

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 45 • Diciembre de 2016

Mujer y empresa:
rompamos estereotipos
para un crecimiento
personal y organizacional

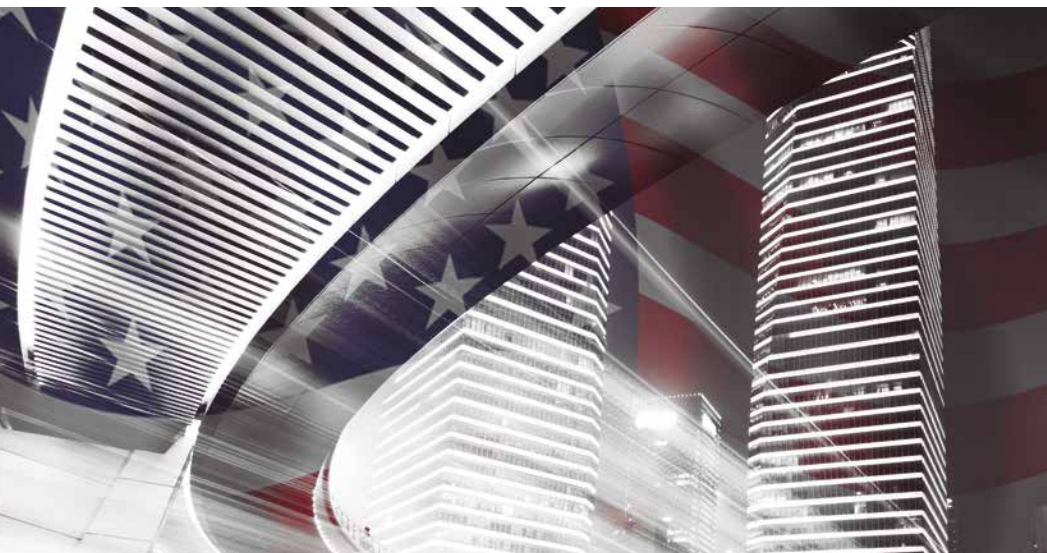
Finanzas
¿Afecta la diversidad
de género el
desempeño financiero
de una empresa?



**LA DIRECCIÓN
EMPRESARIAL DE HOY**
equilibrio, visión y cuidado

Su banco

en los Estados Unidos



Soluciones integrales
a sus necesidades financieras
individuales y corporativas.

Helm.

BANK USA

www.helmbankusa.com

Oficina de Representación Colombia

Carrera 11 No. 82-01 Piso 2 | T +57 1 655 7000 | Fax +57 1 621 6211 | Bogotá, Colombia



Carta del director



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING
Director General de INALDE Business School

Estamos en un mundo en el que pareciera que una de sus principales características es el constante cambio, el cual se da, además, de forma muy acelerada. Los directivos y empresarios hemos notado las ventajas y desventajas que trae consigo este vertiginoso entorno. Dentro de esos aspectos tan positivos no podíamos dejar de resaltar el papel que la mujer tiene hoy en día en las organizaciones, en la familia y en la sociedad. Y aunque somos conscientes de que aún falta mucho camino por recorrer para alcanzar una sociedad verdaderamente incluyente, es imprescindible que reconozcamos su ardua labor.

Por ello cobra tanta relevancia revisar y resaltar algunas investigaciones en las que se evidencian grandes avances en pro de una sociedad y unas organizaciones más equitativas. La participación de la mujer en las empresas es absolutamente fundamental y, además, la dirección requiere cada vez más del rol femenino para la toma de decisiones. Veremos en esta edición que en muchos estudios ya se ha demostrado que no existe incompatibilidad entre la familia y la empresa cuando la mujer asume un papel directivo. Esta debe ser una invitación abierta a que rompamos definitivamente los estereotipos discriminatorios que aún puedan existir.

Sin embargo, para abordar este tema con la seriedad que merece, es necesario apartarse de las modas y de las conveniencias políticas y económicas que, en la mayoría de los casos, solo pretenden ganancias individuales y egoístas y, por consiguiente, van en contravía de la sostenibilidad de la humanidad. Como bien se mencionó en la edición anterior, ignoramos o dejamos de lado el gran valor de la ecología humana.

Por otro lado, en esta edición queremos traer a la memoria a tres personas que fueron fundamentales en la consolidación de INALDE Business School como la primera escuela de negocios en Colombia. Aunque Alfonso Dávila, María Lía Restrepo y Mario Salcedo ya no están con nosotros, nuestra gratitud hacia ellos y sus familias será inagotable por haber entregado gran parte de sus vidas para que este sueño se hiciera realidad desde hace treinta y un años.

Finalmente, deseo para todos muchos éxitos en sus proyectos personales, familiares y profesionales. Son tiempos difíciles los que vivimos en Colombia y en el mundo y en nuestras manos está que podamos recuperar una sociedad que brille por valores que nos hagan mejores personas en un mundo que sea cada vez más sostenible. Aprovechemos para reflexionar sobre lo positivo que hicimos en este 2016 para que en 2017 nuestro compromiso sea más firme y traiga más y mejores beneficios para la sociedad.

Contenido

EDICIÓN No. 45
Diciembre de 2016



4

Sin aumento del ahorro, Colombia no contará con el ingreso para acabar su pobreza

La relación de la economía colombiana con el resto del mundo se vuelve cada día más importante, en la medida en que la globalización acentúa nuestra interdependencia con otros países.

26

¿Afecta la diversidad de género el desempeño financiero de una empresa?

Este artículo presenta una breve revisión de la literatura que trata sobre el efecto que tiene la diversidad de género en cargos directivos y el desempeño financiero de la empresa.

30

¿Conservar la unidad familiar o consolidar el patrimonio?

Un estudio realizado con mujeres empresarias nos muestra las ventajas, mitos y realidades que hay detrás del papel directivo de una mujer en la organización.

38

EL CEO y las siete barreras que impiden una gestión efectiva

Se presentan algunas claves determinantes en el éxito de la dirección de una empresa.



30

EMPRESA FAMILIAR



46

Un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa

Identificar y mapear *stakeholders* del negocio y comprender sus intereses, motivos y motivaciones, constituye un aspecto clave para nuestro modelo de negociación integrado a la gestión y al plan de negocio de la empresa.

58

Jaime Caicedo, pionero de la producción tecnológica en Colombia

Destacamos su labor de empresario, directivo, emprendedor y egresado del Programa de Dirección General -PDG-.

66

LAMS 2016 en Barranquilla

Del 6 al 9 de septiembre se llevó a cabo el Latin American Management Seminar -LAMS 2016-, que en esta oportunidad se llevó a cabo en Barranquilla, Colombia.

74

Peter Montes, primer Profesor Emérito de INALDE Business School

El 21 de septiembre se llevó a cabo la ceremonia de su nombramiento.



66

46

PROFESOR INVITADO



INVESTIGACIÓN

18

Mujer y empresa: rompamos estereotipos para un crecimiento personal y organizacional

El inicio del nuevo milenio trajo consigo, según datos de la ONU, un avance considerable en el acceso de las niñas y mujeres a la educación primaria y secundaria. En el aspecto laboral, el informe del 2015 del Global Gap Index (GGI) del World Economic Forum señala, además, un aumento significativo en la participación laboral de la mujer: 1.750 millones de mujeres trabajan en 145 países; 250 mil más que la primera vez que apareció el índice en el 2006 (World Economic Forum, 2015).

ADÉMÁS

62 Estrategas de la historia

76 Comerciantes en Colombia confían en una recuperación

88 Inalde al día

94 Nacra 2016

95 Referencias bibliográficas

El artículo "Sostenibilidad: un modelo prudencial para la toma de decisiones directivas", publicado en la edición 44, fue escrito por Rolando Rancancio Rachid con la colaboración de Sebastián Cortés Mejía.

Sin aumento del ahorro, Colombia no contará con el ingreso para acabar su pobreza

COMO ES DE PÚBLICO CONOCIMIENTO, LA RELACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA CON EL RESTO DEL MUNDO SE VUELVE CADA DÍA MÁS IMPORTANTE, EN LA MEDIDA EN QUE LA GLOBALIZACIÓN ACENTÚA NUESTRA INTERDEPENDENCIA CON OTROS PAÍSES POR MEDIO DE LAS TRANSACCIONES EN EL COMERCIO DE EXPORTACIÓN O IMPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, EN LOS MERCADOS DE CAPITAL Y POR LAS INVERSIONES DE AGENTES EXTRANJEROS EN EL PAÍS O DE LOS COLOMBIANOS EN EL EXTERIOR.

La evolución de estas transacciones, consignadas en la llamada Cuenta Corriente (CC) de la Balanza de Pagos, repercute de forma positiva o negativa en el ingreso de la población, en el empleo, y en el valor de nuestra moneda o riqueza. A su vez, esta evolución depende del comportamiento de variables tan importantes como nuestro ahorro, la inversión en actividades productivas que soporten tasas elevadas del crecimiento de la economía en el mediano y en largo plazo, y la política fiscal del Gobierno. Por lo anterior, es oportuno analizar el comportamiento de estas variables a continuación.



JOHN NARANJO DOUSDEBÉS
Profesor de Entorno Económico,
Política y Social
INALDE Business School

Para empezar, en los **cuadros 1 y 2** se resumen los componentes de nuestra CC, así como los ingresos y egresos recientes, generados por las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios; por los giros de intereses y utilidades de la inversión, denominados renta de factores; y por las transferencias, también conocidas como donaciones, que en gran parte son las remesas de los trabajadores colombianos en el exterior.

CUADRO 1
CUENTA CORRIENTE 2015 (US\$ MILLS)

Déficit: 6,4 % PIB	INGRESO	EGRESO	BALANCE
Bienes	38,121	52,038	-13,918
Servicios	7,159	11,304	-4,145
Renta Factores	4,497	10,306	-5,809
Transferencia	5,894	777	5,117
Total	55,671	74,425	-18,755

Fuente: Banco de la República

CUADRO 2
CUENTA CORRIENTE. ENERO-JUNIO 2016 (US\$ MILLS)

Déficit: 4,8 % PIB	INGRESO	EGRESO	BALANCE
Bienes	15,569	20,734	-5,165
Servicios	3,437	5,049	-1,612
Renta Factores	2,420	4,617	-2,197
Transferencia	2,917	227	2,689
Total	24,343	30,628	-6,284

Fuente: Banco de la República

Como se observa, el neto de exportaciones menos importaciones, en ambos cuadros, es negativo para bienes, para servicios y la renta de factores, que en este caso registra las entradas y salidas de dólares causados por intereses sobre préstamos, por los dividendos o giros de utilidades producto de inversiones (en fábricas, producción petrolera, etc.) y la rentabilidad de acciones o bonos.

El único aporte positivo neto a la CC son las donaciones; los otros componentes de la cuenta muestran posiciones deficitarias. Puede que no sea malo recibir donaciones que llegan a familias necesitadas, pero que sea el único componente positivo la CC debe ser motivo de preocupación, pues es indicativo de la baja productividad y competitividad de nuestros productos y servicios en el mundo. Asimismo, hay que reconocer que esas donaciones son volátiles pues obedecen a crisis externas y, en muchos casos, se convierten en desestímulo al trabajo y a la generación de valor en el país que las recibe.

Esta CC actualmente registra un elevado déficit, cercano al 5% - 6% de nuestro Producto Interno Bruto (PIB), lo cual, en términos sencillos, quiere decir que el país gasta más de lo que le ingresa por su producción. Para

hacer ese gasto tiene que pedir dinero prestado a los extranjeros o esperar a que ellos, con el valor de su inversión en Colombia en fábricas, infraestructura, o compra de hidroeléctricas, etc., cubran el exceso de gasto sobre nuestro ingreso. Y en últimas, si estos recursos externos no están disponibles y se quiere seguir gastando más que lo que se produce, hay que hacer uso de las reservas internacionales que tiene el Banco de la República, que infortunadamente son limitadas para atender déficits cuantiosos y repetitivos año tras año.

La relación del ahorro, inversión y política fiscal con la Cuenta Corriente

Los párrafos siguientes podrán ser poco amenos en su lectura. Sin embargo, una rápida ojeada permite identificar importantes razones por las cuales nuestra economía no crece lo necesario para reducir pronto la pobreza.

Se sabe que en una economía globalizada con transacciones internacionales, abierta al mercado de bienes y servicios y a los flujos de capital, el gasto interno total en esos bienes y servicios, en un periodo determinado, no tiene que ser igual a la producción de estos bienes y servicios en el país durante el mismo periodo.

Por ejemplo, el gasto interno en consumo de bienes y servicios (alimentos, vestido, turismo, comunicaciones y fletes marítimos, etc.) se atiende con lo producido en el país, adicionado del gasto en bienes y servicios importados o pagados en el exterior. Lo mismo pasa con el gasto en la inversión doméstica y con los gastos del Gobierno.

Partiendo de esta relación entre gasto doméstico y comercio internacional y entendiendo por ahorro la diferencia entre el ingreso del

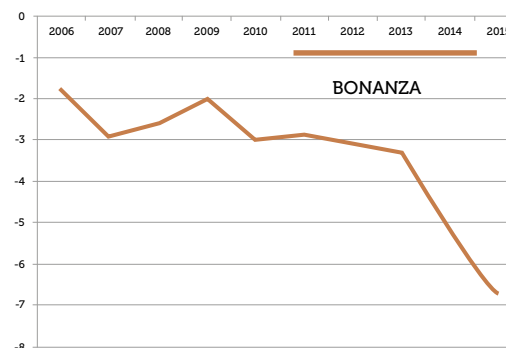
país (PIB) y el consumo de bienes y servicios (una vez comprados y usados se deshacen y no sirven como insumo para producir otros bienes), se llega a la siguiente igualdad:

Sd-I = EN en la que Sd es el ahorro nacional (privado más público), I es la inversión nacional (efectuada por el sector público y privado) y EN son las exportaciones netas; es decir, las exportaciones del país menos las importaciones. ¿Qué quiere decir esta igualdad? Que la Inversión del país es financiada con el ahorro y si este no es suficiente, se debe acudir al ahorro externo mediante préstamos o inversiones extranjeras que llegan al país y que aumentan la deuda y los pasivos externos.

Asimismo, para discriminar entre sector privado y público se cuenta con la identidad siguiente: **(G-T) = (S-I) + (Imp-Exp)**, en la que G es el gasto en consumo del Gobierno; T, los impuestos menos transferencias del Gobierno cobrados a los ciudadanos; S, el ahorro privado; I la Inversión total; Imp, las importaciones y Exp, las exportaciones. Cabe anotar que las igualdades mencionadas se soportan en principios contables tan fuertes como los que determinan que el activo es igual al pasivo en el balance de una empresa.

¿Qué quiere decir esta última identidad? Que si G-T es positivo, hay un déficit fiscal (los gastos en consumo del Gobierno son mayores que los impuestos que recolecta y el Gobierno no ahorra). Ese déficit fiscal tendrá que ser financiado con S, el ahorro privado, y por lo tanto se disminuyen los recursos de privados para invertir en sus proyectos. Y si estos ahorros privados no son suficientes (o no pueden ser captados con estímulos tributarios, con altas tasas de interés o de forma obligatoria) para atender la totalidad del déficit, el Gobierno tendrá que acudir a recursos externos (como préstamos en dólares) por un valor equivalente al que señala la diferencia entre importaciones (Imp) mayores que exportaciones (Exp).

GRÁFICO 1
DÉFICIT EN CUENTA CORRIENTE PORCENTAJE DEL PIB



En otras palabras, el monto de la inversión privada depende mucho de la política fiscal del Gobierno y del ahorro privado. De igual forma, un déficit fiscal elevado puede financiarse trayendo divisas externas que, en cuantías importantes, presionan la revaluación del peso y, por tanto, desestiman las exportaciones y/o incentivan las importaciones que no fortalecen la oferta exportadora.

En el **gráfico 1** se observa el creciente déficit de la CC como porcentaje del PIB. Esto es particularmente importante para hacer notar que en épocas de bonanzas (loterías), debidas a fenómenos externos como el precio del petróleo y la minería, los colombianos no ahorramos y, por el contrario, gastamos aun más de lo que permita nuestro ingreso en la bonanza; por lo tanto, aumentamos los pasivos del país con el exterior.

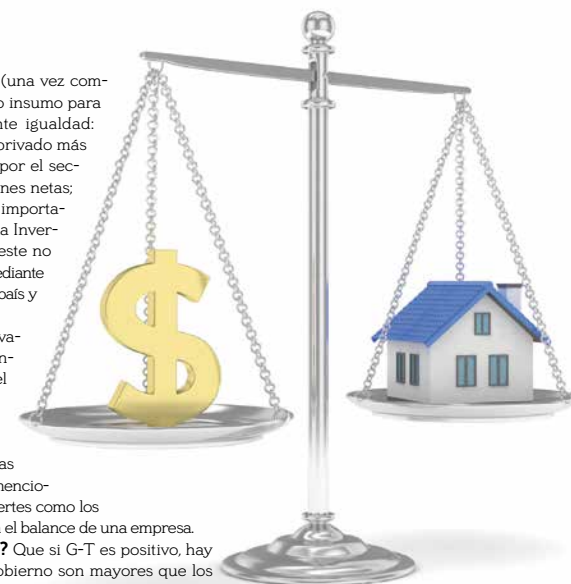
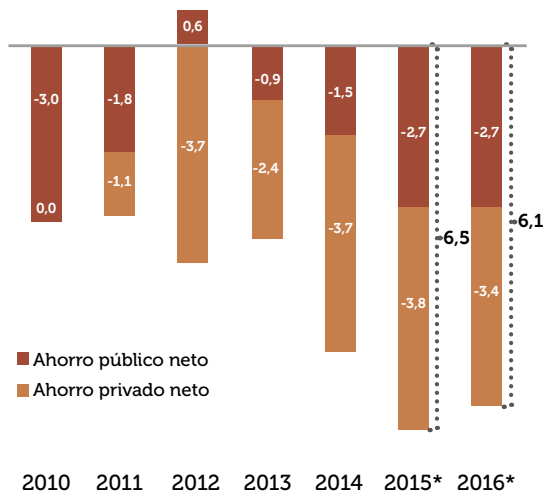


GRÁFICO 2
DESCOMPOSICIÓN AHORRO NETO*
DÉFICIT EN CUENTA CORRIENTE PRIVADO Y PÚBLICO

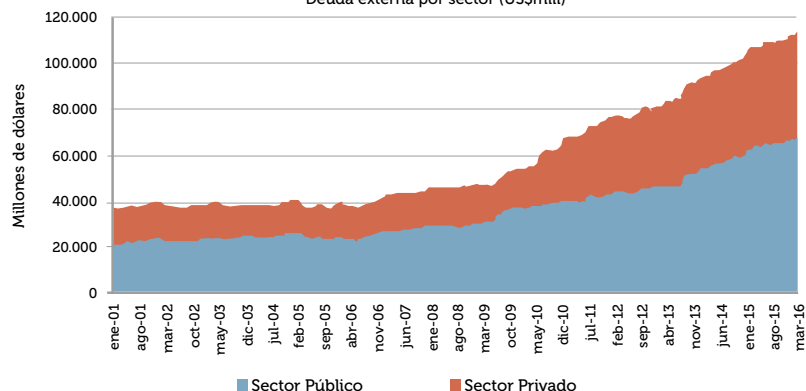


En el **gráfico 2** se consigna que la inversión privada, al ser mayor que el ahorro privado, produce en 2016 un déficit en CC de 3,4% del PIB, que se aumenta con un ahorro público inferior a la inversión pública en 2,7% del PIB. Los dos actores generan para 2016 un déficit global para Colombia del 5% del PIB, inferior al de las estimaciones del Ministerio de Hacienda hace unos pocos meses (6,1%).

Como la CC ha sido negativa durante las últimas décadas, no es de extrañar que la deuda externa del país se haya aumentado y acelerado en años recientes, tal como se detalla en el **gráfico 3**: ya es cercana al 42% del PIB, el porcentaje más alto desde el año 2000.

Un complemento a la balanza de pagos es la llamada Posición de la Inversión Internacional, que consiste en una medida del saldo de los activos y los pasivos financieros externos del país en un momento determinado. En otras palabras, de acuerdo con el Banco de la República, "la posición de inversión es una declaración estadística del valor y la composición del saldo de los activos y pasivos

GRÁFICO 3:
DEUDA EXTERNA DE COLOMBIA
Deuda externa por sector (US\$mill)

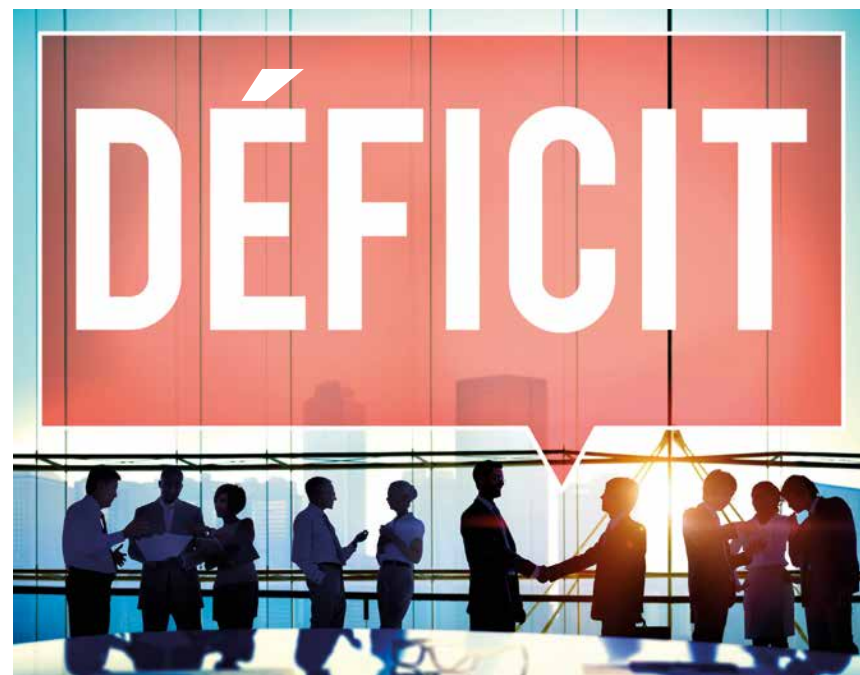


financieros de nuestra economía frente al resto del mundo". Con base en este indicador, esta posición pasó de un déficit de -US\$ 80.215 millones de dólares el 31 de marzo de 2012 a uno de -US\$ 133.115 millones de dólares el 31 de marzo de 2016; un aumento considerable.

