told-you/report.pdf>
- Feiertag, J., & Berge, Z. L. (2008). Training Generation N: how educators should approach the Net Generation. *Education+ Training*, 50(6), 457-464.
- Friedrich, R., Peterson, M., Koster, A., & Blum, S. (2010). The Rise of Generation C implications for the world of 2020. *Strategy&, Booz & Company*.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Jones, V., Jo, J., & Martin, P. (2007). Future Schools and How Technology can be used to support Millennial and Generation-Z Students. *InICUT 2007 (Proc. B), 1st Int. Conf. Ubiquitous Information Technology* (pp. 12-14).
- Knoll Workplace Research (2014) What Comes After Y? Generation Z: Arriving to the Office Soon. Pp. 1- 7. Tomado de: <https://www.knoll.com/media/938/1006/What-Comes-After-Y.pdf>
- Kumar, A., & Lim, H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of Generation Y and baby boomers. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 568-577.
- Littrell, M. A., Jin Ma, Y., & Halepete, J. (2005). Generation X, baby boomers, and swing: Marketing fair trade apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(4), 407-419.
- Lutz, A. (2015) Millennials are rejecting a strategy Coach, Abercrombie & Fitch, and Michael Kors have relied on for years. *Business Insider*. Tomado de: <http://www.businessinsider.com/millennials-turn-away-from-logos-2015-12>
- Oblinger, D. (2003). Boomers gen-xers millennials. *EDUCAUSE review*, 50(4), 37-47.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2013). Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction, and Performance: *Handbook of research on educational communications and technology*, 819 – 827. Fourth Edition,

New York: Springer Science & Business Media.

- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.
- Think With Google, a (2013) Meet Gen C The YouTube generation... in their own words. Tomado de: https://ssl.gstatic.com/think/docs/meet-gen-c-youtube-generation-in-own-words_articles.pdf
- Think With Google, b (2014) The Power of Gen C: Connecting with Your Best Customers. Tomado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-power-of-gen-c-connecting-with-your-best-customers.html>
- Think With Google, c (2013) Introducing Gen C: The YouTube Generation. Tomado de: https://ssl.gstatic.com/think/docs/introducing-gen-c-the-youtube-generation_research-studies.pdf
- Underwood, C. (2007). *The Generational Imperative: Understanding generational differences in the workplace, marketplace and living room*. South Carolina: BookSurge.
- Watson, L. (2015) Video Micro-Moments: What Do They Mean for your Video Strategy?. Think With Google. Tomado de: <http://think.storage.googleapis.com/docs/video-micro-moments-what-do-they-mean-for-your-strategy.pdf>
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace* (p. 280). New York, NY: Amacom.

¿Qué valoran las generaciones X y Y en el trabajo?

- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generation. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 163-195). Retrieved from http://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01_The_Sociological_Problem.pdf
- Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., Aguirre, M., & Avila Pedrozo, E. (2013). Generation or culture?: Work attitude drivers: an analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 321-360. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126>
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000), *Generations at Work*, Amacom, New York, NY.



EDIME
INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



PID | Programa Integral de Dirección



PFP | Programa de Formación para Profesionales



INCOMPANY



Programa de Dirección General para Pequeñas Empresas

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

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



El proceso de sucesión en empresas familiares

- Cabrera-Suárez, K. (2005). "Leadership transfer and the successor's development in the family firm". The Leadership Quarterly, Vol. 16, pp. 71-96.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. Family Business Review, 20, 95-109.
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J. & Long, R. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. Family Business Review, 29, 44-64.
- La Porta, R., López-de-Silanes, F., & Shleifer, A. 1999. Corporate ownership around the world. Journal of Finance, 54: 471- 517.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. Family Business Review, 26, 235-254.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. Academy of Management Journal, 46: 179- 194.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25, 5-15.
- Vera, D. M. (2002). Improvisation and its impact on performance (Unpublished doctoral dissertation). University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? Journal of Financial Economics, 80, 385-417.

Entendimiento entre generaciones: clave para el futuro de las empresas familiares

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review.
- Gallo, M.A., Gómez-Betancourt, G. Evolución y Desarrollo de la Empresa Familiar, Editorial Eunsa, 2015, 170 p.
- Kets de Vries, M; Carlock, R; Florent-Treacy, E. 2007. Family Business on the Couch: A Psychological Perspective, John Wiley & Sons Ltd, England.

- Mayhew, M., Ashkanasy, N., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. Journal of Social Psychology, 147(5), 477-500.
- Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2010). Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers. Journal of Education for Business, 85, 50-56.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Towards a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. Review of General Psychology, 7, 84-107.

Reforma tributaria: camino necesario e incierto

- Informe final presentado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Diciembre de 2015. Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria
- Perret, S. and B. Brys (2015), "Taxation and Investment in Colombia", OECD Economics Department Working Papers. No. 1204, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jslp23d0j8r-en>
- OECD (2015), OECD Economic Surveys: Colombia 2015, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2015-en
- Beddow, Rachel. "Corruption Perceptions Index 2015". Transparency International 2016. <http://www.transparency.org/cpi>

Steve Jobs: Luces y sombras de un CEO

Fotografías:

- <http://www.impulsapopular.com/impulsate/5187-empresario-destacado-steve-jobs/>
- <http://theredlist.com/wiki-2-24-883-view-tribes-profile-jobs-1.html>
- <http://blogogist.com/>

PID | Programa Integral de Dirección

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



Construcción de una visión integral de las organizaciones



Desarrollo del pensamiento estratégico



Consolidación de criterios para la toma de decisiones





TOYOTA

¿POR QUÉ ESCOGER
UN CAMINO,
CUANDO PUEDES
HACERLO?

 TOYOTA
4RUNNER



Desde **\$166.900.000***

Visítenos en los Concesionarios Toyota del país

Imágenes de referencia. *Precio válido del 1 al 30 de abril de 2016 sólo para Toyota 4Runner SR5 modelo 2016. 70 unidades disponibles. **La garantía Toyota tiene una cobertura de 5 años o 120.000 km, lo primero que ocurra. Para mayor información sobre los términos y condiciones de la garantía consultar www.toyota.com.co/garantia. ***Toyota Kit de aceite incluido aplica solamente para los vehículos: 4Runner, FJ Cruiser, Land Cruiser 200 y Prado nuevos, vendidos por los concesionarios de la red Automotores Toyota Colombia S.A.S. y tendrá un cubrimiento de 3 años o 100.000 km, lo primero que ocurra. Para más información consultar en www.toyota.com.co/kitaceiteincluido. Automotores Toyota Colombia S.A.S. se reserva el derecho de modificar sin previo aviso las presentes condiciones.