Los déficits en la CC son preocupantes pues, al aumentar nuestros pasivos, demandarán cada día más recursos para amortizar las deudas, pagar intereses y los giros de dividendos y utilidades que se enviarán al exterior. Esto reduce los recursos que quedan en Colombia para financiar la expansión de su inversión productiva y la atención a serios problemas sociales.

Este déficit, como lo muestra la historia, se puede mantener transitoriamente si se cuenta con el ahorro de los agentes externos para financiarlos. Sin embargo, en caso de que esto no se dé por razones ajenas al acontecer en nuestro país, tal como sucedió en 1999 por las crisis económicas de Rusia y de varios países asiáticos, los flujos de capital hacia países emergente cesaron. Colombia no contó con la financiación externa para cubrir su elevado déficit en CC y, como resultado, la economía se redujo en 4,5% del PIB, creando la mayor crisis del siglo (con excepción de 1930), y que duró cerca de cuatro años para recuperar el ingreso real que se tenía en 1998.

El recurso externo, entonces, no siempre está disponible; es inestable y sujeto a los ciclos económicos por los que atraviesan los países y agentes inversores; depende de las políticas que adopten otros gobiernos como por ejemplo la tasa de interés, las condiciones tributarias y la apreciación del extranjero sobre las reglas de juego de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial aplicables a esas inversiones en el país que demanda la financiación. Además, cada país está calificado por los riesgos que corren los inversionistas extranjeros al depositar sus recursos en el país con CC negativa. Esas



calificaciones van determinando la factibilidad de contar con el recurso externo, su costo y otras condiciones que se endurecen, en la medida en que el país receptor afronta déficits significativos en su CC, como es el del 5% del PIB.

La reducción del déficit

Con estos antecedentes, surge la pregunta: ¿cómo reducir el déficit de la CC? En primer lugar, la reducción registrada por el DANE y el Banco de la República para el primer semestre de 2016 ha sido considerada como noticia positiva por parte de medios de comunicación y algunos investigadores (ver Portafolio, 22 de septiembre 2016), opinión que vale la pena examinar.

¿Por qué ha disminuido el déficit? Las importaciones de bienes se contraen con respecto al período enero - julio de 2015 en 22,7%, sobresaliendo, por su importancia, un 24,9% del segmento de manufacturas que incluye: maquinaria industrial, bienes de capital, equipos de transporte, productos químicos e insumos para la industria. De la misma manera, contrae la demanda por servicios externos, vinculados a menores exportaciones de petróleo y minería, a reducidos servicios de transporte y servicios a empresas de construcción.

Decaen, además, los giros de utilidades y dividendos al exterior por parte de empresas extranjeras en el país, que reflejan pérdidas y menor actividad de las firmas que operan en la actividad minero energética, en manufacturas y en restaurantes.



GRÁFICO 4
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA IMPORTACIÓN, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES EN EL PIB

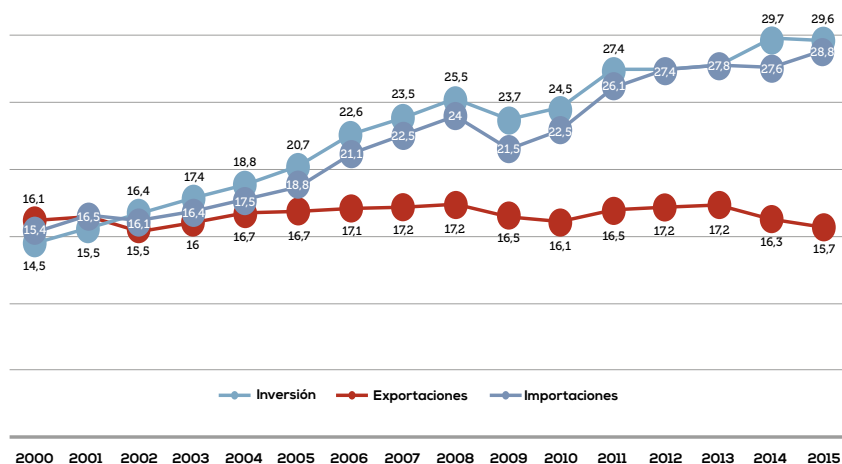
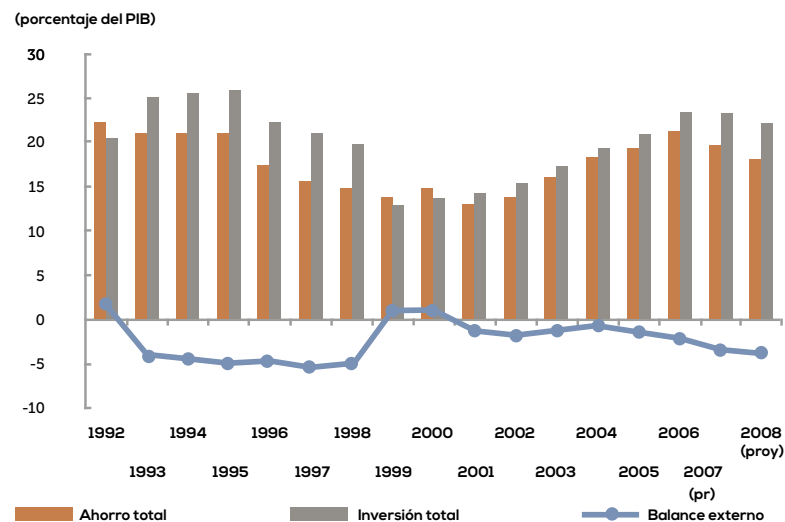


GRÁFICO 5
EL BALANCE MACRO
COLOMBIA: BALANCE AHORRO-INVERSIÓN Y BALANCE EXTERNO



LA REDUCCIÓN DEL DÉFICIT NO PARECE SER TAN POSITIVA, PUES SE SUSTENTA EN MENOS IMPORTACIONES, MENOS INVERSIÓN Y MENOS INGRESO. SI LA REDUCCIÓN SE SOPORTARA EN UN AUMENTO DE EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS, SERÍA BIENVENIDA.

En otras palabras, la caída del déficit de la CC refleja la desaceleración del consumo y de la inversión y, por lo tanto, un menor ritmo del crecimiento del PIB del país, es decir, del ingreso de los colombianos. De crecimientos esperados del 3,5% del PIB ya se está aceptando que el menor déficit obedece a un menor crecimiento que será cercano al 2% del PIB.

Como se observa en el gráfico 4, la participación de las importaciones en el PIB está estrechamente relacionada con la inversión productiva, necesaria para aumentar las exportaciones de bienes y servicios con relación al tamaño de la economía. Tal como se detalla en el mismo gráfico, la participación de las exportaciones en el PIB no solo no crece en los últimos quince años sino que presenta síntomas de reducción.

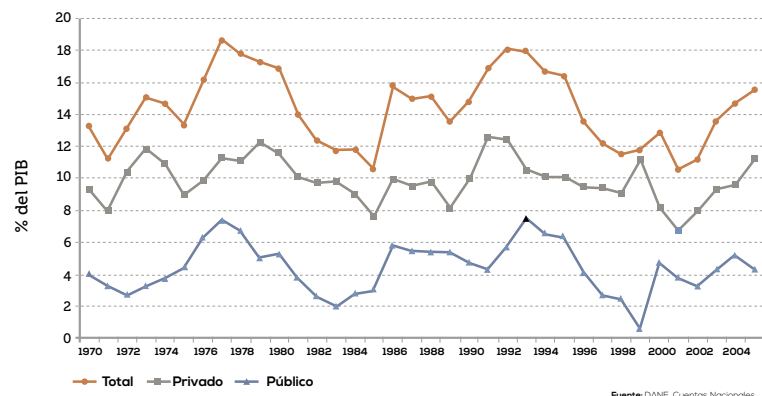
Entonces, la "buena noticia" de la reducción del déficit no parece ser tan positiva, pues se sustenta en menos importaciones, menos inversión y menos ingreso. Si la reducción se soportara en un aumento de exportaciones de bienes y servicios, la noticia sería bienvenida. Sin embargo, esto no se logrará sin que las inversiones de empresas privadas y del Gobierno no se magnifiquen. Si se considera que el descenso del déficit es signo de que el ajuste de la econo-

mía avanza a buen ritmo, entonces se debería concluir, con este criterio, que en 1999, cuando no hubo déficit sino superávit en la CC, el país iba bien. En realidad estábamos en la peor crisis, como ya se mencionó. En el gráfico 5 se muestra el balance externo positivo de 2019. Es evidente la reducidísima inversión en el ahorro total: 12% del PIB. (Ver gráfico 6 página siguiente).

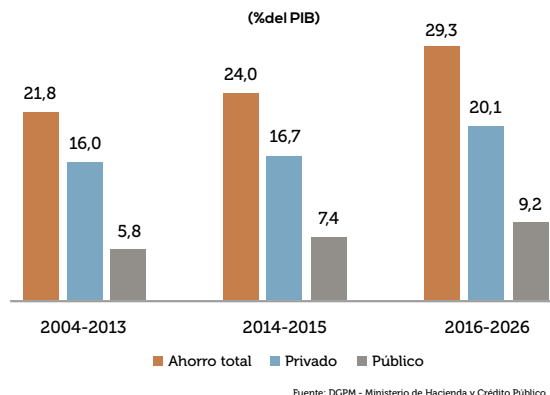
El déficit de CC y el ahorro

Volvamos a la igualdad $Sd-I = Exp - Imp$, con la que se concluye que el ahorro es la fuente de financiación de la inversión. Si este ahorro es pequeño, como ya se dijo, el país debe endeudarse con el extranjero para costear la inversión.

Colombia ahorra poco, mucho menos que los países emergentes

GRÁFICO 6
COLOMBIA AHORRA POCO

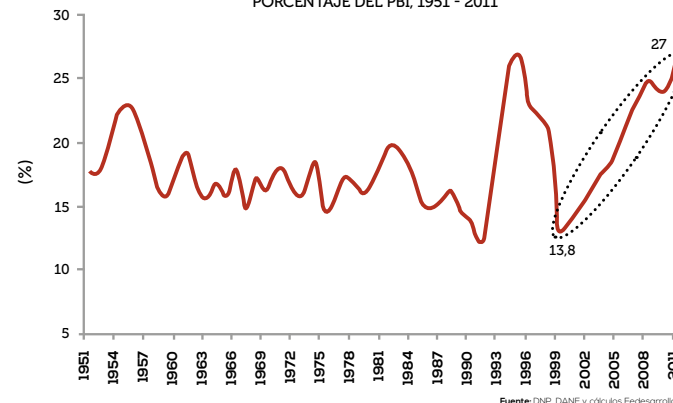
asiáticos que son nuestros reales competidores. Como se observa en el gráfico 7, en el periodo de 1970 a 2005 el ahorro del país fue, en promedio, del 14% del PIB. Por lo tanto, solo se pudo acompañar de una reducida inversión del 15% del PIB (gráfico 8), insuficiente para generar los crecimientos del ingreso necesarios para reducir la pobreza. Posteriormente, el ahorro ascendió en el periodo de 2005 a 2015 a niveles del 22% del PIB y la inversión a un 24% del PIB promedio; mejor evolución pero, de todas,

GRÁFICO 7
TASA DE AHORRO, PROMEDIO ANUAL POR PERIODOS

formas insuficiente para afrontar la globalización mundial.

Entonces, la inversión colombiana (factor determinante del crecimiento del ingreso, de la productividad, de la posibilidad de pagar la pensión y servicios de salud a una población que envejece aceleradamente, y de la reducción de la pobreza) ha sido históricamente muy baja. Si en algún momento reciente esta aumentó, estuvo acompañada de un incremento considerable de déficits en la CC y de nuestra deuda externa. Desafortunadamente, muchas de esas pocas inversiones no fueron las requeridas para incrementar el PIB y absorbieron el poco ahorro de forma improductiva (elefantes blancos, obras nunca terminadas financiadas en forma corrupta).

Este aumento en el déficit de CC es perverso. Recurrir al ahorro externo (deuda, pasivos) como fuente de financiación para la inversión doméstica no es seguro, en especial si, como sucede actualmente, las economías avanzadas están en

GRÁFICO 8
COLOMBIA: TASA DE INVERSIÓN (FBK)
PORCENTAJE DEL PIB, 1951 - 2011

recesión, los problemas geopolíticos afectan a los países emergentes o aumentan las tasas de interés o surgen otros factores que incentiven el flujo de capitales hacia países avanzados y no hacia los emergentes como Colombia.

¿Por qué se ahorra poco?

• Como argumento para justificar el poco ahorro se menciona que nuestra pobreza lo impide. Sin embargo, existen otras razones, pues cuando China empezó a crecer su ingreso aceleradamente desde 1978 era muy pobre: 350 dólares per cápita, y su tasa de ahorro ha sido cercana al 45% de su PIB desde ese año. Este ahorro ha financiado inversiones del orden del 40% PIB cada año. Hoy su ingreso per cápita (US\$ 8,000) ya es superior al colombiano (US\$ 6,000). El abundante ahorro, aun en época de pobreza, de Singapur y otros países del sudeste asiático generó los recursos para que aumentaran sustancialmente sus ingresos. Pero también generaron la disminución de la pobreza en países europeos como Irlanda. En estos ejemplos se evidencia la asociación constructiva entre el ahorro, la inversión y el crecimiento de la economía.

Cabe anotar que, de acuerdo con varios analistas, el caso chino parece ser el resultado de una cultura milenaria que estimula el ahorro para contar en la vejez con los insumos mínimos para subsistir, en el entendido de que será poco probable recibir ayuda de instituciones oficiales o de otros ciudadanos. Algunos estudios concluyen que los chinos distinguen las diferencias entre acontecimientos actuales y futuros con menos intensidad que los colombianos, que tienden a hacer una diferenciación muy clara entre ambos. Esto se evidencia en la salud y en el ahorro (Ver Chen, 2013, en BID Ahorrar para el desarrollo).

Otras respuestas a la pregunta se mencionan a continuación y son el resultado de análisis serios sobre el tema. Merece su lectura el reciente libro

“Ahorrar para Desarrollarse. Cómo ahorrar más y mejor”, (BID-AD) publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

• El ahorro nacional es el ahorro de los hogares, de las empresas y del sector público (Gobierno en este artículo) y es encausado a la economía por los sistemas financieros. Si estos son ineficientes y costosos, reducen la rentabilidad de los depósitos de ahorro en el sistema, no ofrecen instrumentos de ahorro adecuados y es de difícil acceso para los hogares pobres que tienen poca ilustración y confianza en el sistema. Además, desincentivan la inversión y los préstamos al sector privado por los altos intereses cargados a los créditos otorgados y/o dejan de financiar los proyectos que sí hacen crecer el PIB. Se estimula, por lo tanto, el ahorro de gente pudiente por fuera del sistema financiero y se invierte, por ejemplo, en la compra de obras de arte, terrenos o bienes que poco aportan a la productividad.



● Con sus ahorros, al retener sus utilidades y no distribuir las, las empresas cuentan con recursos menos costosos que los ofrecidos por el sistema financiero, al no tener costos de intermediación. Sin embargo, si estos ahorros son reducidos tendrán que solicitar fondos al sistema que, si es ineficiente, desestimula la inversión.

● Una mala asignación del reducido ahorro también refleja la informalidad de gran cantidad de empresas que no cumplen con las regulaciones laborales y los impuestos que pagan las formales. Estas distorsiones no incentivan la igualdad entre productores y la leal competencia entre pares, reduciendo así la inversión.

● Los gobiernos con intereses políticos populistas evaden las inversiones a largo plazo y si se dan bonanzas generadas por factores externos no ahorran y gastan estos recursos en subsidios o programas sociales, algunos muy ineficientes. No se usan los recursos para proyectos que tienen una lenta maduración pero aumentan la productividad. El poco ahorro

público limita la construcción de infraestructura productiva.

● El gasto público se concentra en gastos corrientes (consumo) y no en la inversión y, en épocas de austeridad, los primeros recortes se hacen en la inversión. Esos gastos en asistencia social y subsidios están acompañados repetidas veces de filtraciones y beneficios cuantiosos a personas que no los necesitan (como sucede en el SISBEN) e ineficiencias en el gasto de salud o educación, lo que constituye ahorro público perdido.

● De acuerdo con el Ministerio de Hacienda, Marco Fiscal de Mediano plazo 2016, la inversión del Gobierno Nacional Central (GNC) para 2016 será cercana al 1,9% del PIB, y al 1,1% del PIB para 2017. La del Sector Público Descentralizado, para los años 2016 y 2017, será respectivamente: 1,6% y 1,6% del PIB, es decir, en el gasto público la inversión es muy reducida. Es importante anotar que no toda la inversión del GNC es en la denominada inversión en capital físico (como infraestructura, acueductos, etc.), pues incluye recursos para atender programas como Familias en Acción, Víctimas de la violencia, Asistencia a primera infancia y Subsidio familiar de vivienda.

● De otra parte, la significativa evasión tributaria, en conjunto con altos impuestos nacionales y regionales (como a la nómina, al patrimonio, a las transacciones financieras, a las ganancias ocasionales, entre otros), en comparación con los que pagan nuestros competidores y concentrados en los pocos contribuyentes que cumplen, no estimula el ahorro ni de las empresas ni de las personas naturales, reduciendo aun más lo disponible para aumentar el ahorro público, el privado y la inversión. Es necesario recordar que los propietarios de las empresas son personas naturales y, por lo tanto, se debe evitar la doble tributación de los ahorros (lo dice BID AD), en especial cuando son generados por la empresa y luego se distribuyen a los hogares como dividendos que tiene que volver a tributar.

● Finalmente, el no centrarse en los niños y jóvenes puede promover hábitos de ahorro negativos y alberga el potencial de influir en preferencias que podrían disminuir las tasas de ahorro en el futuro. "Dado que algunos de los rasgos que limitan las decisiones de ahorro son maleables a edades más tempranas y difíciles de modificar en los adultos, las intervenciones tempranas pueden tener más impacto en las preferencias temporales y en la conducta de ahorro" (ver BID, Ahorrar para Desarrollarse).

En resumen: se identifica claramente más de una decena de razones por las que el ahorro colombiano es reducido. Estas limitantes deben ser corregidas por acciones que pasan por la necesidad de contar con un sistema financiero más eficiente y menos costoso, así como por cambios en la estructura tributaria para que esta no ahuyente el ahorro, por el control a la evasión y por una política de gasto público que no se concentre en responder a muchas demandas de corte populista y no en el aumento de la inversión productiva. Finalmente, se debe estimular el ahorro por parte de las familias y evitar facilitar a los niños y jóvenes un consumismo extravagante, muchas veces sustentado en absurdas deudas de los padres.

Desafortunadamente, la corrección a estos desincentivos para el ahorro no es prioridad de los gobiernos y de los hogares. Seguiremos, entonces, con déficits de la CC y aumentando nuestras pasivos con el exterior. Ante este alto riesgo, es bueno informarnos cómo algunas economías han logrado enfrentar este problema con resultados positivos. Y un buen ejemplo es Australia.

Australia, un país que depende de sus exportaciones de *commodities*, tiene una alta calidad de vida (US\$ per cápita 51.000), poco desempleo, baja inflación y, durante las últimas décadas, un crecimiento continuo de su PIB muy superior al de

las economías avanzadas. Todo esto ha sido impulsado por su riqueza en productos naturales y por sus exportaciones de carbón, mineral de hierro, cobre, plomo, gas, petróleo, aluminio, níquel y lana; es decir, productos básicos (*commodities*) sujetos a las bonanzas y crisis de sus precios que se sienten en todo el mundo.

De manera sorprendente, estos excelentes resultados han estado acompañados históricamente por altos déficits de la CC, algunos cercanos al 6% del PIB (como los de Colombia durante los dos últimos años) y que, como siempre, se han tenido que financiar con deuda e inversión de extranjeros. Dichos inversionistas han cumplido un importante papel en el desarrollo de los recursos naturales y, a pesar de los bajos precios de los *commodities*, el país no ha tenido dificultad en que ellos lo financien. De esta forma, Australia incentiva permanentemente la atracción de capital pero no solo cuando tiene que enfrentar la vulnerabilidad.

AUSTRALIA, UN PAÍS QUE DEPENDE DE SUS EXPORTACIONES DE COMMODITIES, TIENE UNA ALTA CALIDAD DE VIDA (US\$ PER CÁPITA 51.000), POCO DESEMPLEO, BAJA INFLACIÓN Y, DURANTE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, UN CRECIMIENTO CONTINUO DE SU PIB



¿Qué ha incentivado estas financiaciones?

En forma resumida, centros de investigación consideran las siguientes razones, que permiten hacer algunas comparaciones:

- Desde hace décadas reemplazó su política de sustitución de importaciones por una en la que “el futuro del país depende de la habilidad para comerciar y exportar en el mercado global”. Por lo tanto, incentiva la apertura y los tratados de libre comercio, política que se mantiene aun con cambios en los gobiernos laboristas a liberales y viceversa. El plan de desarrollo no es modificado en sus aspectos fundamentales cada cuatro años.

- Un gran activo: estabilidad política y alta calidad de las instituciones de las ramas ejecutiva, legislativa y judicial, caracterizadas por la generalizada anticorrupción. Se destacan las buenas políticas económicas macro derivadas de gobiernos democráticos que aseguran reglas de juego claras y estables para el inversionista. El puesto otorgado a la calidad de las instituciones por el *Global Competitiveness Report 2015-2016* (GCR) para Australia fue el 19 y para Colombia 114, siendo 144 el peor.

- Búsqueda permanente de superávits fiscales como política del Gobierno, lo que le permite ejecutar con prontitud estrategias contra cíclicas y mantener una

HAY FORMAS TRANSITORIAS PARA RESOLVER

EL PROBLEMA DIFERENTES AL AUMENTO DEL AHORRO, TALES COMO AUMENTAR LA DEUDA EXTERNA, VENDER LOS ACTIVOS DEL PAÍS A EXTRANJEROS O DEPENDER DE SUS INVERSIONES O DONACIONES, SOLUCIONES QUE TENDRÁN QUE PAGARSE CON NUESTRO INGRESO FUTURO Y EL DE NUESTROS HIJOS.

muy reducida deuda neta del gobierno (hoy cerca del 14% del PIB; Colombia 42% del PIB) y que en muchos años fue inexistente. De otra parte, la inversión del Gobierno, siendo este de tamaño reducido comparado con otros países avanzados, actualmente es cercana al 4% del PIB mientras que la nuestra es prácticamente inexistente.

- La deuda externa neta del país ha estado, en su mayoría, en manos del sector privado y no del Gobierno; la de este último fue casi nula en el período 2000 - 2010.

- Gran credibilidad y eficiencia de su sistema financiero, con alta reputación internacional. Emite deuda en su moneda: Dólar Australiano. Las variaciones en la tasa de cambio son un riesgo asumido por el inversionista; su tasa de cambio es flotante y existe poca intervención del Banco Central.

- La inversión en maquinaria, el equipo de transporte y las manufacturas representan más del 50% de importaciones; no se endeuda para gastar el préstamo en consumo. Larga historia de credibilidad de que se pueden repatriar deudas y utilidades y así se prospecta la financiación del déficit

- Algunos indicadores de GCR 2015-2016 sobre el desarrollo del sistema financiero son los siguientes:

PUESTO ENTRE 140 PAISES (140 el peor)	AUSTRALIA	COLOMBIA
Disponibilidad de servicios financieros	19	51
Acceso a los servicios financieros	24	114
Financiación a través del mercado local de capitales	14	73
Acceso fácil a préstamos	39	77
Disponibilidad de capital de riesgo	40	70



En conclusión:

En pocas palabras, una sociedad que gasta gran parte de su ingreso en consumir y no sacrifica buena cantidad del mismo para invertir, como ha sido el caso colombiano, no tendrá un elevado crecimiento económico y, por lo tanto, no contará con los recursos necesarios para acabar con la pobreza y los numerosos problemas sociales que nos agobian.

Hay formas transitorias para resolver el problema diferentes al aumento del ahorro, tales como aumentar la deuda externa, vender los activos del país a extranjeros o depender de sus inversiones o donaciones, soluciones que tendrán que pagarse con nuestro ingreso futuro y el de nuestros hijos. A mayor deuda, menos ingreso futuro, tal como le pasa a Europa.

A pesar de que se conocen estímulos fiscales y financieros para aumentar los ahorros, no han sido tomados en cuenta y tampoco parece que las autoridades los tengan como objetivos en el corto plazo.

Queda, entonces, poner en práctica lo que hace que Australia, que a pesar de ser un gran exportador de commodities, su ingreso per cápita sea de US\$62.000 y no de US\$ 6.000 como es en la actualidad el nuestro. ¿Podremos tener como Australia, alta calidad de las instituciones del poder legislativo, ejecutivo y judicial?, ¿reglas de juego claras para el inversionista?, ¿una política fiscal cuyo objetivo sea el superávit y no el mantenimiento del déficit fiscal?, y ¿un sistema tributario y financiero que no castigue al ahorrador y al inversionista?

¿Y también seremos capaces de centrarnos en los niños y jóvenes para promover hábitos de ahorro desde la temprana edad?

Estos son los retos que hay que encarar para contar con los recursos y políticas económicas necesarios para cumplir los compromisos que el Estado ha adoptado. Más aun cuando el Gobierno, por razones políticas, se ha comprometido con inversiones muy cuantiosas que harán parte de nuestra Constitución y para las cuales no cuenta con los recursos monetarios para ejecutarlas. ¿Habrán que acudir a más endeudamiento externo, más impuestos, desatender la Regla Fiscal, la política monetaria expansiva y esperar a que las donaciones de países extranjeros sean cuantiosas y permanentes? Estas son soluciones provisionales que no resuelven el problema del reducido ahorro y la poca inversión.

El último recurso es la adopción de políticas económicas que incentiven la productividad, la inversión y la competitividad del país en un entorno global, políticas cuya adopción, en últimas, dependerán, en buena parte de las decisiones de la Corte Constitucional, pues no faltará la confrontación en-



tre aquellas requeridas para cumplir con los nuevos compromisos acordados que se insertarán en la Constitución y los que se requieren en un mundo económico y político muy diferente al que se vivió hace 50 años. ¿Cuáles prevalecerán? ①

ABSTRACT

The relationship between the Colombian economy and the rest of the world becomes increasingly important as globalization accentuates our interdependence with other countries through export or import of goods and services, transactions in capital markets and the investments of foreign agents in the country or of Colombians abroad. This article also shows the importance of saving for the development of society. Excessive spending in consumption also sacrifices investment, increases poverty and aggravates social problems.

Ver referencias bibliográficas en la página 95.

EL INICIO DEL NUEVO MILENIO TRAJÓ CONSIGO, SEGÚN DATOS DE LA ONU, UN AVANCE CONSIDERABLE EN EL ACCESO DE LAS NIÑAS Y MUJERES A LA EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA. EN EL ASPECTO LABORAL, EL INFORME DEL 2015 DEL GLOBAL GAP INDEX (GGI) DEL WORLD ECONOMIC FORUM SEÑALA, ADEMÁS, UN AUMENTO SIGNIFICATIVO EN LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LA MUJER: 1.750 MILLONES DE MUJERES TRABAJAN EN 145 PAÍSES; 250 MIL MÁS QUE LA PRIMERA VEZ QUE APARECIÓ EL ÍNDICE EN EL 2006 (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015).



SANDRA IDROVO CARLIER
Ph.D. Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE Business School

Mujer y empresa:

rompamos estereotipos para un crecimiento personal y organizacional

Vale la pena destacar no solo el número de mujeres trabajando sino su llegada a posiciones altas en las organizaciones. Según un informe de la OIT del 2015, en Colombia el 53,1% de los puestos de media y alta gerencia están ocupados por mujeres y aunque dirigen una tercera parte de todas las organizaciones, se trata, en su mayoría, de microempresas y pequeñas empresas (Organización Internacional del Trabajo, 2015). En más de la mitad de los 128 países del informe (unos 70 países), las mujeres son el 30% o más del número total de directivos. Pero de ese porcentaje solo un número mínimo corresponde al CEO o presidente. Quizá eso explica que el GGI resalte la disparidad sa-

larial que aún persiste entre varones y mujeres. Las mujeres ganan ahora lo que los varones ganaban hace una década. De hecho, ese documento subraya que la brecha económica entre varones y mujeres solo se ha cerrado en un 3% en los últimos 10 años y que a este paso tomará 118 para llegar a una paridad.

Existen muchas explicaciones para la disparidad. Los trabajos a los que acceden las mujeres tienen salarios menores. Cuando en una profesión la mayoría son mujeres el salario promedio de esa actividad baja de forma considerable. Las mujeres trabajan menos horas. Y además, la realidad es que todavía no se ha conseguido que ellas reciban igual pago por igual tipo de trabajo.

¿Por qué sucede esto?

Porque en los ámbitos organizacionales existen una serie de barreras y dificultades que permiten que estas situaciones se den. Se pueden identificar cinco grandes grupos de barreras:

1 Las responsabilidades familiares:

Se entiende que las mujeres tienen más responsabilidades familiares que les impiden asumir mayores retos laborales; por eso los ascensos con responsabilidades más significativas representarían un conflicto para ellas. En el informe de la OIT (2015) mencionado anteriormente se subraya, como resultado de una investigación con 1300 empresas del sector privado de treinta y nueve países en desarrollo, que a excepción de Europa central y oriental, la primera barrera para el avance de las mujeres en las organizaciones es el de las responsabilidades familiares. Esta barrera existe, en parte, en un nivel individual porque las mismas mujeres que quieren llegar a cargos directivos consideran las responsabilidades familiares como un obstáculo para acceder a esas

posiciones (Godoy & Mladinic, 2009). Por otra parte, la barrera también se evidencia en el ámbito corporativo porque la percepción de mayores demandas familiares también afecta las posibilidades de que ellas sean propuestas para estos cargos; aquellos que están en posición de proponer ascensos, aunque las encuentren calificadas, adjudican a las mujeres mayores restricciones para dedicarse a las exigencias del trabajo debido a sus responsabilidades familiares (Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009). Sin embargo, es necesario indicar que esto no es así para todas las mujeres, ni mucho menos. En un estudio realizado con mujeres que trabajan en Bogotá se identificó que existe un tipo de mujer altamente motivada por el crecimiento laboral, que está buscando socializar con miembros de la empresa y permanecer más tiempo trabajando (Idrovo & Leyva, 2014).

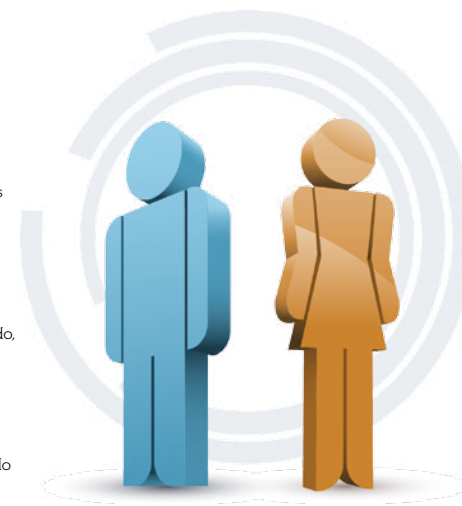


2 Roles sociales atribuidos a varones y mujeres:

Un segundo grupo de barreras tiene que ver con los roles sociales históricamente atribuidos a varones y mujeres. Estos son aquellas expectativas de comportamiento asociadas con alguna posición; en este caso con ser varón o mujer. Los roles, normas, valores, creencias asociadas a los varones han sido las de proveedor de ingresos, dominación, agresividad, logros, autonomía, exhibición, y resistencia. Al contrario, los relacionados con las mujeres han sido: hacer hogar, afiliación a otros, cuidado, deferencia (Gardiner, 2015).

Como lo confirma la investigación de Oakley (2000), esta asignación y expectativas de comportamientos influyen en las decisiones que toman los que determinan quiénes ocuparán los puestos de dirección en las organizaciones, impactando de modo negativo en las carreras laborales de las mujeres. Y es que una de las barreras que se alza, a veces de modo imperceptible, es el estereotipo que se tiene de cómo debe lucir y actuar un director general o CEO. Y esa visión no encaja con la de una mujer o, mejor dicho, excluye radicalmente la visión de una mujer asumiendo esta posición. Si se hace una búsqueda de la palabra CEO en Google Imágenes se tiene que llegar a la foto 40 para encontrar el rostro de una mujer; luego la siguiente foto, que aparece en el puesto 54, es CEO BARBIE. De las ciento diez primeras imágenes que aparecen apenas 5 corresponden a mujeres, siendo una de ellas CEO BARBIE (Google, 2016). Y como esta, existen varias manifestaciones de cuál es la imagen que tenemos de directivos en altas posiciones en las organizaciones.

Pero los roles también influyen de otro modo. En concreto, es importante tener en cuenta dos que han sido vinculados históricamente con las mujeres y que representan una carga adicional para ellas: el de hacer hogar y el del cuidado. En América Latina, al igual que en otras latitudes, las tareas domésticas aún siguen siendo mayoritariamente una responsabilidad de las mujeres (Calderón Magaña, 2013). En Colombia, según la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo realizado por el DANE, las mujeres invierten diariamente en actividades domésticas y de cuidado 7 horas y 23 minutos, mientras que los varones sólo 3 horas y 10 minutos (DANE, 2013). Y es esta doble jornada la que impide en muchas ocasiones acceder a posiciones de mayor responsabilidad a mujeres altamente calificadas.



3 Falta de experiencia y preparación de las mujeres:

Este tercer tipo de argumento es presentado con frecuencia por las personas que deciden las promociones a puestos más altos y con mayores responsabilidades. Pero este es un supuesto que los datos no sustentan. En América Latina los niveles de preparación de las mujeres han superado ya los de los varones y si se miran los datos de la OIT con respecto al número de mujeres en gerencia, la falta de experiencia también sería un argumento que no concuerda con la realidad. Lo que sucede según los estudiosos (Groysberg & Bell, 2013) y los mismos gerentes generales, CEO, accionistas y demás, es que a las mujeres se les exige más cualificaciones que a los varones para entrar a ciertos puestos. En este sentido, es interesante considerar qué efecto tiene que las mujeres vayan llegando a las posiciones altas en las organizaciones e incluso en el ámbito gubernamental de los países. Las investigaciones dicen que el efecto generado por que una mujer llegue, por ejemplo, a ser presidenta de los Estados Unidos solo tendrá un impacto beneficioso, es decir, será más fácil para otras mujeres llegar ahí, si esa persona, en este caso Hillary Clinton siguiendo el ejemplo, lo hace muy bien. Si no lo hace así, las posibilidades de que otras mujeres lleguen a ese puesto se reducen drásticamente. Esto no sucede en el caso de los varones. Un varón lo puede hacer mal y no por eso se decide no elegir o promover a otro varón. En el caso de las mujeres eso sí pasa (McNally, 2016).

4 Cultura Empresarial con paradigmas rígidos y contradictorios:

Uno de esos paradigmas rígidos y contradictorios que afectan la incorporación completa de mujeres a las organizaciones y a los niveles altos de la dirección tiene que ver con el género del liderazgo. Por ejemplo, el pensamiento de que a un líder tiene que gustarle el riesgo para ser buen líder excluye de la categoría de líder a las mujeres puesto que estas demuestran mayor aversión al riesgo (Mateos de Cabo, Glímeno, & Escot, 2011).

Por otra parte, en las empresas se espera que las mujeres, en general, utilicen estilos de liderazgo distinto al de los varones de modo que se añada diversidad a los equipos de dirección (Ellemers, Rink, Derks, & Ryan, 2012). Sin embargo, paradójicamente se espera también de las mujeres, consideradas individualmente, que asciendan a posiciones de liderazgo desplegando competitividad y rudeza, rasgos típicamente requeridos en aquellos que se encuentran en las posiciones más altas. Estas expectativas contradictorias afectan las auto-visiones de las mujeres y ponen en peligro la efectividad de las mujeres líderes, puesto que las expectativas de su comportamiento externo contradicen las expectativas de su manera de liderar (Debeljuh, Idrovo, & Bernal, 2015).

Otra práctica cultural que aparece con bastante frecuencia es el llamado sexismo benevolente. Desde esta manera de juzgar los comportamientos, los varones y mujeres son fundamentalmente diferentes y las mujeres son consideradas superiores que los varones en algunos ámbitos por sus habilidades interpersonales y su sensibilidad emocional (Glick & Fiske, 2011). La exposición al sexismo benevolente afecta el bienestar y reduce las aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo (Barreto, Ellemers, Piebinga, & Moya, 2010), porque las encuadra dentro de unos parámetros reduccionistas y con unas características no deseadas para los puestos de dirección. En este caso, los efectos del sexismo benevolente son perniciosos y las consecuencias más amplias quedan escondidas, incluso para las mismas personas que los tienen, ya sea por el excesivo énfasis que se hace en el igualitarismo o por el tono positivo (Ellemers & Barreto, 2009).

Pero en la cultura empresarial no se trata solo de paradigmas contradictorios, sino también de una serie de prácticas rígidas que nutren y, a su vez, se alimentan de los obstáculos mencionados. Una barrera que se levanta en el ascenso de las mujeres y en su incorporación completa y productiva en los ámbitos corpora-

tivos tiene que ver con la falta de flexibilidad, tanto en horarios como en temas de espacio y organización (Organización Internacional del Trabajo, 2015). La falta de flexibilidad horaria va unida al supuesto que los resultados en el desempeño viene determinado necesariamente por la cantidad de horas invertidas en la actividad y a una forma de evaluar y medir a los empleados basada en tiempo; unido a la exigencia organizacional de que el trabajo exige una devoción completa (Roth, 2007).

5 Relacionamiento (networking) y mentorías:

Una de las barreras para que las mujeres asciendan y lleguen a posiciones estelares en las organizaciones tiene que ver con su red de relacionamiento. Es necesario resaltar que son los varones mismos quienes indican esta como uno de los obstáculos. Ellas tienen redes de relacionamiento más débiles que ellos y eso las afecta al momento de ascender o de ser ele-

gidas para formar parte de una junta directiva (Groysberg & Bell, 2013). Y es que los varones han construido y perpetuado desde hace mucho tiempo esas redes mediante la participación en reuniones sociales informales y actividades como el golf, durante las cuales se cultivan y desarrollan relaciones que son beneficiosas y que les permiten a su vez realizar negocios. Como comenta una de las mujeres directoras del estudio de Groysberg y Bell cuando accedió a su primer puesto en una junta directiva, varios de los directores la aconsejaron:



Investigación

"si no deseas ser excluida de algunas de las cosas que hacemos, vas a necesitar aprender a jugar golf y a jugar con nosotros" (Groysberg & Bell, 2013).

Una de las maneras de superar este obstáculo ha sido desarrollar programas de mentorías para mujeres de alto potencial al interior de las empresas, práctica que es más frecuente en las grandes multinacionales y que, por ello, han impactado en los países de Latinoamérica donde esas corporaciones tienen operación. De hecho, el reporte del *World Economic Forum* del 2010 sobre prácticas corporativas para diversidad de género mostró que el 59% de las compañías entrevistadas dicen ofrecer programas internos de mentoría y de redes de relaciones, y el 28% dijo que tenía programas específicos para las mujeres (World Economic Forum, 2010).

Pero estos programas se han convertido en un arma de doble filo para las propias mujeres. Ellas reciben, quizá, mayor cantidad de horas de mentoría que los varones, pero son ellos quienes alcanzan más pronto, y quizá más fácilmente, esa promoción deseada. Como señalan Herminia Ibarra, Nancy Carter y Christine Silva si se compara la encuesta de Catalyst de 2008 y la de 2010, los varones han recibido un 15% más de promociones, a pesar de que el 86% de las mujeres dijeron tener mentores, a veces hasta 4, en contraste con el 72% de los varones que contestaron que tenían mentores. En la investigación que ellas llevaron a cabo, una de las mujeres entrevistadas se quejaba: "La idea de mi

mentor de un plan de desarrollo es a cuántas reuniones externas e internas puedo asistir, cuántas y qué presentaciones puedo realizar, y a cuántas reuniones puedo viajar. Odio decirlo, pero estoy tan ocupada. Tengo tres niños. Y encima de todo esto, lo que mi actual jefe quiere de mí, y yo concuerdo, es que me dedique a 'pensamiento innovador'. Voy a estar en una silla de ruedas para cuando me asciendan a vicepresidenta, porque me van a matar con tantos proyectos para ganar extra-crédito" (Ibarra, Carter, & Silva, 2010). Lo que las autoras señalan como una solución a esta situación es que las mujeres deben ser apoyadas por sponsors, es decir que sus mentores las promuevan para que avancen en su carrera. Si esto no sucede, lo más probable será que la persona sea ignorada en el proceso de promoción, independiente de su competencia y desempeño, en especial cuando hablamos de puestos en la alta dirección y, por supuesto, para las posiciones en las juntas directivas. Y esto es lo que está sucediendo con las mujeres. Mientras los mentores de los varones los han ayudado a planificar sus movimientos en los intrincados escenarios de las políticas corporativas, los han impulsado a asumir nuevos roles y han aprobado y reforzado su autoridad públicamente, los de las mujeres no son muy dados a este tipo de acciones. Es más, en muchas ocasiones son ellas las que tienen que convencer a sus mentores de que ya están listas (Ibarra, Carter, & Silva, 2010).

Conclusión

Como se ha visto, el camino que queda por recorrer es todavía muy largo. Sobre todo, porque resulta bastante difícil identificar cuáles son los prejuicios, inconscientes en la mayoría de los casos, que están en juego y que perpetúan estructuras y culturas organizacionales que perjudican la inclusión completa y a todos los niveles de las mujeres. Un detonante de cambio podría ser el constante análisis crítico de los supuestos que subyacen nuestras decisiones de involucrar o no, promover o no, buscar o no a mujeres para hacer parte de nuestras organizaciones. Si somos capaces de identificar, reconocer y retar, cuando son injustos, esos supuestos estereotipados de cómo deben ser y actuar las personas en los altos puestos de dirección de las organizaciones habremos dado un importante paso adelante, que no solo es lo justo sino que además tendrá repercusiones económicas positivas para nuestras empresas. ①

ABSTRACT

Although international data shows an improvement in the number of women working, their professional preparation and the level, they have achieved in the business world, a big gap remains between them and the highest corporate levels: CEO and the C-Suite. This article reviews five major group of barriers that women face at work in order to progress in the working world: family responsibilities, social roles, an alleged lack of preparation and experience, strong double-bind corporate stereotypes and weaker networks and mentors. There is also a call to identify our own unconscious bias in order to act more openly and aid in overcoming these barriers in the workplace.

Ver referencias bibliográficas en la página 95.

EXECUTIVE MBA

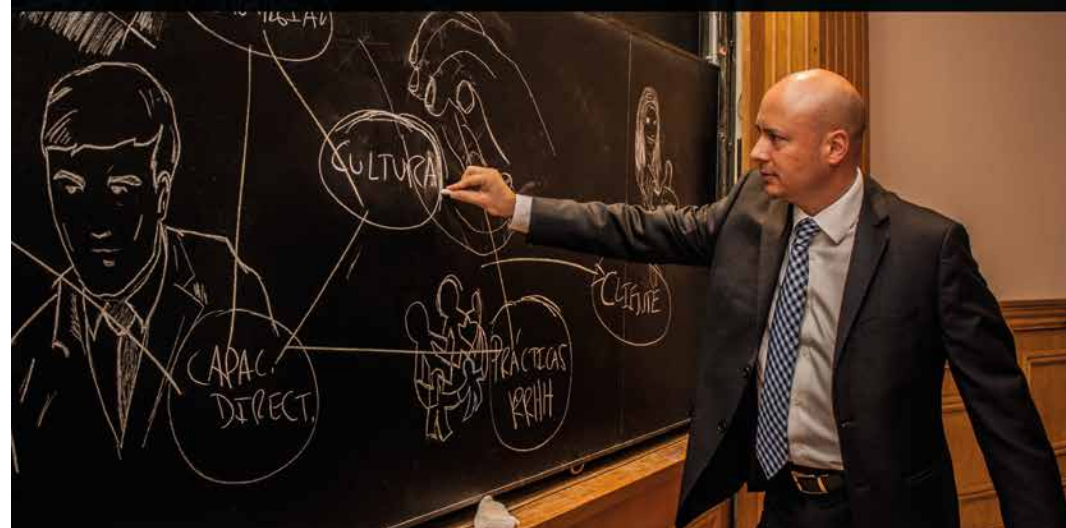
La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias que permiten enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

Formato
Fin de semana

7 de
Julio

Formato
Intensivo

18 de
Octubre



mba.inalde@inalde.edu.co
admisiones.mba@inalde.edu.co
mba.executive@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co/mba



Registro SNIES 51838 - Este programa está sujeto a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional.

¿Afecta la diversidad de género el desempeño financiero de una empresa?



EL OBJETIVO DE ESTE ARTÍCULO ES OFRECER UNA BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA QUE TRATA SOBRE EL EFECTO QUE TIENE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CARGOS DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA.



MAXIMILIANO GONZÁLEZ FERRERO

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



EDUARDO PABLO

Ph.D. Profesor de Minnesota State University Moorhead

En general, los resultados sobre este tema son contradictorios. Existen muchos estudios en gerencia, pero muy pocos en el área específica de finanzas. Igualmente, la evidencia empírica muchas veces no es comparable entre países y, además, son muy escasos los trabajos científicos en Latinoamérica, en general, y en Colombia, en particular.

En términos generales, la evidencia sobre el efecto que tiene una mayor proporción de mujeres dentro de la junta directiva resulta contradictoria al comparar distintos estudios. Varias investigaciones encuentran una relación positiva entre una mayor proporción de mujeres dentro de la junta y cargos de alta dirección y un mejor desempeño financiero, medido con variables de mercado o indicadores contables (Carter et al., 2003; Erhardt et al., 2003; Campbell & Minguez-Vera, 2008; Dezsó & Ross, 2012; Terjesen, Couto, & Francisco, 2015). Sin embargo, otras investigaciones no encuentran relación alguna (Shrader et al. 1997; Rose, 2007; Chapple & Humphrey, 2014) o una relación negativa (e.g., Adams & Ferreira, 2009).

Carter et al. (2003), examinando la muestra de empresas que conforman el índice Fortune 1000,

encuentran que después de controlar por tamaño, industria y otras variables de gobierno corporativo existe una relación positiva y significativa entre la proporción de mujeres en cargos de alta dirección y el valor de la empresa medido por la Q de Tobin (relación entre el valor de mercado versus el valor contable). Shrader et al. (1997), utilizando como medidas de desempeño financiero el retorno sobre ventas (ROS), retorno sobre activo (ROA), retorno sobre inversión (ROI) y retorno sobre patrimonio (ROE), también concluyen que cuanto mayor es la proporción de mujeres dentro de la empresa, mejor es su desempeño financiero. No obstante, cuando se usa solo la proporción de mujeres en cargos de alta dirección o miembros de la junta directiva, la relación positiva desaparece. Este estudio se basa en una muestra de doscientas firmas tomadas de uno de los índices construidos por el *Wall Street Journal*.

En una investigación subsecuente, sin embargo, Carter et al. (2010) no encuentran una relación positiva y significativa entre una mayor diversidad de género dentro de la junta y el desempeño financiero, en una muestra de corporaciones pertenecientes al índice S&P500, durante el período 1998 – 2002.

Consistente con los resultados de Carter et al. (2010), Rose (2007), quien analiza una muestra de empresas danesas, tampoco encuentra una relación entre la diversidad de género y el desempeño financiero.

Como se muestra, la mayoría de los trabajos están basados en el contexto de países desarrollados y empresas muy grandes. Poco o nada se sabe sobre esta relación en el contexto latinoamericano en general y colombiano en particular.

¿Cuáles son las teorías o los argumentos que pueden explicar un potencial efecto positivo de la diversidad de género en los cargos de alta dirección sobre el desempeño financiero de las empresas? Por ejemplo, según Adams y Ferreira (2009), las directoras en la junta directiva son más independientes de las influencias de la gerencia que los directores. Igualmente, **1.** Las mujeres suelen tener mejores records de asistencia a las juntas. **2.** Tienen mayor propensión para formar parte de comités de monitoreo. **3.** Son más propensas a recomendar la salida del presidente de la empresa (CEO) si el desempeño de la acción es pobre. Sin embargo, los mismos autores, en una investigación previa, reconocen que el hecho de que las mujeres sean más independientes

de la gerencia trae tanto beneficios como costos y que ellos se muestran escépticos sobre una relación positiva entre diversidad de género y desempeño financiero (Adams y Ferreira, 2007).

Algunos autores argumentan que, debido a las diferencias inherentes a la diversidad de género, la diversidad debería mejorar tanto el funcionamiento de la junta (i.e. Hillman, 2015), como la calidad de las decisiones adoptadas, debido al manejo de mayor cantidad de la información relevante para el proceso de toma de decisiones. Una mayor diversidad puede traer perspectivas únicas a la junta directiva a la hora de la toma de decisiones (e.g., Arfken, Bellar & Helms, 2004; Van der Walt, Ingley, Shergill, & Townsend, 2006). Por lo tanto, si la información a nivel individual no está correlacionada entre los miembros de la junta, la diversidad agregaría valor.

Existen otras características inherentes al género femenino que pueden incidir en el desempeño financiero de una corporación. Por ejemplo, Dawson (1997) argumenta que existen diferencias importantes entre el comportamiento ético de las mujeres con respecto a los hombres. Pero, ¿existe un mayor comportamiento ético asociado a un mejor desempeño financiero cuando este es medido por la rentabilidad? Este es otro punto que no está todavía claro en la literatura, sobre todo si se mide la renta-

bilidad de corto plazo o la rentabilidad de largo plazo o "sostenible".

Por otro lado, evaluar el impacto de la diversidad de género conlleva a afrontar problemas de índole estadístico en el siguiente sentido: si bien cada día observamos más mujeres en puestos directivos, lo cierto es que, proporcionalmente a los hombres, su presencia en cargos de CEO o directoras de junta sigue siendo muy reducida. Entre los países de Latinoamérica, sin embargo, se destaca Colombia, donde la participación de las mujeres en puestos de alta gerencia y juntas directivas duplica, por ejemplo, al índice de México (Cárdenas, 2008). Entre las razones que se sugieren, a manera de hipótesis, es el relativo alto valor cultural que se le ha concedido a la educación como mecanismo para acceder a cargos de relevancia directiva dentro de las empresas. Ahora bien, queda por contestar si esto afecta de manera positiva o negativa el desempeño

financiero de las empresas donde estas mujeres ejercen labores de alta dirección o donde participan en juntas directivas.

Otro aspecto que muchas veces sale a relucir es la diferencia entre los incentivos y el desempeño, asociado entre hombres y mujeres. Joshi et al. (2015) encuentran que en ocupaciones de alto nivel, el desempeño de las mujeres es estadísticamente similar al de los hombres, pero la recompensa, en términos de incentivos al desempeño, es significativamente menor. Cabe preguntarse, entonces, si el impacto de las mujeres en cargos directivos tiene que ver con la sensibilidad de los resultados a los incentivos obtenidos.

En esta breve nota se observa que todavía queda mucha investigación pendiente para entender mejor el efecto (positivo o negativo) que las diferencias de género en cargos de alta dirección pueden tener en el desempeño financiero de las empresas. ①



ABSTRACT

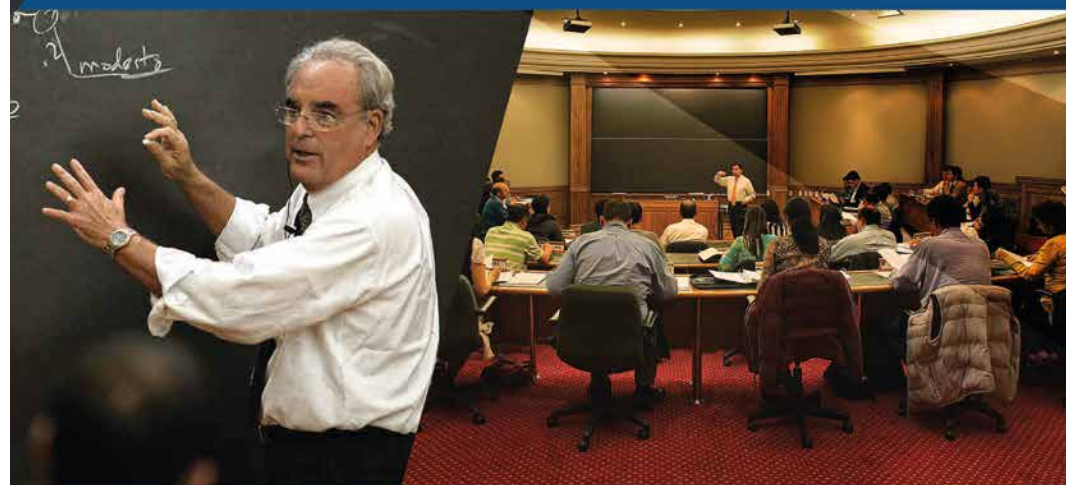
In this article we briefly summarize the literature on how gender diversity in top management affects firm's financial performance. We highlight the fact that although there is substantial amount of research in the management literature, there are only few that tackle the issue from the financial perspective; a even more scarce is the literature dealing with the impact of women in top management position in the financial performance in Latin American firms.

Ver referencias bibliográficas en la página 95.

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 -

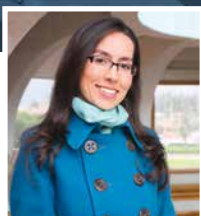
INALDE prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones

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



¿Conservar la unidad familiar o consolidar el patrimonio?

ANÁLISIS DESDE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA
Ph.D Profesora de Política de Empresa y Empresa Familiar
INALDE Business School

UN ESTUDIO REALIZADO CON MUJERES EMPRESARIAS NOS MUESTRA LAS VENTAJAS, MITOS Y REALIDADES QUE HAY DETRÁS DEL PAPEL DIRECTIVO DE UNA MUJER EN LA ORGANIZACIÓN. ES NECESARIO REVISAR LOS OBJETIVOS DE LAS MUJERES ACCIONISTAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y HACER UN ANÁLISIS DESDE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO PARA ENTENDER TODO ESTE ENTORNO.

Hoy en día, el papel de la mujer ha pasado de los ambientes domésticos a los laborales y directivos en las organizaciones (Still, 2009). Este cambio se ha dado en empresas tanto familiares como no familiares. Recientes estudios (2014) realizados por la empresa Ernest & Young y Kennesaw State University resaltan cómo en las empresas familiares, el rol de la mujer ha ido consolidándose. De las 525 empresas familiares más grandes del mundo que hicieron parte de este estudio, el 55% cuenta con al menos una mujer en su junta directiva, el 41% reportan un interés de las mujeres en participar en la empresa y en un 22% de estas empresas su equipo directivo está conformado por mujeres. De esta forma, la participa-

ción femenina en cargos directivos y órganos de gobierno se ha incrementado en la última década e incluso ha ganado espacios en aquellos sectores considerados como exclusivos para los hombres. Esta participación ha generado contribuciones positivas en las organizaciones, ya que actualmente el porcentaje de mujeres que cuentan con una preparación académica y experiencia profesional ha ido aumentando considerablemente (Dugan et al, 2008).

Algunas investigaciones en el tema sugieren que el aporte de las mujeres en el campo laboral se puede observar en: **a)** el manejo de las competencias y habilidades directivas (Chinchilla & León, 2005); **b)** planeación en el proceso de sucesión (Babson College, 2002); y **c)** equilibrio en la conformación de órganos de gobierno (Salganicoff, 1990). Por lo tanto, es momento de empezar a considerar el rol de la mujer en la empresa como un talento humano que puede contribuir, dadas sus fortalezas y habilidades, a la supervivencia de las compañías. Sin embargo, aunque los aportes femeninos pueden ser positivos en las organizaciones, el área de investigación sobre el papel de la mujer en las compañías aún no ha sido desarrollada con fuerza, especialmente en empresas familiares (Fitzgerald & Folker, 2003). Y debido a que las empresas familiares representan una importante fuente de desarrollo económico de los países (IFERA, 2003) y que cada vez más las empresas de este tipo optan por una gerencia femenina en sus empresas (Ernest & Young, 2014; Vera & Dean, 2005), es importante, tanto para los empresarios como para la comunidad académica, estudiar este tema.

Participar implica conocer, invertir tiempo para entender el contex-



LAS MUJERES PRESENTAN UN INTERÉS POR PROMOVER LA UNIDAD Y ARMONÍA FAMILIAR, LO CUAL ES UNA DE SUS MOTIVACIONES PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA.

to en el cual se va a trabajar y, por supuesto, asumir ciertos retos que se presentan en las dinámicas organizacionales. Para las mujeres accionistas y directivas de empresas familiares esta situación es muy común porque deben afrontar retos en sus propias empresas familiares, como: **a)** asumir el proceso de sucesión (Cole, 1999); **b)** resistir al cambio de liderazgo por parte de los empleados (Nelton, 1999); **c)** buscar el balance entre el desarrollo profesional, **d)** fomentar el desarrollo familiar y personal (Adams & Flynn, 2005), y **e)** definir su plan de carrera dentro de la empresa (Van Vianen & Fischer, 2002). Los retos también conllevan la capacidad de generar aportes a las organizaciones que, en el caso femenino, se enfocan en: **a)** la orientación al cliente; **b)** liderazgo enfocado en valores; **c)** la iniciativa; y **d)** el trabajo en equipo (Chinchilla, 2005). Asimismo, algunos estudios adicionales también han resaltado que su participación genera mayor diversidad de opiniones y diferentes puntos de vista sobre una situación específica así como liderazgos y procesos de toma de decisiones más incluyentes (Terjesen, Singh & Siri, 2008). Por otro lado, se destaca el aporte de las mujeres en cuanto a la conservación de la unidad y armonía familiar dentro de la empresa. Según Salganicoff (1990), las mujeres definen su identidad con relación a los demás y tienen un interés por promover la unidad y armonía familiar, lo cual es su principal motivación para trabajar en la empresa. Otros autores mencionan que el desarrollo profesional y personal de las mujeres en la empresa está relacionado positivamente con su aporte a la misma (Hollander,

Lyman & Salganicoff, 2001). Es decir, en la medida en que la mujer sienta que puede desarrollarse en estos dos ámbitos, estará más dispuesta a contribuir en el crecimiento de la organización.

Otra corriente de investigación ha resaltado la necesidad de estudiar el conflicto trabajo - familia que afrontan las mujeres al momento de ingresar a trabajar en una organización (Chinchilla & León, 2005), ya que las demandas en el campo laboral son tan exigentes como las demandas en el doméstico y el objetivo es alcanzar un balance entre los dos ámbitos. Si este balance quiere llevarse a la empresa familiar, se presentarán momentos en que la toma de decisiones a nivel corporativo afecte decisiones en el ámbito familiar, ya que en una empresa de este tipo sus tres sistemas están interconectados (Davis & Tagiuri, 1982). Por lo tanto, si anteriores investigaciones

han resaltado el aporte de la mujer en los ámbitos corporativo y familiar, sin dejar de lado el conflicto familia - trabajo que puede presentarse en las empresas y en las relaciones entre sus miembros, es de gran importancia estudiar con mayor profundidad el rol que presentan las mujeres en las firmas familiares. Algunos resultados de estudios realizados en Colombia sobre la participación femenina en empresas familiares (López, Gómez y Betancourt, 2011) indican que las principales motivaciones que tiene una mujer accionista para trabajar en su empresa familiar son: **a)** cuidar el patrimonio, y **b)** promover la unidad familiar. El 100% de las entrevistadas mencionó su intención por lograr estos objetivos de forma paralela. Sin embargo, la literatura ha profundizado poco sobre este doble rol que desempeñan las mujeres tanto en el ámbito familiar como en el patrimonial y mucho menos se ha analizado si estos objetivos pueden alcanzarse de una forma compatible o si en algún punto son excluyentes, teniendo que dejar de lado el cuidado de la unidad familiar o del fortalecimiento patrimonial. Veremos en este artículo los resultados de una inves-

tigación presentada en la conferencia internacional IFERA 2016 Bogotá (López Vergara, 2016), cuya finalidad fue explorar y entender cómo estos objetivos eran percibidos por las mujeres accionistas de empresas familiares y si podían ser alcanzados de forma paralela o eran percibidos como excluyentes llevando a las mujeres accionistas a elegir uno u otro. Dependiendo de cómo fueran percibidos, la participación femenina en las empresas familiares podría estar orientada a potenciar el crecimiento patrimonial de la firma o la preservación de la unidad familiar, corriendo el riesgo de perder un talento humano profesional que podría contribuir positivamente tanto en la familia como en el patrimonio.

Debido a que este tópico no se ha estudiado a profundidad y a que nuestro objetivo era explorar y entender este fenómeno, se usó un método cualitativo con entrevistas a profundidad. Las participantes escogidas debían reunir tres criterios: **1)** ser mujeres, **2)** ser accionistas en sus empresas familiares, y **3)** ejercer algún cargo de gobierno o dirección. En total se realizaron catorce entrevistas.

MUJERES ENTREVISTADAS



LA DURACIÓN DE CADA ENTREVISTA FUE DE UNA HORA Y MEDIA APROXIMADAMENTE Y LAS PREGUNTAS SE ENFOCARON EN CÓMO ELLAS DESEMPEÑABAN SUS ROLES DENTRO DE LA EMPRESA Y CÓMO PERCIPIAN ESE DOBLE OBJETIVO QUE QUERÍAN LOGRAR.



Para responder a la pregunta de investigación se aplicó un análisis de contenido basado en las transcripciones de las entrevistas. La codificación se realizó en dos pasos: **1.** El investigador revisó las transcripciones para identificar las secciones en las cuales las entrevistadas hablaron sobre los temas preguntados. Luego se identificaron aspectos comunes en las respuestas. Estos temas fueron agrupados en diferentes categorías. **2.** Asegurar la confiabilidad de la codificación. En esta etapa el investigador principal compartió sus categorías y códigos iniciales con un investigador externo, con el fin de asegurarse que las categorías identificadas fueran comunes para así crear una lista final de categorías.

Resultados:

El rol del consejo de familia y del consejo de socios como órganos de gobierno es clave para que las mujeres accionistas conserven la unidad familiar y fortalezcan el patrimonio

Los resultados permiten identificar que una de las razones más comunes para cuidar el patrimonio familiar es la importancia del mismo para el futuro estable de su familia (hijos y cónyuge). De esta forma, ellas sienten la obligación de preservar y acrecentar el patrimonio para dejar un legado. Con respecto a conservar la unidad y la armonía familiar, tienen como propósito que sus padres y hermanos trabajen juntos en armonía y que el desarrollo económico de la empresa no disminuya la unión familiar. En cuanto a la percepción sobre estos dos objetivos, las entrevistadas percibieron que aunque estos objetivos son complementarios, las decisiones relacionadas con cada uno de ellos, algunas veces, pueden volverse excluyentes y generar choques dentro de la empresa. Este es el caso de las decisiones estratégicas para el negocio y el patrimonio, las cuales pueden ir en contra de la unidad familiar (por ejemplo, un porcentaje menor de reparto de dividendos, la decisión de no tener un fondo de liquidez, la compra o venta de una acción, un despido de un familiar, un recorte en el presupuesto de las actividades familiares, un resultado negativo en la evaluación de desempeño), las cuales podrían alterar la tranquilidad familiar. Por su parte, las decisiones relacionadas con la familia podrían ser percibidas como aquellas que afectan el desempeño económico de la empresa y, por lo tanto, el patrimonio (horarios flexibles, trabajo desde casa, licencias, la inclusión de un familiar que necesita trabajo pero no está preparado para el cargo, entre otros ejemplos).

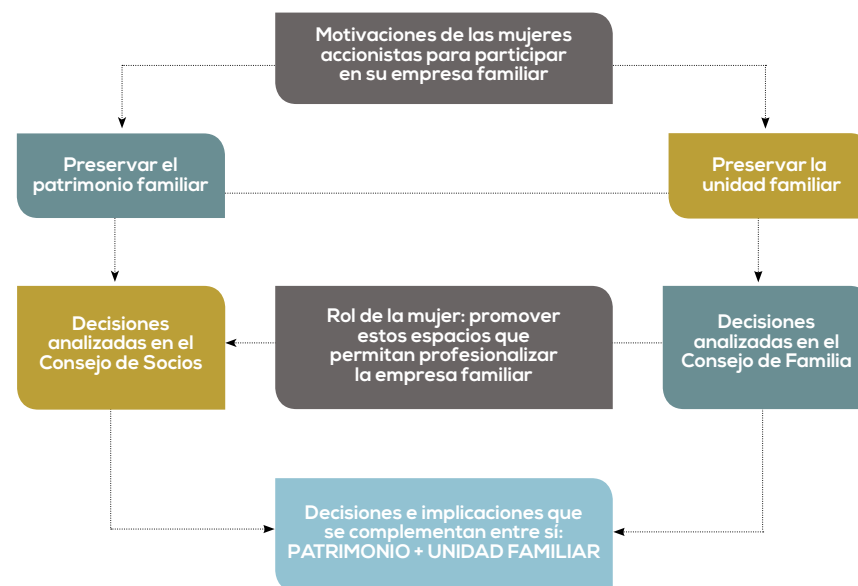


Las entrevistadas también mencionaron que el efecto excluyente y el ambiente de malestar que se generaba, se relacionaba con la dinámica para analizar y tomar las decisiones, porque las de tipo familiar surgían en espacios patrimoniales y las relacionadas con el patrimonio, en ambientes familiares. Por lo tanto, el no contar con espacios formalmente organizados para discutir dichos temas genera una percepción de choque entre los dos objetivos: fomentar la unidad familiar y el patrimonio. En este sentido, las participantes de esta investigación sugieren que la toma de decisiones en el ámbito adecuado podría promover entorno propicio de análisis sin ocasionar roces entre la familia.

Veamos lo anterior en cifras:

Aunque el 100% de las empresas a las que ellas pertenecen tienen una asamblea general de accionistas, tan solo el 35% cuenta con un consejo de socios, en el que se toman decisiones relacionadas con la propiedad; solo el 28% cuenta con un consejo de familia que permite decidir sobre temas familiares. Aún hay mucho por formalizar. En este sentido, las participantes de esta investigación sugieren que la toma de decisiones en el ámbito adecuado podría promover el ambiente indicado para analizar mucho mejor esa decisión así como sus implicaciones, sin ocasionar roces entre los miembros familiares. Siguiendo con esta lógica, se propone entonces que estas mujeres promuevan que las decisiones se discutan y se tomen en los órganos de gobierno adecuados, como se indica en la siguiente figura:

OBJETIVOS DE LAS MUJERES ACCIONISTAS Y LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



¿Qué implicaciones prácticas tienen estos resultados para las empresas familiares y sus directivos?

La primera implicación práctica se enfoca en que la participación de la mujer en la empresa no debe restringirse exclusivamente al ámbito familiar y a la conservación de la armonía. Aunque se reconoce la gran importancia de este punto, se deben aprovechar la formación académica y la experiencia profesional que tienen hoy por hoy estas directivas y accionistas de empresas familiares. La segunda implicación práctica se relaciona con la posibilidad de lograr de forma compatible los objetivos de unidad familiar y fortalecimiento del patrimonio para que no resulten excluyentes. Según estos resultados, lo que genera el choque y percepción de exclusión son los espacios inadecuados donde se toman las decisiones relacionadas con estos objetivos. Por lo tanto, empresarios familiares, es necesario implementar y formalizar órganos de gobierno y reglas de juego para que las decisiones patrimoniales y empresariales no afecten a la familia. Lo anterior, además, redundará en ambientes más atractivos para que el talento humano femenino cuente con las posibilidades de aportar a la consolidación del patrimonio y para que, las que tengan vocación, trabajen por la unidad familiar sin agentes generadores de conflictos.

Las empresas familiares hoy en día cuentan con un poco más de conocimiento y experiencia sobre los órganos de gobierno empresarial, es decir, la junta directiva o consejo asesor; sin embargo, se ha observado un desconocimiento frente a los temas familiares y patrimoniales. Estudios realizados por el INALDE Family Business Center (Gómez et al, 2013) resaltan que de cien diagnósticos realizados a cien empresas familiares, al



89% le falta formalizar un órgano de gobierno patrimonial como el consejo de socios y el 60% no cuenta con espacios formales y organizados para tomar decisiones familiares.

Ante estos resultados, las futuras investigaciones en el área deben entender la participación femenina desde la perspectiva de los órganos de gobierno y cómo estos les permiten alcanzar sus dos objetivos: conservar la unidad familiar y consolidar el patrimonio. También se debe estudiar a futuro, con mayor profundidad, qué otros factores generan el querer contribuir en el desarrollo de la firma y el impacto que tiene esta participación en el crecimiento de la organización. Esto implica investigar cómo las mujeres directivas de empresas familiares pueden aportar en el crecimiento económico y armonía familiar, pues ninguno de los dos ámbitos merece ser sacrificado por el otro.

En conclusión, promover la unidad familiar así como fortalecer el patrimonio son objetivos que las mujeres directivas y accionistas de las empresas familiares pueden alcanzar de manera complementaria. Asimismo, las implicaciones de estas decisiones pueden ser positivas tanto para la familia como para el patrimonio. Para lograr este fin es necesario definir y formalizar

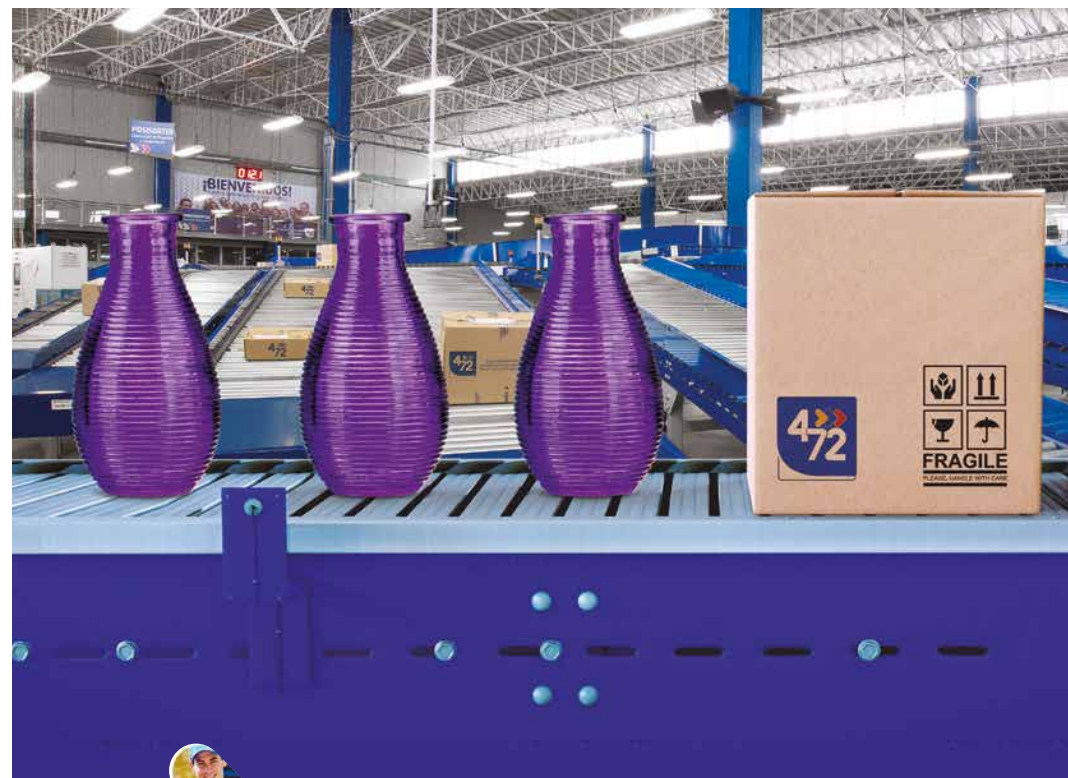
órganos de gobierno que permitan tomar estas decisiones correctamente y con miembros de familia (en este caso mujeres) que cuenten con la formación necesaria para cada ámbito. Finalmente, la participación de la mujer en la empresa familiar no debe ser restringida a un ámbito u órgano de gobierno en especial. Si ellas cuentan con una adecuada formación y experiencia profesional, pueden contribuir a uno o a los tres sistemas de la empresa, siempre buscando conservar la conexión entre la visión familiar, sus valores y la visión patrimonial y organizacional que ha construido esa familia empresarial. ①

ABSTRACT

Female participation in family businesses has been increasing in the last decades, becoming a topic of study due to the opportunities it generates for the company as well as for the family and the equity. This study, carried out with the participation of 14 female family business shareholders, aims to explore and understand how contributing to the growth of the equity and the family unit are feminine motivations that can be reached in parallel with help of government bodies structured both for family as for equity. The presence of a Family Council and a Council of Partners will allow better decision-making and promote more attractive environments so that female human talent contributes to strengthening of family business.

Ver referencias en la página 96.

▶▶▶ NUESTRO SERVICIO DE PAQUETERÍA ▶▶▶ también hace parte de sus procesos



4-72 evoluciona su producto de Paquetería con la **nueva planta automatizada única en Colombia**, la tranquilidad y el soporte que usted necesita para hacer sus envíos de paquetes nacionales e internacionales, con excelentes tarifas y las nuevas posibilidades con Sr. Pack.

- ◆ Entrega de paquetes nacional e internacional
- ◆ Entrega en 48 horas
- ◆ Entrega en 24 horas
- ◆ Entrega el mismo día
- ◆ Casillero virtual

El servicio de **envíos** de Colombia



www.4-72.com.co

El CEO

y las siete barreras que impiden una gestión efectiva

FRUTO DE MI EXPERIENCIA Y GRACIAS LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS CEO, HEMOS LLEGADO A UNOS HALLAZGOS QUE NOS MUESTRAN LAS BARRERAS MÁS COMUNES, LAS CUALES IMPIDEN QUE SU GESTIÓN SEA MÁS EFECTIVA. EN ESTE ARTÍCULO PRESENTARÉ ALGUNAS CLAVES QUE, A MI JUICIO, SON LAS MÁS DETERMINANTES EN EL ÉXITO DE LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA.



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Ph.D. (o) Director y profesor
del Departamento de Dirección General
INALDE Business School

¿Quién es un buen CEO?

Un buen CEO se reconoce por su capacidad de crear un propósito que genere sentido de contribución en todos los miembros de la empresa. Asimismo, por su preocupación para definir y construir una estrategia para la organización, que asegure un buen desempeño y la sostenibilidad de la organización.

Asimismo, es un agente que moviliza a las personas definiendo encargos, tareas y responsabilidades, de cara al cumplimiento de los objetivos; es un propulsor de comités, fuerzas de tarea, de espacios de discusión y rendición de cuentas como mecanismos de impulso y seguimiento de las iniciativas.

Es un líder cuya personalidad y carácter impregna a toda la organización, de tal modo que su quehacer es el modelo para el resto de directivos y colaboradores. En resumen, un buen CEO es un arquitecto del propósito y la estrategia; es un líder de la organización y un líder personal (Andrews 1971).



Arquitecto del
propósito y la
estrategia

Líder personal

CEO

Líder de la
organización

Estas tres responsabilidades debe combinarlas con la capacidad de resolver problemas y con la habilidad para tomar decisiones. Ambas requieren que el CEO cuente con los atributos necesarios para el desempeño de su cargo como la experiencia, el criterio y la humildad. Más allá de la retórica del liderazgo, el aprendizaje directivo proviene de las experiencias adversas, del ensayo y el error y de la reflexión en el quehacer diario (Hill 2007).

Es un error creer que se aprende a dirigir leyendo muchos libros o participando en muchas conferencias. Por el contrario, a dirigir se aprende dirigiendo. El criterio del directivo se basa en la capacidad de discernir cada decisión. La deliberación, el diálogo y las preguntas son fundamentales para determinar la mejor decisión en cada momento. La mayor trampa para un CEO es creerse un sabelotodo y no tener la humildad para apoyarse en los demás.

De igual modo, es fundamental su visión de conjunto de la organización. Es un error nombrar a un CEO que sea especialista funcional porque es un experto en finanzas o marketing. Por el contrario, el mayor atributo que debe tener es su capacidad para integrar las áreas y los conocimientos con una mirada generalista y no especializada de las realidades de la empresa.

En este sentido, el buen CEO actúa como una bisagra que articula las expectativas, intereses y propósitos de los propietarios y los miembros de junta directiva con las expectativas de su equipo directivo y demás colaboradores. Este rol integrador obedece a una visión amplia de la organización y de los diferentes stakeholders.

Además, es un buen político porque es capaz de reconocer la existencia de intereses, rivalidades y luchas de poder propias de toda organización. Su habilidad política se expresa en su capacidad para lograr la unidad y el consenso mediante una autoridad ganada en la confianza y el respeto.

Este atributo requiere de la observación a las personas en la organización, especialmente, sus motivaciones e intereses. Igualmente, debe reconocer a quienes están alineados con la cultura y los valores de la organización y quiénes no; cuáles son los mercenarios que están por un salario o por poder y cuáles han logrado una identidad entre sus propósitos y los de la compañía. El legendario CEO de GE, Jack Welch, prefería despedir a los mercenarios, así sus resultados económicos fueran sobresalientes, porque primero estaba la alineación con los valores y la cultura de la empresa (Bartlett 1999).

En síntesis, el mejor CEO es aquel capaz de renunciar a su propio egoísmo; quizás es la tarea más difícil porque el olvido de la dirección general encumbra el ego. Y esta renuncia consiste en la capacidad de desarrollar a su equipo directivo con miras a su sucesión y, en segundo término, mediante el compromiso de contribuir al país por medio de su responsabilidad social, la cual se expresa en la preocupación por los más necesitados, el medio ambiente y la comunidad en la que vive. En última instancia, es alguien que entiende que la empresa no es solo una realidad económica sino que se constituye como un agente de transformación de la sociedad.

Los problemas que se deben enfrentar

El mayor problema que afronta un CEO radica en descubrir que su conocimiento e información sobre la realidad de la empresa y la organización es muy limitada, porque la información que recibe muchas veces está filtrada y tampoco dispone del tiempo suficiente para atender todos los asuntos.

A raíz de esto, nos hicimos la siguiente pregunta: ¿qué impide que la gestión sea más efectiva?, y luego de consultar algunos CEO y de investigar distintos autores descubrimos unos hallazgos, que denominaremos barreras.

1

BARRERA

Carecer de una visión estratégica

Un buen *CEO* debe ser capaz de monitorear permanentemente el entorno y detectar las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden llegar a afectar o favorecer los resultados de la empresa; combinar las capacidades de la organización con las oportunidades del entorno. De igual modo, es necesario que entienda las dinámicas y reglas de la industria en la que su empresa funciona y, especialmente, sepa leer los movimientos de la competencia. Sumado a lo anterior, su principal papel es descubrir y ejecutar la propuesta de valor a sus clientes mediante un modelo de negocio.

Por esta razón, quien aspire a ser *CEO* debe adquirir una visión generalista de la organización. Muchos de los profesionales que conocemos en nuestra práctica directiva pierden ascensos importantes porque son muy "técnicos" o "muy especializados" en un área funcional y, de forma constante, muestran su incapacidad para integrar a todas las áreas de la empresa. Es muy común su incompetencia a la hora de tener una visión de conjunto y esta problemática demuestra el por qué son tan populares los Programas de Desarrollo Directivo o los MBA.



2

BARRERA

Desconocer la política en las organizaciones

Muchos *CEO* consideran la política como una anomalía, cuando en realidad la revisión de autores y nuestros estudios nos demuestran que no hay nada más natural que la política en las organizaciones. La razón se debe a que toda empresa tiene áreas, relaciones de dependencia y recursos escasos que producen interacciones que, a su vez, generan conflictos. Por esta razón, un buen *CEO* debe aprender a gestionar el conflicto y a reconocer las diferencias y motivaciones entre las personas de las diversas áreas. El problema es que las

universidades no enseñan las facetas políticas de la dirección, que se soportan en la experiencia al dirigir, en la capacidad de conocer la naturaleza humana y en el entender qué motiva a las personas que están a cargo del *CEO*.

Por este hecho, gestionar la política significa convivir con las presiones, la adversidad y el conflicto. Una vez se reconocen y se aceptan, hay que lidiar con las motivaciones e intereses tanto altruistas como egoístas de las personas en la organización.

3

BARRERA

No desarrollar un equipo de colaboradores

Es innegable que un buen *CEO* no depende de su trabajo personal para obtener los resultados. Por el contrario, sus logros están en cabeza de sus equipos porque sus competencias no están en el hacer sino en el hacer hacer: hacer que otros hagan.

Por tal motivo, un *CEO* poderoso es aquel capaz de compartir el poder y las responsabilidades con su equipo de colaboradores. La realidad de esta afirmación está dada por el simple hecho de que un *CEO* tiene tantas demandas internas y externas que son muy pocas las cosas que puede hacer por sí solo y, por ello,

la confianza y del diálogo. Por otro lado, son fundamentales las estructuras menos funcionales y más enfocadas a proyectos que impulsen fuerzas de tarea e integración entre las diversas áreas de la organización.

Sin embargo, lo principal para un *CEO* es asegurar el apoyo, la legitimidad y la gobernabilidad porque no basta con que la autoridad descansa en el poder que le otorga su posición. Por el contrario, la legitimidad se alcanza con el buen ejemplo, la coherencia y, sobre todo, asegurando el concurso de todos los colaboradores en propósitos comunes.

debe aprender a confiar en su equipo y darle más responsabilidades. Esto se resume en la expresión propia del gobierno colegial de la Universidad de La Sabana: hacer hacer, dejar hacer y dar qué hacer. En este sentido, la liberación del tiempo del *CEO* es para trabajar en la estrategia, en el modelo de negocio, en el diseño de la organización o en el desarrollo de la gente y -en términos específicos- para la comunicación con la junta directiva, con el gobierno, con los gremios, con otras organizaciones y, en general, para cumplir con todas las actividades externas que exige el cargo.



4

No desarrollarse a sí mismo

Un buen *CEO* debe dedicar mucho tiempo a la tarea de su propio mejoramiento personal y profesional, así como enfocar sus esfuerzos y energías en aprender a dirigir. Este tipo especial de aprendizaje exige estudio, lectura y, especialmente, una actividad permanente de reflexión sobre sus interacciones y decisiones. Es decir, un *CEO* efectivo debe ser capaz de disminuir su dedicación a muchas actividades que roban su tiempo y energía y, por el contrario, dedicar sus fuerzas a propiciar más la reflexión sobre lo que está haciendo bien, mal y lo que podría mejorar.

Una de las mayores debilidades de los *CEO* es su activismo y la gran cantidad de energía que desperdician en el día a día. Nuestra experiencia directiva y de consultoría en INALDE nos muestra que un *CEO* que aprende a delegar es capaz de ser más reflexivo, más estratégico y, sobre todo, consigue ver la realidad de su empresa desde “el balcón”, es

decir, desde una perspectiva más amplia. Asimismo, a medida que un *CEO* asciende en autoridad y posición se encuentra con que pierde la posibilidad de recibir buen *feedback* de los colaboradores y, por el contrario, recibe adulación y lisonjeo que le impiden tener un conocimiento adecuado de la realidad de la empresa y de las debilidades propias de las decisiones que toma en su gestión.

Una buena manera de superar esta barrera es mediante el estudio, las reuniones de capacitación fuera de la oficina, un buen *coaching* externo que lo apoye en su proceso de desarrollo como directivo y, fundamentalmente, en el ejercicio diario de reflexión sobre su propio liderazgo. Lo anterior debe llevarlo a evaluarse sobre las reuniones que dirige, las comunicaciones que realiza y la manera como interactúa con sus colaboradores, de tal forma que monitoree sus aciertos y yerros para así trabajar en su propio mejoramiento.

5

Tener una visión estrecha y reducida de la empresa y la organización

Esta barrera consiste en gobernar la empresa, únicamente, a partir de los resultados financieros trimestrales y, de esta manera, estar enfocado en el corto plazo. Un buen *CEO* procura dirigir a la organización con una mirada de largo plazo que asegure la continuidad para las generaciones futuras. Para ello es necesario enfocarse en factores como el desarrollo de las personas, la generación de confianza e integridad y el desarrollo de proyectos visionarios de largo plazo, así el *CEO* no vea los resultados en su periodo de gobierno.

De igual forma, muchos *CEO* pecan por tener una visión muy funcional de la organización; les cuesta mucho desprenderse de su anterior cargo o función, bien sea como vicepresidente de finanzas o de *marketing* y, como consecuencia, quieren interpretar los retos y solucionar los problemas desde una

perspectiva muy funcional. En realidad, el mayor activo de cualquier *CEO* experimentado es su mirada generalista e integradora de las funciones y áreas de la empresa como un todo.

Asimismo, la visión estrecha se percibe cuando el *CEO* actúa como un agente de los accionistas y abandona la tarea de velar por los intereses de toda la empresa, con un agravante y es que el *CEO* maltrata los intereses de los empleados, proveedores y clientes, quienes garantizan el éxito o fracaso de la organización en el largo plazo. Por esta razón, debe ser capaz de tomar decisiones con una mirada de largo plazo, ser conciliador y, en ocasiones, no permitir que los intereses de corto plazo de accionistas e inversionistas especuladores prevalezcan por encima del interés general.

6

No aprender de la experiencia

Aristóteles decía que quienes debían gobernar una sociedad eran las personas con experiencia; es una acción que requiere pausa, moderación y prudencia. Muchos directivos, con el ímpetu que otorga un MBA, creen que los conocimientos bastan a la hora de tomar decisiones y la realidad demuestra que no es así, porque las buenas decisiones requieren del criterio, el juicio y la evaluación de las circunstancias de cada momento. Los pensadores clásicos denominaron a estas condiciones como prudencia política.

La prudencia se alimenta de la reflexión, de la discusión y del consejo. Una persona prudente asimila las palabras de Aldous Huxley, quien decía que la experiencia no es lo que nos pasa sino lo que hacemos con lo que nos pasa. Por esta razón, la experiencia no viene solo con los años sino con los aprendizajes que se derivan de esos años. El directivo debe aprender de sus fracasos y errores para convertirlos en una fuente

de aprendizaje para la organización. John Browne, el *CEO* de BP, en los años noventa, decía que si alguien iba a hacer algo una vez más debía cerciorarse de hacerlo mejor que la primera vez.

Alguien que quiera ser *CEO* debe aprender a gobernar, a conducir y a guiar a otras personas. El problema es que este no es un asunto mecánico de entradas y salidas y mucho menos es un sistema conductista de estímulos y respuestas. Por el contrario, es un arte que consiste en ganarse la autoridad ante las personas; es un proceso en el cual el directivo obtiene su prestigio mediante la experiencia, la competencia profesional y, especialmente, la coherencia. El camino de aprender a gobernar, más que un proceso teórico, es un asunto práctico que requiere asumir de manera permanente tres actividades fundamentales en su crecimiento directivo: trabajar en sí mismo, gestionar sus redes y gestionar su equipo (Hill 2011).



BARRERA 7

Buscar el reconocimiento

Muchos *CEO* hacen tránsito de líderes de sus organizaciones a celebridades sociales. Con ello pierden de vista que sus logros se deben a su equipo y no solamente a sus condiciones personales. Muchos olvidan su papel en la organización y se enfocan en lo externo. La vanidad los lleva a pensar en el nuevo salto a otra compañía y su carrera se convierte en un juego de escalera, lo cual impide el desarrollo de procesos consistentes de largo plazo. En este punto, un buen *CEO* es aquel que entiende a su organización como una misión que genera bienestar para él, para muchas familias y, en términos generales, para la sociedad.

Todo *CEO* se debe a sus antecesores. "Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes" decía Newton con humildad al explicar la razón de sus descubrimientos y hallazgos. En este sentido, uno de los peores males de un directivo es creerse Adán en el día de la creación, pensar y creer que todo nace con él. La reali-



dad muchas veces nos muestra que todo es un proceso en el que interviene el entorno, la suerte, la incertidumbre y la impredecibilidad de la conducta humana.

En conclusión, un *CEO* efectivo es el capaz de vencer las barreras cuando comprende que dirigir es un acto donde prevalece la humildad, el sentido común y, sobre todo, el respeto por las personas. Un buen propósito para mejorar nuestra tarea directiva consiste en evaluar los momentos de verdad que tenemos con nuestros colaboradores en reuniones y comités y preguntarnos: ¿qué hicimos bien?, ¿qué hicimos mal?, y ¿qué podemos mejorar?

Quien quiera ser *CEO* debe ampliar su estrechez de miras, así como superar el egoísmo de pensar en su propia vanidad y lucimiento. Esto se traduce en que el directivo piense en términos amplios en la empresa, suscite una verdadera responsabilidad con la sociedad y también descubra que para gobernar y gozar de autoridad debe promover el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores. Por esta razón, la palabra autoridad remite al verbo latino *augere*, que significa "hacer crecer": desarrollar (Ratzinger 2008). ①

ABSTRACT

This article discusses some of the most common barriers and obstacles faced by CEOs, which make their management less effective. This work is the result of research and also of the author's experience. The main barriers that are presented are: lacking of a strategic vision; ignoring organizational politics; not developing a team of collaborators; not developing oneself; having a close and reduced vision of the company and the organization; not learning from experience; and seeking recognition.



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.

Profesor invitado



GABRIEL VALLONE

Máster en Dirección y Administración de Empresas, EAE, Universidad de Barcelona; Programa de Alta Dirección, IEEM, Universidad de Montevideo; Postgrado en Administración y Resolución de Conflictos, Universidad de Belgrano; contador público y economista, Universidad de la República, Uruguay; Certificate in Strategic Decision and Risk Management, Stanford University; Program on Negotiation, PIL, Harvard Law School; profesor de Negociación del IEEM.

Un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa

IDENTIFICAR Y MAPEAR STAKEHOLDERS DEL NEGOCIO Y COMPRENDER SUS INTERESES, MOTIVOS Y MOTIVACIONES, CONSTITUYE UN ASPECTO CLAVE PARA NUESTRO MODELO DE NEGOCIACIÓN INTEGRADO A LA GESTIÓN Y AL PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA. Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 84, agosto 2016.

Partiendo del plan estratégico, la tarea de cualquier directivo consiste en tomar las mejores decisiones respecto de cómo asignar recursos de manera eficiente para satisfacer múltiples intereses, a veces comunes, y otras, contrapuestos. Cuando esas decisiones bajan de la dirección a los órganos ejecutivos de la empresa, todo se reduce a administrar relaciones interpersonales hacia adentro y hacia afuera de la organización.

La ejecución del plan de negocio y la gestión exitosa de la em-

presa, depende en gran medida de la capacidad de la estructura organizativa de conducir eficazmente diferentes procesos de negociación en todas las perspectivas del negocio: liderando equipos de trabajo, ejecutando procesos internos, manejando la relación con los clientes y administrando los flujos de fondos que la operativa produce.

La clave es encontrar un modelo de negociación que permita maximizar resultados y crear valor en cada una de las interacciones que los factores organiza-

cionales sostienen internamente entre sí, y externamente con terceros para comprar, producir y comercializar bienes y servicios, financiar el negocio y cumplir con los organismos oficiales de contralor.

El modelo de negociación

Normalmente enfrentamos las negociaciones con un sesgo psicológico que nos conduce a apreciarlas como si fueran distributivas, las vemos como si se tratara de un pastel de tamaño fijo. Por naturaleza, somos negociadores

posicionales, pensamos en términos ofertas y demandas cerradas sin comprender lo que realmente las partes quieren. Esta forma de encarar las negociaciones limita fuertemente nuestra capacidad de crear valor cuando interactuamos con los agentes internos y externos de nuestra empresa.

La forma de crear valor comienza por entender los verdaderos intereses que las partes

tienen en juego¹, y a partir de ellos crear opciones de mutuo beneficio para satisfacerlos en forma eficiente con relación a los recursos disponibles.

¿Cuántos conflictos o negociaciones enfrentamos a diario en nuestra empresa a todo nivel y en todas direcciones? Negociamos con nuestros proveedores y clientes, con bancos y organismos del Estado, con los trabajadores y

el sindicato, pero también participamos en procesos que nos cuesta identificar como negociaciones, como cuando lideramos a nuestro equipo de trabajo, recibimos o damos *feedback*, diseñamos la campaña publicitaria para lanzar un nuevo producto y muchas otras interacciones en las que el modelo que vamos a presentar aplica en toda su extensión y tiene mucho para ofrecer.

UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA NEGOCIAR CREANDO VALOR

1. IDENTIFIQUE A LAS PARTES INVOLUCRADAS: REALICE UN MAPEO DE LOS CENTROS DE INTERÉS

El conjunto de partes involucradas en cualquier negociación trasciende a los directamente implicados en el proceso. Se trata de identificar a toda organización, persona o grupo de personas que, directa o indirectamente, puedan afectar o verse afectados por el resultado de la negociación.

Las instituciones que están negociando y los propios negociadores que van a interactuar en el proceso son el núcleo central de cualquier negociación. Pero si queremos aprovechar la dinámica del conjunto de centros de interés, debemos realizar un mapeo de partes involucradas que contemple a otros agentes que en principio pueden estar muy por afuera de ese núcleo central. La opinión pública, por ejemplo, los medios de prensa, grupos formadores de opinión, son agentes que directa o indirectamente podrían afectar el acuerdo, o verse afectados por él y, por lo tanto, deben ser considerados al momento de preparar la negociación.

Si pensamos en la empresa en su conjunto, identificar y mapear a los stakeholders del negocio y comprender sus intereses, motivos y motivaciones, constituye un aspecto clave para nuestro modelo de negociación integrado a la gestión y al plan de negocio de la empresa.

2. LAS PERSONAS NO SON EL PROBLEMA

Separe a las personas del problema. En una oportunidad, preparando una negociación compleja y hostil, el empresario al que estaba asesorando, enfrentado al principio de separar a las personas del problema, me dice: "... pero en

mi caso la persona con la que estoy negociando es justamente el problema por el cual no logro alcanzar el acuerdo".

La propuesta de separar a las personas del problema apunta a no cometer el error de confundir la relación personal con el objeto o la sustancia de la negociación. La clave en todos los casos es ser duro con el problema, esto es, con lo que realmente nos preocupa –nuestros intereses– y suave con las personas.

A los efectos del modelo en su conjunto, este principio de no confundir la relación personal con lo que realmente nos importa en la negociación implica establecer una buena relación y mantener abiertos los canales de comunicación para habilitar el mecanismo de creación de valor.

Si bien la propuesta de establecer una buena relación con la otra parte está pensada para cada negociación y referida a los patrones de comportamiento para ese proceso específico, no debemos olvidar que la mayoría de las negociaciones que enfrentamos a diario en la empresa son recurrentes y tienden a sostenerse en el tiempo. Si en una negociación logramos satisfacer nuestros intereses en el mejor nivel imaginable, pero descuidamos la relación a nivel personal o institucional, habremos hecho un mal negocio a mediano y largo plazo –que son los plazos relevantes de cualquier organización–.

Cuando una empresa concentra sus energías estructurales en capturar ventajas de corto plazo sin evaluar los impactos sobre la generación de valor a futuro, expone a la organización a procesos regresivos que son difíciles de revertir, lo cual es un error estratégico grave que termina afectando el desarrollo y la sustentabilidad del negocio en el tiempo.



Lo que realmente importa: intereses, motivos y motivaciones

Concéntrate en los intereses, no en las posiciones. Quienes gestionan la empresa, al final del día no hacen otra cosa más que administrar relaciones basadas en motivaciones personales, esto es, motivos que impulsan a los agentes a la acción. En esas relaciones interpersonales, los involucrados interactúan para obtener alguna satisfacción, procuran pasar de un determinado estado a otro que esperan que sea mejor, más satisfactorio. Disponemos de recursos, pero lo que efectivamente gestionamos son relaciones entre personas que intercambian recursos para satisfacer intereses.

De acuerdo con José Antonio Pérez López² los agentes actúan

impulsados por tres tipos de motivos que influyen en la formación del impulso motivacional del decisor, produciendo tres tipos de efectos o resultados: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

La motivación extrínseca es el impulso a actuar en busca de satisfacciones que producen efectos recibidos desde el exterior (motivos extrínsecos), como por ejemplo, obtener un aumento de sueldo, un descuento, mejores condiciones en un contrato de arrendamiento, o un mayor plazo para el pago de una deuda. La motivación intrínseca es el impulso a actuar por razones internas (motivos intrínsecos) para lograr, por ejemplo, aprendizajes que le permitan al agente obtener satisfacciones a futuro más allá de la eficacia instantánea de la ac-

ción. La motivación trascendente es aquella que moviliza al agente a conseguir determinados resultados en otros agentes (motivos trascendentes), el impulso que nos moviliza a actuar en este caso es el beneficio que obtienen otras personas.

No todos los agentes que interactúan en la organización se mueven con la misma estructura motivacional. "Normalmente, el peso de cada uno de este tipo de motivos [extrínsecos, intrínsecos y trascendentes] es diferente para cada persona... y eso es válido para cualquier profesional, porque lo es para cualquier acción de cualquier ser humano" (Pérez López, 1993).

Los motivos trascendentes, en negociación, no aparecen necesariamente vinculados a obtener

resultados en la contraparte, sino más bien en otras personas relacionadas indirectamente con el proceso —terceras partes—.

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones implica descubrir qué es lo que las partes realmente quieren, y que muchas veces, sin siquiera saberlo, mantienen escondido detrás de sus demandas, exigencias y propuestas. Lo que debemos hacer, ya desde la misma preparación de la negociación es tratar de descubrir los deseos, necesidades, temores, preocupaciones, motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes que regulan el esque-

ma motivacional de todas las partes mapeadas previamente.

Los verdaderos intereses por lo general no se manifiestan en forma consciente, hay que develarlos, hay que encontrar la forma de hacerlos explícitos. Los intereses encierran los motivos que impulsan a las personas a la acción, "son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones" (William Ury, 1993).

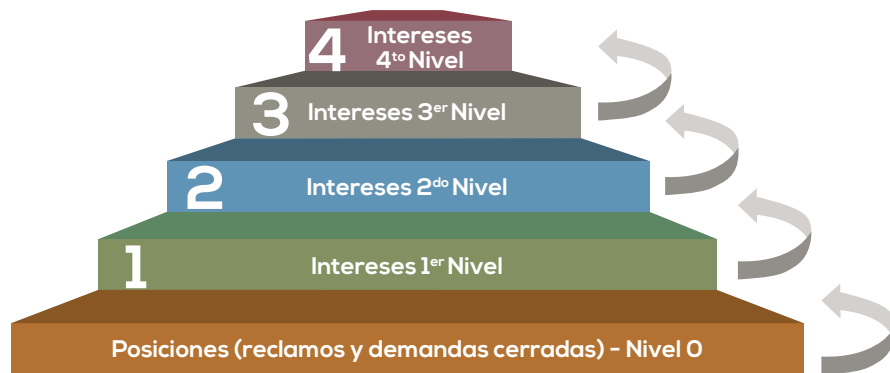
El modelo nos propone una herramienta efectiva para descubrir los intereses que están por detrás de las posiciones. La pregunta que debemos hacernos cuando estamos preparando

cualquier negociación es: ¿qué es lo que las partes realmente quieren? Incluso cambiar el adverbio interrogativo preguntando ¿por qué? o ¿para qué? puede ayudarnos a comprender mejor lo que realmente las partes desean en la negociación.

Estas simples preguntas permiten descubrir lo que motiva a los negociadores y así entender sus verdaderos intereses, pero después de algunos años aplicando el método descubrí que podemos enriquecer nuestras negociaciones si construimos una escalera de la abstracción de los verdaderos intereses.

¿CÓMO SE CONSTRUYE ESA ESCALERA?

Después de subir el primer escalón partiendo de las posiciones, volvemos a realizar la misma pregunta acerca de qué es lo que realmente se quiere, por qué y para qué. La respuesta a estas preguntas nos permite alcanzar un segundo escalón y así, repitiendo el procedimiento en cada uno de los niveles, iremos encontrando tramos que representan intereses cada vez más abstractos dentro del esquema motivacional de los negociadores.



Escalera de la abstracción de los intereses de los negociadores: en cada escalón debemos indagar qué es lo que realmente quieren, por qué y para qué lo quieren, y la respuesta nos ubica en el siguiente escalón de los intereses.

Ahora bien, descubrir esos intereses es condición necesaria pero no suficiente para crear valor. A partir de lo que las partes realmente quieren, desean, o les preocupa, debemos crear opciones capaces de satisfacer esos intereses.

● Soluciones creativas para alcanzar un acuerdo eficiente

Invente opciones de mutuo beneficio. Las opciones son principios de solución al problema que se nos presenta en la negociación, constituyen posibles maneras de satisfacer los intereses de las partes.

El modelo apunta a realizar el esfuerzo de pensar de manera creativa sobre las diferentes formas de resolver el conflicto. Parte de esa creatividad viene alimentada por el proceso de entender los verdaderos intereses, pero no es suficiente, debemos hacer un esfuerzo adicional para encontrar opciones eficientes.

Más allá de los motivos trascendentes que en muchas de las negociaciones están presentes, la satisfacción de los intereses de la otra parte es absolutamente necesaria si queremos maximizar la satisfacción de los nuestros. Posiblemente los intereses de la otra parte no siempre constituyan un fin en sí mismo, pero en cualquier caso serán el medio para lograr maximizar los nuestros.

● Opciones legítimas

Insista en la aplicación de criterios objetivos. La importancia de este principio radica en el hecho de que por lo general los criterios objetivos son difíciles de rebatir y por lo tanto gozan del poder de legitimidad.

Cuando aplicamos criterios objetivos (valores de mercado, peritajes, antecedentes en la materia, la costumbre, criterios de eficiencia, criterios de equidad, fallos judiciales) es mucho más fácil convencer a los demás de que acepten las opciones que estamos presentando para resolver el conflicto.

En definitiva, los criterios objetivos darán un baño de legitimidad a las opciones de mutuo beneficio



Profesor invitado

que hayamos presentado, lo cual aumenta las chances de que la otra parte las acepte.

● El poder de los negociadores: sus alternativas

Al final de proceso, antes de decidir, tenga en cuenta su mejor alternativa. Las alternativas en un proceso de negociación son todas aquellas acciones que las partes pueden adoptar para satisfacer sus intereses en caso de no llegar a un acuerdo. Se trata entonces de lo que podemos hacer por nuestros propios medios, fuera de la negociación y con prescindencia del otro, sin necesidad de acordar.

Una vez establecidas las alter-

nativas, debemos identificar a la mejor de ellas, y esto es lo que el modelo de negociación de Harvard denomina BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), o en español MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Se trata de uno de los elementos clave del proceso de negociación; de hecho es la principal y más genuina fuente de poder de ese proceso.

Cuando un negociador ha trabajado sobre sus alternativas y las de su contraparte, ha identificado la MAAN de ambos y ha hecho que su mejor alternativa sea viable, estará siempre en mejores condiciones para negociar. Para empezar, tendrá muy clara la relación de

poder en la negociación, y además, sabrá efectivamente qué hacer si no llega a un acuerdo, y esto le permite tomar la mejor decisión al final del proceso.

La creación de valor en la empresa

Si queremos integrar el modelo de negociación al plan de negocios debemos mapear todas las interrelaciones que crean o absorben valor en la empresa, pero previamente debemos identificar a los stakeholders de la organización, comprender sus motivaciones y verificar el mix tridimensional de los motivos extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.

La mejor forma de identificar a los agentes que crean y absorben valor en la empresa es partiendo del estado de resultados. En él se concentra la amplia mayoría de partes involucradas en los procesos a través de los cuales la empresa produce, promueve, vende, gestiona recursos y genera resultados económicos.

En cada línea del estado de resultados vamos a encontrar espacios de negociación sobre los cuales podemos accionar para crear valor, incrementando ingresos, reduciendo costos, racionalizando gastos, optimizando procesos, mejorando la calidad de nuestros productos y de las relaciones interpersonales.

DEBEMOS IDENTIFICAR A LOS STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN, COMPRENDER SUS MOTIVACIONES Y VERIFICAR EL MIX TRIDIMENSIONAL DE LOS MOTIVOS EXTRÍNSECAS, INTRÍNSECAS Y TRASCENDENTES.

EL ESTADO DE RESULTADOS Y LAS PARTES INVOLUCRADAS

INGRESO POR VENTAS	• Clientes • Proveedores de servicios de marketing y publicidad • Personal del sector comercial • Organismos oficiales de contralor de los puntos de venta
COSTO DE LO VENDIDO	• Proveedores de insumos • Proveedores de otros bienes y servicios de producción • Personal de planta y mantenimiento • Organismos oficiales de contralor de la producción
RESULTADO BRUTO:	
RETRIBUCIONES	• Empleados en general • Personal del sector de recursos humanos • Proveedores de bienes y servicios vinculados al personal de la empresa • Sindicato de trabajadores
CARGAS SOCIALES	• Organismos oficiales de fiscalización y recaudación
IMPUESTOS	• Organismos oficiales de fiscalización y recaudación
SERVICIOS CONTRATADOS	• Otros proveedores de servicios
OTROS GASTOS	• Otros proveedores
RESULTADOS OPERATIVOS:	• Personal de sectores de apoyo (administración, IT, otros)
RESULTADOS FINANCIEROS	• Bancos e instituciones financieras • personal del sector administrativo financiero
RESULTADOS DIVERSOS	• Otros proveedores
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA:	
IMPUESTO A LA RENTA	• Organismos oficiales de fiscalización y recaudación
RESULTADO NETO:	• Accionistas



Si pensamos en la empresa en su conjunto, los agentes que interactúan son: empleados, accionistas, clientes, competidores, proveedores, competidores, el gobierno y cualquier otro agente que afecte, o se vea afectado por las actividades que desarrolla la empresa en algún momento de su ciclo de vida.

Existen intereses, motivos y motivaciones generales —estructurales— para cada uno de esos agentes, pero lo que nos proponemos es analizar intereses, motivos y motivaciones par-

ticulares para cada interacción. Esto significa que al momento de preparar las negociaciones debemos obtener buena información sobre los agentes particularmente involucrados y conocer cuáles son los verdaderos intereses que tienen en juego respecto de nuestra empresa, de acuerdo a la relación específica que nos une.

Toda persona, equipo de trabajo, área específica o unidad de negocio dentro de la organización, interactúa con alguno de los *stakeholders* a través de procesos de negocia-

ción cuya gestión impactará en los resultados del negocio.

Si tratamos de relevar los intereses generales y estructurales que los agentes tienen en juego, podemos verificar que toda la gama de intereses está dominada por motivos extrínsecos aunque los encontramos particularmente en el tramo posicional y en los niveles más bajos de abstracción. Los motivos intrínsecos aparecen normalmente en niveles intermedios y altos, pero no en los niveles más cercanos a las posiciones de los negociadores.

STAKEHOLDERS DEL NEGOCIO - SUS INTERESES, MOTIVOS Y MOTIVACIONES GENERALES

STAKEHOLDER	NIVEL POSICIONAL	INTERESES EN DIFERENTES NIVELES DE ABSTRACCIÓN			
EMPLEADOS	Mejora salarial	Otros beneficios	Capacitación	Desarrollo personal	Sustentabilidad de la empresa
ACCIONISTAS	Maximizar dividendos	Minimizar riesgos	Curva de aprendizaje de inversiones	Desarrollar el negocio	Sustentabilidad de la empresa
CLIENTES	Min. precio Max. descuentos, Max. rentabilidad	Mejoras en la calidad y servicio post-venta	Curva de aprendizaje de nuestras necesidades	Desarrollar su negocio	Establecer una buena relación con nuestro negocio a largo plazo
COMPETIDORES	Mejorar su market share con relación a nuestro negocio	Incrementar ventajas competitivas respecto a nuestra empresa	Comprender la dinámica del mercado al que pertenecemos	Desarrollar su negocio	Superarnos
PROVEEDORES	Min. precio Max. descuentos, Max. rentabilidad	Incrementar el volumen de operaciones	Comprender lo que nuestra empresa necesita a largo plazo	Desarrollar su negocio	Incrementar su poder negociador respecto de nuestra empresa
GOBIERNO	Recaudar, asegurar el cumplimiento de las normas	Facilitar el desarrollo de los negocios	Obtener información, conocer el sector	Crecimiento y desarrollo económico	Rédito político
OTROS AGENTES (p. ej. Cámara Sectorial)	Representatividad sectorial	Desarrollo del sector que representa	Conocer las necesidades del sector y de sus afiliados	Consolidarse como institución	Incrementar su poder e influencia



EL MODELO DEBE ESTAR NECESARIAMENTE INTEGRADO A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO. LA PROPUESTA IMPLICA ANALIZAR LOS FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN) Y EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las motivaciones trascendentes no aparecen relevadas en el cuadro porque se trata de una presentación estructural. Si abrimos el agente empleados y consideramos separadamente las gerencias y jefaturas, podríamos prever que pueden existir motivos que impulsan a esos agentes a actuar buscando resultados intrínsecos en otros agentes, por ejemplo el crecimiento de sus colaboradores.

También se puede dar en proveedores, que encuentran satisfacción en transferir tecnologías o mejores prácticas a nuestra empresa aun sin esperar reciprocidad o contrapartida.

Vale la pena estar muy atentos a la existencia de motivaciones trascendentes en los *stakeholders*, e incluso promoverlas internamente, porque concentran las mejores condiciones para la creación ampliada de valor.

La negociación como una competencia organizacional

En los niveles más altos de la estructura organizativa, decidir y negociar —aun delegando las instancias de negociación—, constituyen el núcleo duro de la tarea de

cualquier directivo. Para la alta dirección, el factor clave de su gestión es sin lugar a dudas la toma de decisiones, pero cuando comenzamos a delegar para bajar la decisión a la acción son los procesos de negociación los que pasan a ser decisivos.

Para tener un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa, no alcanza con preparar a nuestros cuadros gerenciales, mandos medios y primera línea para que mejoren sus habilidades negociadoras, debemos dar un paso más y hacer el esfuerzo de superar la experiencia individual y lograr que la negociación pase a ser una competencia organizacional sistémica.

Si logramos un modelo integral de negociación, estaremos en

Profesor invitado

mejores condiciones para motivar al personal, alinear a toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, optimizar los procesos, mejorar la satisfacción de nuestros clientes e incrementar los resultados para los accionistas.

Conclusiones y recomendaciones

● **La importancia del back table.** En cada una de las instancias de negociación debemos necesariamente atender la negociación hacia adentro de nuestra empresa, como forma de mejorar la calidad de nuestras negociaciones.

Nuestro jefe, los colaboradores, otros sectores de la empresa, llegan a constituir también la otra parte en instancias de negociación interna que debemos asumir, preparar y optimizar como parte de los procesos de negociación que encajamos hacia afuera de la empresa.

● **Intereses, motivos y motivaciones en toda la cadena de valor.** Como vimos, explorar los intereses, motivos y motivaciones de todos los involucrados en la cadena de valor, determinando lo que cada uno tiene en juego al momento de interactuar con nuestra organización es la esencia del modelo propuesto para integrar la negociación a la dirección del negocio.

No se trata de un análisis teórico y en abstracto, debemos indagar, obtener información y explorar los verdaderos intereses de todos los agentes. Pero además, no solo debemos trabajar en el valor objetivo (los resultados económicos) de la negociación, sino también atender el valor subjetivo del proceso (la relación con la otra parte).

DEBEMOS DESCUBRIR LOS DESEOS, NECESIDADES, TEMORES, PREOCUPACIONES, MOTIVOS EXTRÍNECOS, MOTIVOS INTRÍNECOS Y TRASCENDENTES QUE REGULAN EL ESQUEMA MOTIVACIONAL DE TODAS LAS PARTES MAPEADAS PREVIAMENTE.



● **El modelo debe estar necesariamente integrado a la estrategia del negocio.** La propuesta implica analizar los factores internos (fortalezas y debilidades de la organización) y externos (oportunidades y amenazas del entorno) con foco en las situaciones de conflicto de intereses que están por detrás de cada uno de esos factores.

En tal sentido, es necesario identificar los procesos de negociación necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos en todas y cada una de las perspectivas del negocio: recursos, procesos, clientes y resultados.

● **La curva de aprendizaje como forma de consolidar el modelo a nivel de toda la estructura organizativa.** Si deseamos consolidar este modelo es necesario preparar las negociaciones con método y promover mecanismos internos de aprendizaje organizacional para analizar de manera crítica las negociaciones una vez finalizadas.

En ese análisis que puede ser incluso intersectorial, debemos evaluar la estrategia, la aplicación del método, los resultados obtenidos que representan el valor objetivo de la negociación y la calidad del proceso o el valor subjetivo. ①

Ver referencias bibliográficas en la página 96



PROGRAMAS ENFOCADOS

EXECUTIVE EDUCATION

Los **Enfocados** son programas cortos que potencializan y dan continuidad al conocimiento en áreas específicas, permitiéndole al directivo abordar situaciones concretas y afrontar los retos de la dirección de empresas.

Portafolio de programas

Herramientas del Coaching para la alta dirección

Juntas directivas

Gestión estratégica del talento humano

Gestión rentable de equipos comerciales de alto rendimiento

gestión de riesgo en entornos inciertos

Marcela Robledo Londoño

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



Jaime Caicedo, pionero de la producción tecnológica en Colombia

EN ESTA EDICIÓN DE LA REVISTA INALDE DESTACAMOS LA LABOR DE JAIME CAICEDO, EMPRESARIO, DIRECTIVO, EMPRENDEDOR Y EGRESADO DEL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL -PDG-

Por medio de su labor en el campo de la tecnología, ha evidenciado de manera fehaciente que, aunque es un terreno complejo por las características de nuestro entorno, con esfuerzo y empeño se puede avanzar en la consolidación empresarial más allá de los commodities y siguiendo la senda de la innovación, tan necesaria en Colombia.

Robotec, empresa que dirige y la cual nació hace veintisiete años es una de las pioneras y más representativas organizaciones en el ámbito tecnológico del país. "Siempre he tenido la idea y el propósito de considerar que en Colombia sí se puede hacer algo diferente que sea de alta calidad y, a la vez, dé a los clientes un valor agregado; a eso podemos llamarlo tecnología". Y aunque reconoce que no ha sido un camino fácil, Jaime también manifiesta que gran parte de su satisfacción directiva está en entregar a los clientes, que en la mayoría de los casos son otras empresas, lo que ellos podrían esperar de una empresa de primer mundo.

Jaime y su equipo de colaboradores de Robotec son conscientes de que aún el ecosistema tecnológico en nuestro país es incipiente. "Y es un panorama de muchas organizaciones en Colombia porque todavía se tiene una mentalidad muy limitada y creemos que el crecimiento de las organizaciones debe medirse solo por la rentabilidad. Hace poco conocimos algunas de las grandes empresas de Silicon Valley y de esta experiencia aprendimos que en lugares como Estados Unidos, las compañías valen por su potencial y por su capacidad e intención para generar valor y riqueza social".

Asimismo, Jaime manifiesta que una de sus preocupaciones ha sido el aprendizaje constante, para él y para su equipo. Luego de su experiencia en Silicon Valley, decidió remodelar las oficinas de Robotec e iniciar la permanente búsqueda de un desarrollo tecnológico cada vez más avanzado. Esta ha sido una de las razones para que la empresa sea considerada como una de las pioneras en innovación en Colombia y hoy en día cuenta con el certificado de Buenas Prácticas de Innovación, el cual es avalado por el Icontec.

Estos avances le han permitido a Robotec ser una empresa cuyo valor se basa en dar soluciones tecno-

lógicas a otras organizaciones que requieren implementar este tipo de recursos como, por ejemplo, en seguridad electrónica y avances para el desarrollo logístico de reuniones y conferencias. "Los esfuerzos nos han permitido estar a la vanguardia y en la capacidad de ofrecer a nuestros clientes soluciones y posibilidades que, por sus características, parecen proceder de países del primer mundo". Sin embargo, a pesar de las dificultades, lo hacen y desde Robotec



Egresado destacado

buscan que esos productos y servicios, además de funcionales, sean fabricados y concebidos con los más altos estándares de calidad.

Un claro ejemplo de su gran alcance a ha sido un sistema que desarrollaron para hacer las reuniones más eficientes, el cual, entre muchas otras ventajas, permite hacer búsquedas concretas en las actas de palabras claves y el o los participantes que las hayan mencionado. Este producto ya cuenta con canales de comercialización en Colombia, México, Costa Rica, Argentina, Chile y Brasil. "Es un trabajo con el que nos hemos comprometido porque no somos conscientes de la cantidad tan impresionante de tiempo que se pierde en las reuniones. Desde la alta dirección deberíamos estar más comprometidos con la productividad y este sería un buen inicio: el buen manejo del tiempo", asegura Jaime.

Sobre la innovación, está seguro de que es el camino para alcanzar una mayor productividad, no solo empresarial sino del país. "Este es un tema que se ha puesto de moda. En el caso de Robotec, es nuestro diferencial porque en este negocio debes creerte "el cuento" de la innovación, el cual es un proceso muy bien estructurado y constante que debería ocurrir en todas las organizaciones". En su empresa, Jaime recopila de forma sistémica las ideas que surgen de las diferentes áreas para analizarlas y priorizarlas para,

posteriormente, convertirlas en proyectos: "esa es una buena parte de nuestro proceso de innovación".

La generación de ideas, por consiguiente, es fundamental para una organización como Robotec. "Consideramos una idea como una mejora al producto o servicio. La suma de ideas es, entonces, un ciclo de innovación y, de nuevo, una ventaja competitiva". De esta manera, Jaime Caicedo invita a los directivos a llevar a sus organizaciones por el camino de la innovación y hacer de este modelo una labor diaria y constante.

Tanto Jaime como los empleados de Robotec tienen claro que la innovación es costosa. Sin embargo, resalta que "en Colombia también falta mucho camino por recorrer en este tema por asuntos, más que todo, culturales. La gente debe creerse el cuento y salir de la, siempre peligrosa, zona de confort".

Estos propósitos y todo su empeño, desde hace más de veinticinco años, han llevado a Jaime a ser uno de los directivos colombianos que más le apuntan a la innovación y a la tecnología. A pesar de los momentos difíciles que trae consigo el emprendimiento, su intención por estar a la vanguardia ha sido una de las principales razones para salir siempre adelante: "los empresarios de Colombia debemos convertirnos en productores de bienes y servicios de alto valor agregado. Asimismo, debemos pensar, cada vez más, en producir para exportar. ¿Contemplamos con frecuencia a quienes están dispuestos a pagar por nuestros productos en otros países?".



PID | Programa Integral de Dirección

¿Está preparado para afrontar retos directivos?

- Construcción de una visión integral de las organizaciones



- Desarrollo del pensamiento estratégico



- Consolidación de criterios para la toma de decisiones



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



Estrategas de la historia



HERNÁN A. OLANO GARCÍA

Ph.D. Director del Departamento de Historia y Estudios Socio Culturales Universidad de La Sabana

Una persona versada en estrategia se define por la Real Academia como un estratega y, en una de sus tres acepciones, estrategia, además de ser un arte, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Sin embargo, muchas veces, soñando en lo que ha de ser la decisión más precisa dentro del ámbito empresarial, desconocemos hechos y hazañas históricas que podrían habernos dado la luz necesaria para aplicar el razonamiento adecuado dentro de la toma de decisiones directivas. De ahí, que la historia sea una gran aliada de la estrategia empresarial, no solo en cuanto a los acontecimientos ocurridos en el mundo, sino en nuestro propio ámbito de negocios.

Retrocediendo en el tiempo casi dos milenios, recordemos a la antigua Cartago, hoy Túnez, ciudad fundada en el siglo IX a.C., cuyo gentilicio era el de cartagineses o púnicos.

En el 247 a.C. nació Aníbal, el hijo de Amílcar Barca, quien, según la leyenda, le hizo jurar a su hijo odio eterno a los romanos ante los dioses y así puso en jaque la existencia de la mayor potencia de la época y de la historia: Roma.

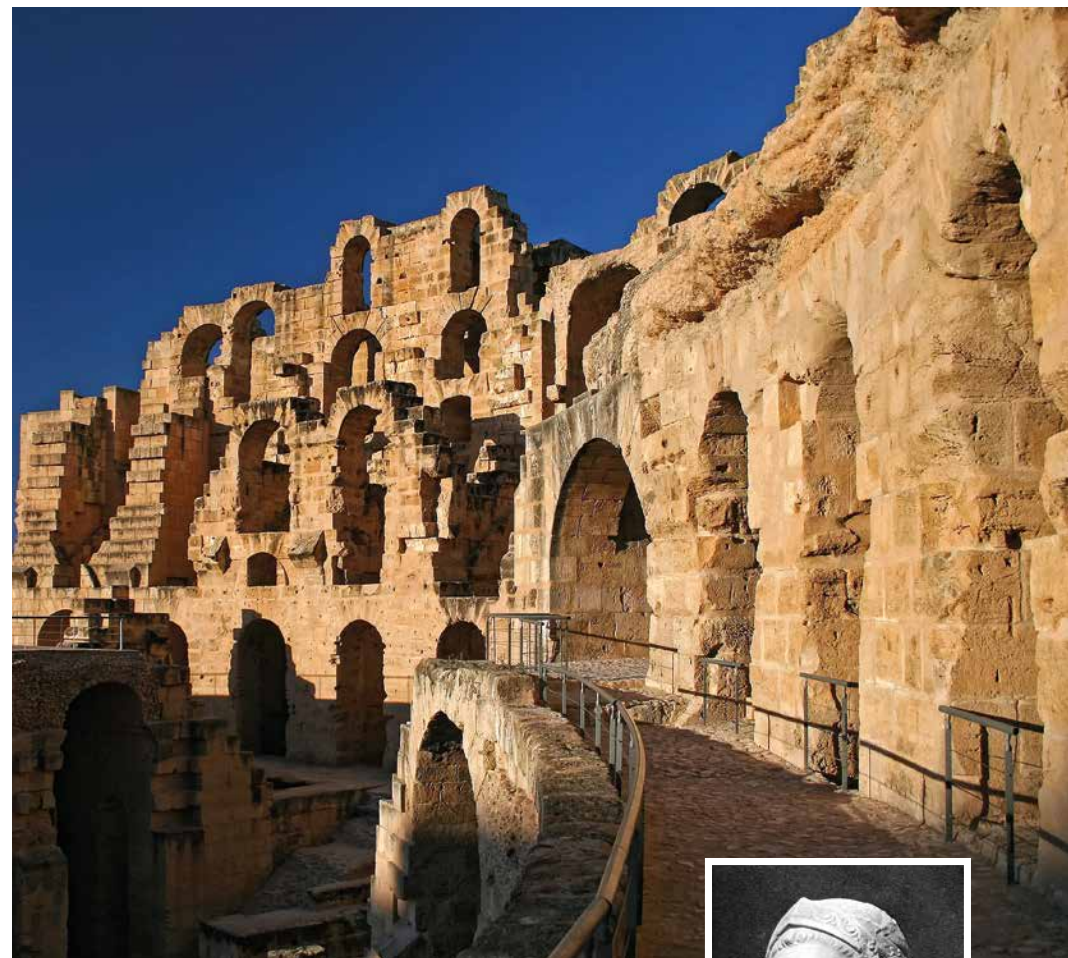
Hasta el siglo III a.C. las relaciones entre Roma y Cartago habían sido relativamente buenas, respetando ambas ciudades sus zonas de influencia en el Mediterráneo, centro de comercio mundial del momento. La expansión de Roma llegó hasta las puertas de Sicilia, ciudad rica en cereales y habitada por prósperas colonias griegas, entre las cuales estaba Mesina, situada en el estrecho entre Italia y la isla que, dominada por los cartagineses, decidió llamar en su auxilio a los romanos para que expulsaran a la guarnición púnica que controlaba la ciudad. Este hecho dio lugar a la Primera Guerra Púnica que, como era previsible, culminó con el éxito de Roma, que logró vencer luego de veinte años de perseverancia, no con su reducida flota, al mando de marineros sin pericia, sino de los pasajeros de sus navíos, los integrantes de la infantería que podrían llegar por tierra hasta el último lugar de la provincia.

Tras la muerte de su padre, Aníbal asumió la jefatura del ejército cartaginés, que ya entonces controlaba el sur de Hispania. Desde su base de Cartago Nova (la actual Cartagena de Murcia en España), realizó varias

expediciones hacia el altiplano central y sometió a diversas tribus ibéricas.

La inicial derrota de su padre y de su nación no pasó desapercibida para Aníbal y marcó profundamente al pequeño, quien desde este momento comenzó a alimentar en su espíritu un odio trascendental hacia los romanos que, como venganza por la apropiación de la ciudad y del mercado, le llevaría a encabezar estratégicamente una de las más impresionantes campañas militares contra Roma.

En el 219 a.C. destruyó Sagunto, ciudad aliada de Roma, tras una resistencia suicida de los ciudadanos y traspuso el Ebro, río en que, siete años antes, cartagineses y romanos habían fijado el límite de sus respectivos territorios; esta acción significó el inicio de la Segunda Guerra Púnica (219-202 a.C.), inaugurando lo que será una larga carrera de triunfos para Aníbal, quien utilizó la denominada táctica de tenaza, que consiste en colocar a la infantería, en la que confiaba menos, en el centro, apoyada por la caballería en forma de luna creciente, haciendo avanzar a las tropas de veteranos a los laterales. Cuando se producía la batalla, los cartagineses del centro de la formación se retiraban ante el avance de los romanos y, al avanzar estos, quedaban dentro de un largo arco de enemigos que les rodeaban, sin vía de escape y blanco de los ataques más sangrientos.



Anfiteatro ubicado en Túnez.

Los soldados de Aníbal lo admiraban: «Tenía una enorme osadía para arrostrar los peligros y una enorme sangre fría dentro de ellos. Ninguna acción podía cansar su cuerpo o doblegar su espíritu. Soportaba igualmente el calor y el frío; comía y bebía por necesidad física, no por placer; no distinguía las horas de sueño y de vigilia y para descansar no tenía necesidad de una buena cama ni del silencio. Era el primero de los jinetes y de los infantes; iba en cabeza del combate y era el úl-

timo en retirarse. Se ganó desde el momento mismo de su llegada las simpatías de todo el ejército».

Tras la batalla de Sagunto, en la primavera del 218 a.C., Aníbal concedió a su hermano Asdrúbal el mando de las tropas en Hispania y partió hacia Italia haciendo gala de una importante gestión estratégica y logística, pues con un ejército de 60000 hombres y treinta y ocho elefantes, emprende el largo camino hacia Roma: atraviesa Hispania, levanta a los galos, acomete en invierno el



Busto de Aníbal

Foto: © 1932 by Phadon Verlag (Wien-Leipzig) - "Römische Geschichte", gekürzte Ausgabe (1932). Dominio público, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=9572568>

paso de los Pirineos y de los Alpes, donde pierde un ojo por el frío. Llegó a la llanura del Po, donde derrotó a los romanos sucesivamente en Tesino y en Trebia, a pesar de las numerosas bajas que había sufrido en el curso de la marcha. Al año siguiente, una nueva victoria, esta vez junto al lago Trasimeno, le dio el control sobre la Italia central. Aplastado el ejército romano de Flaminio, Roma quedó a merced del cartaginés, pero este no se atrevió a asaltar las sólidas murallas de la ciudad y prefirió



Foto: <https://givermisto.wordpress.com/2034/12/04/la-batalla-de-cannas/>

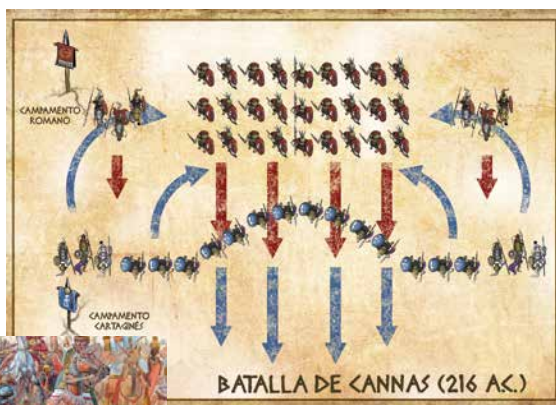


Foto: <http://forusgame.com/>

LA BATALLA DE CANNAS ES EL FONDO DEL ABISMO, LA HUMILLACIÓN MÁS GRANDE DEL PODER ROMANO. CON LOS EJÉRCITOS CONSULARES DESTROZADOS Y EN FUGA, ANÍBAL TIENE EXPEDITO EL CAMINO HACIA EL MISMO CORAZÓN DE SU RIVAL...

dominar la Italia meridional. La travesía alpina es alucinante: los elefantes resbalan en el hielo, las mulas quedan presas en la nieve, los caminos impracticables han de ser abiertos cortando rocas, talando árboles, construyendo rampas que abren la puerta a las ricas llanuras de Italia.

El sueño de Aníbal en Italia durará dieciséis años de victorias, de hazañas fabulosas y estrategias admirables. Se suceden batallas legendarias como Trasimeno, narrada por Livio con prodigiosa maestría, en la que los ejércitos combaten entre una densa niebla con tal furor que no perciben siquiera un terremoto que destruyó grandes zonas de muchas ciudades. Roma tiembla ante el avance del enemigo, pero nunca está dispuesta a ceder. En agosto del 216

a.C. venció en Cannas a las tropas de Lucio Emilio Paulo y Marco Terencio Varrón, cuyos efectivos duplicaban a los suyos. Lejos de sus bases de avituallamiento, sin posibilidad de recibir refuerzos, ya que su hermano Asdrúbal había sido derrotado y muerto por Claudio Nerón en la batalla de Metauro cuando se dirigía a socorrerle (207 a.C.), y habiendo fracasado en el intento de atraer a su causa a los pueblos itálicos sometidos por Roma, el ejército de Aníbal quedó aislado e inmovilizado en la Italia meridional durante varios años, situación que aprovecharon los romanos para contraatacar. La batalla de Cannas es el fondo del abismo, la humillación más grande del poder romano. Con los ejércitos consulares

destrozados y en fuga, Aníbal tiene expedito el camino hacia el mismo corazón de su rival, pero extrañamente se detiene «ad portas», a las puertas de la Urbe. Maharbal, uno de sus generales, comenta: «Sabes vencer, Aníbal, pero no sabes explotar la victoria». Mientras, los romanos se fortalecen en la derrota.

Tras expulsar a los cartagineses de la península Ibérica, el general romano Publio Cornelio Escipión, llamado el Africano, desembarcó cerca de Cartago (203 a.C.), hecho que obligó a Aníbal a regresar a África, donde fue vencido en la batalla de Zama, en el 202 a.C.; es el fin. Acorralado después de años de victorias y temerarias soberbias, pide la paz, pero Escipión se la niega: los cartagineses ya tuvieron la paz y la rompieron: «preparad la guerra ya que no

pudisteis soportar la paz». Aníbal confiesa haber perdido no solo la batalla sino la guerra; ya no queda ninguna salida. A consecuencia de esta derrota, Cartago se vio obligada a firmar una paz humillante, que puso fin al sueño cartaginés de crear un gran imperio en el Mediterráneo occidental. Con todo, Aníbal, para los años 197 y 196 a.C., intentó reconstruir el poderío militar cartaginés pero, perseguido por los romanos, hubo de huir y refugiarse en la corte del rey Antíoco III de Siria, a quien indujo a enfrentarse con Roma, mientras él negociaba una alianza con Filipo V de Macedonia. A raíz de las victorias romanas sobre los sirios en las Termópilas (191 a.C.) y en Magnesia (189 a.C.), Aníbal huyó a Bitinia, donde decidió quitarse la vida el año 183 a.C. para evitar que el rey Prusias lo entregase a Roma y ante la imposibilidad de encontrar un refugio en que pudiera sentirse seguro.

En resumen, Aníbal fue un legendario líder militar de Cartago, el cual cobró popularidad por haber enfrentado al Imperio Romano en su propia tierra y por sus incomparables estrategias bélicas. Uno de los pilares de su fama, no es solo la de estrategia, sino la que últimamente se le ha concedido como "Padre de la Logística", lo cual, radica en el hecho de haber utilizado elefantes en sus ejércitos y de haber viajado con ellos a través de los Alpes para atacar Roma. Si bien nunca llegó a atacar esta ciudad, innumerables batallas tuvieron lugar en el camino hasta el corazón del imperio y varios enfrentamientos contra este ejército considerado invencible. ①





Así fue LAMS 2016 en Barranquilla

Del 6 al 9 de septiembre se llevó a cabo el Latin American Management Seminar -LAMS 2016-, que en esta oportunidad se llevó a cabo en Barranquilla, Colombia. A este evento académico y empresarial, que se ha venido consolidando como uno de los más importantes del continente, asistieron más de sesenta empresarios y presidentes de organizaciones, provenientes de Colombia, Chile, México, España, República Dominicana y Venezuela.

Como en cada edición de este encuentro, las sesiones académicas estuvieron guiadas por profesores de prestigiosas escuelas de negocios: Harvard Business School, Darden School of Business (Estados Unidos), IESE Business School (España), IPADE Business School (México) e INALDE Business School (Colombia).

Barranquilla, destino empresarial en Colombia

Este es un momento histórico para Barranquilla, ciudad que se caracteriza por su crecimiento económico, empresarial y social. Como se destacó en la edición 44 de esta revista, 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.

Este año, como parte del acto de apertura, el alcalde de Barranquilla, Alejandro Char, se dirigió a los participantes y les dio la bienvenida a la ciudad y a la posibilidad de establecer iniciativas empresariales en la ciudad. "Hoy en día, Barranquilla es una ciudad que ofrece posibilidades y facilidades a los empresarios que llegan y quieren incursionar en diversos sectores como en inmobiliario, el comercio, los servicios, la industria, las bodegas. Y, además, contamos con una ventaja competitiva y es nuestra condición portuaria y la cercanía que se establece con destinos como Panamá o Estados Unidos".

De esta manera, junto con Luis Fernando Jaramillo, director general de INALDE Business School, dieron la bienvenida a un encuentro académico que se caracterizó por la profunda reflexión y los espacios de debate en pro del crecimiento de las organizaciones.

Los profesores de LAMS 2016

De acuerdo con la temática y las sesiones que los profesores desarrollaron, los entrevistamos para conocer sus apreciaciones sobre diversos aspectos coyunturales que impactan a la innovación en modelos de negocio, así como sus recomendaciones para los directivos y empresarios para superar la incertidumbre.

1. Richard Vietor, profesor de Harvard Business School. **2.** Participantes de LAMS 2016 con el profesor Luis Manuel Calleja y su esposa. **3.** Arturo Tejada, participante de LAMS 2016. **4.** Ciro Gómez, profesor de INALDE Business School. **5.** Luis Fernando Jaramillo, director general de INALDE Business School y Alejandro Char, alcalde de Barranquilla.

Elena Loutskina

Darden School of Business

¿Cómo los emprendedores pueden llegar a ser buenos empresarios?

Es un gran desafío para los emprendedores llegar a ser empresarios. Hay un aspecto importante y es que cualquier capital para un emprendedor es como un bebé; lo cuida y lo protege. Sin embargo, debe ser consciente de que en la medida en que su emprendimiento crece, el riesgo también es más alto y hay que ser realistas con respecto al éxito o fracaso que trae consigo el crecimiento. Asimismo, los emprendedores deben ser sinceros consigo mismos y con los demás sobre algo tan relevante como la cantidad de dinero que necesitan para el desarrollo de su emprendimiento. Muchas veces, por intentar convencer a los inversionistas, creen que con poco dinero pueden hacer maravillas y la realidad es muy diferente. Es necesario tener a la vista estos dos factores, antes de pensar en la posibilidad de un crecimiento que no represente muchos esfuerzos.

¿Qué tan relevante ha sido el papel de los ángeles inversionistas en el desarrollo de proyectos de emprendimiento?

Los ángeles inversionistas cumplen un papel muy importante, por lo menos en Estados Unidos. Debemos entender que los fondos de capital apoyan a las em-

presas cuando están en fases avanzadas; no en la inicial. Por eso mismo, los ángeles inversionistas son tan relevantes para los emprendedores cuando están empezando. Sin embargo, vale la pena tener en cuenta a otras figuras como los *venture capital*, quienes no solamente contemplan las ayudas económicas sino que, además, ofrecen su propio conocimiento sobre mercados financieros y su habilidad para reunir fondos, lo cual es de mucho valor para los emprendedores.

¿Qué deben hacer los emprendedores e inversionistas colombianos para superar los temores y la incertidumbre alrededor del tema?

Tanto los emprendedores como los inversionistas, como cualquier agente involucrado en el desarrollo empresarial, deben ser conscientes de que la economía solo puede crecer si incentivamos los *startups* y los emprendimientos. Cuando la gente se dé cuenta del potencial y del retorno de inversión que generan estas empresas, se superarán los temores. Para ello es fundamental una mente abierta y, además, una firme intención por explorar el mercado.

"LOS EMPRENDEDORES DEBEN SER SINCEROS CONSIGO MISMOS Y CON LOS DEMÁS SOBRE ALGO TAN RELEVANTE COMO LA CANTIDAD DE DINERO QUE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRENDIMIENTO".



Richard Vietor

Harvard Business School

*En una eventual elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos, ¿cómo deben afrontar los empresarios este nuevo entorno?

Donald Trump debe modificar su lenguaje y sus políticas frente a los inmigrantes latinoamericanos. Los países sudamericanos no deberían tener ningún tipo de problema significativo con Trump. Ahora, en el caso de Colombia, que tiene un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, los empresarios deberían contemplar todas las posibilidades para mejorar sus exportaciones. Me preocupa que Trump y muchos republicanos se vuelvan proteccionistas porque nuestros ingresos no han aumentado mucho en los últimos 30 años. Y culpan de eso a México o a China. Pero definitivamente no es culpa de estos países; nosotros no estamos administrando nuestra economía de forma eficiente.

Según su experiencia, ¿cómo va Latinoamérica en competitividad?

Latinoamérica crece de una forma interesante. Sus competidores hoy en día son países como Turquía o algunos del sur de Asia. Es importante que piensen cómo se harán más competitivos en cuanto a expor-

taciones de manufacturas. Colombia, por ejemplo, con la moneda depreciada debería producir bienes para exportarlos a Estados Unidos; serían más competitivos que China. Sin embargo, este proceso requiere de tiempo y de mucha inversión, tanto colombiana como extranjera.

¿Cuál ha sido el impacto del Brexit?

El problema que ha surgido es que la inversión ha bajado porque las empresas están esperando a ver qué ocurre. Si Europa "aisla" del todo al Reino Unido, su crecimiento será definitivamente más lento. En ese caso, muchas de las inversiones estadounidenses virarían hacia Europa, a países como Suiza o los Países Bajos.

¿Ha mejorado la reputación de Colombia en Estados Unidos en los últimos años?

Sí, ha mejorado significativamente la imagen de Colombia en Estados Unidos. Colombia podría crecer a un 5% o 6% al año si finalmente se concreta el acuerdo con las Farc. Aún está el reto de controlar el narcotráfico pero Colombia es un país privilegiado y tiene la mejor oportunidad de Latinoamérica de crecer significativamente. Creo que si algo no ha funcionado durante más de cincuenta años, es hora de probar algo diferente. Ese cambio podría garantizar un mejor futuro para todos los colombianos.



Rohit Deshpande

Harvard Business School

¿Cómo se explica que, en pleno auge de conceptos como la sostenibilidad, aún haya empresas en las que prime el corto plazo?

Hay muchas empresas en las que sus inversionistas exigen un retorno sobre su inversión. Los retornos normalmente se miden cada tres meses para ver si se cumplieron las metas de ventas y utilidades. Por ello, muchas veces tienden a enfocarse en el precio de la acción, en las ventas y en las utilidades. Para lograrlo, en muchos casos se pone a la empresa bajo presión para cumplir con las cifras para así mantener alto el precio de la acción. Si miramos bien, este tipo de acciones no son sostenibles ni de largo plazo e, incluso, en algunos casos son antiéticas. Desafortunadamente, muchos piensan que eso es lo que se debe hacer en vez de ganar menos dinero pero siendo más éticos y así permanecer en el negocio durante mucho más tiempo.

¿Un líder cómo debería afrontar el error?

Esta es una historia de una gran empresa estadou-

nidense llamada Johnson & Johnson en la que su director, cuando era gerente junior, cometió un error al desarrollar un producto que no se vendió bien. Esto le costó mucho a la organización y el presidente de la empresa de ese momento lo llamó para dialogar sobre lo sucedido. El gerente junior aceptó el error que había cometido y cuando pensó que lo iban a despedir el presidente le dijo: "sigue cometiendo errores porque así es que se aprende. Lo único que te pediré es que no vuelvas a caer en ese mismo error que ya cometiste".

¿Qué tan útiles son las alianzas público privadas para enfrentar la corrupción?

Este tipo de sinergias y conocimiento mutuo de los dos ámbitos son una necesidad en la vida y en el entorno empresarial porque los gobiernos no pueden sobrevivir por sí solos; no tienen los recursos. A su vez, las empresas, sin la reglamentación adecuada podrían tomar malas elecciones que en el corto plazo los benefician pero que podrían afectar a la sociedad. Es, entonces, muy importante esta relación que, además, se está convirtiendo en una tendencia y la veremos mucho más en el futuro.



"HAY MUCHAS EMPRESAS EN LAS QUE SUS INVERSIONISTAS EXIGEN UN RETORNO SOBRE SU INVERSIÓN. LOS RETORNOS NORMALMENTE SE MIDEN CADA TRES MESES PARA VER SI SE CUMPLIERON LAS METAS DE VENTAS Y UTILIDADES".

Rodrigo de León

Ipade Business School

A propósito del actual panorama electoral en Estados Unidos y el papel de los latinoamericanos

Culturalmente hablando, en muchas ocasiones, el latinoamericano que se va a vivir a Estados Unidos desconoce un poco sus raíces. Aunque no es estadístico sino muestral, el funcionario latino no quiere hablar en español mientras que el oficial estadounidense que trabaja en la frontera hace un mayor esfuerzo por comunicarse en español, más que el mismo latino. Hay que tener en cuenta que muchos de los latinos legales ven a los ilegales o a los "nuevos migrantes" como un riesgo y una amenaza y, en cierta medida, tienen razón: no se trata de tener latinos ilegales en Estados Unidos. El punto de Trump no es malo en el sentido de no querer inmigrantes ilegales. El problema es la forma y su manejo del lenguaje y la política internacional.

Si no había una satisfacción total con la candidatura de Donald Trump y la de Hillary Clinton, ¿cómo se explica que ellos fueran los candidatos de sus respectivos partidos?

Lo primero que debemos entender es que Hillary Clinton construyó su candidatura desde hace muchos años. Ya había sido candidata y aunque Bernie Sanders llegó a ser una gran competencia, ella se impuso sobre el *establishment* demócrata. Fue una candidatura muy bien trabajada y por esa razón no hubo otro candidato sino ella. En el caso de Donald Trump, hubo un momento en que todo giraba en torno a Hillary Clinton y a los demócratas; los republicanos no aparecían en los medios de comunicación. Antes de que Donald Trump fuera precandidato y empezara con todo el escándalo mediático que generó, todas las posibilidades o candidatos viables para la presidencia de Estados Unidos se centraban en Hillary Clinton. Donald Trump fue el resultado de una estrategia republicana para regresar a los reflectores para que así fuera una campaña de dos partidos. En ese momento, muchos de los precandidatos republicanos fueron protagonistas. Pero después la figura de Trump creció tanto que, incluso ante la informalidad republicana, no quedó más remedio que dejarlo como candidato presidencial.

*¿Qué viene para los empresarios latinoamericanos frente a un eventual triunfo de Donald Trump?

Esta situación se debe afrontar con la calma de saber



"DONALD TRUMP FUE EL RESULTADO DE UNA ESTRATEGIA REPUBLICANA PARA REGRESAR A LOS REFLECTORES PARA QUE ASÍ FUERA UNA CAMPAÑA DE DOS PARTIDOS".

que Estados Unidos es un país con una democracia muy fuerte donde no hay un monarca sino varios poderes e instituciones que hacen pesos y contrapesos. Donald Trump no podría ejecutar todas las acciones que públicamente ha divulgado porque para muchas de esas iniciativas tendría que contar con la aprobación del congreso, lo cual no es nada sencillo. Tendremos que evaluar y analizar cuál es el modo y el actuar de Donald Trump en sus primeros meses de su gobierno para ver si sigue siendo relativamente extremo en sus relaciones internacionales con Latinoamérica o si en su posición como presidente resulta más moderado.

¿Y las escuelas de negocios?

Las escuelas de negocios deben estar siempre preparadas y preparar para la incertidumbre. Y este mundo se va a convertir en un mundo de incertidumbres, de inestabilidad en el que un día tienes el "Brexit", después tienes la posibilidad en la que Trump es presidente y todo eso genera incertidumbre. Pero también llegará el momento en el que tanta inestabilidad se convertirá en una relativa estabilidad; la incertidumbre se volverá normal para el mundo.



Luis Manuel Calleja
IESE Business School

¿Qué debe ser la planeación estratégica para un empresario de hoy?

La conveniencia de la planeación estratégica no siempre es conveniente. Me explico: por ejemplo, si la empresa es muy grande o tiene un camino difícil y complejo es importante que se haga un plan que se trate de seguir, se comunique y se elabore muy participativamente. Una empresa puede vivir perfectamente sin plan estratégico pero no sin negocio. Es mucho más importante tener una especie de sistema de objetivos y políticas u hoja de ruta general y una serie de criterios para saber marcar el camino. Los planes estratégicos son muy útiles cuando se está creciendo rápidamente, cuando se es muy grande o se debe enfrentar una situación muy compleja. Hacer un plan estratégico es una decisión de primer grado y no se debe olvidar que el plan estratégico nunca será más brillante que la gente que lo hizo.

¿Qué hacer para que en el ámbito directivo no se confunda confianza con debilidad?

Cuando se da esa confusión es porque generalmente hay indisciplina en la empresa. Además, algunas veces se cree que solamente se puede dirigir a la gente cuando son amigos del alma. Es esencial el respeto profesional y tener la posibilidad de decir en muchos casos al colaborador: "tienes una serie de fortalezas que yo no, pero quien está mandando soy yo". Resulta fundamental también diferenciar el ámbito privado

y de una posible amistad del trabajo que se debe hacer en la empresa. De esta manera se alcanzaría una buena convivencia profesional. Es muy difícil dirigir amigos. Por lo tanto, cuando se dirige, no es una meta ser amigo de todos porque eso no es lo mejor para la dirección sino aclarar cuáles son las responsabilidades de cada uno de los trabajadores y en qué términos se esperan los resultados.

¿Qué le recomendaría a los directivos jóvenes o a los emprendedores acerca de la junta directiva?

Mi consejo es que si se tiene una junta directiva es para hacerla productiva; ¿cómo se logra? Involucrando en esa junta a los emprendedores pero no a quienes están en la brega diaria, de tal manera que ellos puedan decir con mayor objetividad qué va bien y qué va mal. Es necesario tener en cuenta que la composición de esa junta directiva hay que estudiarla bien y, además, la frecuencia con la que se debe reunir. Esto significa aclarar (con claridad, valga la redundancia) qué temas no se tratarán en la junta y cuáles corresponderían a un comité ejecutivo o el que se encargue del día a día de la empresa. De esta manera se va profesionalizando el hecho de estar en una junta directiva y a los participantes les digo que muchos de ellos no serán nunca directores generales pero todos ellos serán parte de una junta directiva. Y es necesario resaltar que un miembro de junta directiva debe dominar temas de gobierno y no ejecutivos; está más pendiente de la visión a futuro, de los planes a largo plazo. 

Por otro lado, como parte de LAMS 2016 se llevó a cabo un panel de presidentes y empresarios barranquilleros, quienes destacaron las fortalezas de la ciudad para el desarrollo de proyectos que beneficiarían el crecimiento económico de Barranquilla y del país. En este foro participaron organizaciones como la Cámara de Comercio de Barranquilla, Acesco, Puerto de Barranquilla y el diario El Heraldo.

*Estas preguntas fueron formuladas dos meses antes de las elecciones presidenciales de Estados Unidos.



Desarrolla líderes que hacen la diferencia en sus organizaciones

Programas In Company

Entendemos que cada organización es diferente y que se enfrenta a retos distintos. Por esta razón hacemos énfasis en el proceso que acompaña el diseño de cada programa.

Datos de contacto:

Javier Hernández

javier.hernandez@inalde.edu.co
Tel: 8614444 ext: 16013-16034

Comerciantes en Colombia confían en una recuperación

LA RALENTIZACIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA INCERTIDUMBRE QUE AFRONTAN LOS CONSUMIDORES SON FACTORES QUE PUEDEN FRENAR EL GASTO EN EL SECTOR RETAIL DE COLOMBIA ESTE AÑO. DE TODAS MANERAS, SE ESPERA QUE FORTALEZAS SUBYACENTES DE LA ECONOMÍA, EL INCREMENTO DE LOS INGRESOS Y LA AMPLIACIÓN DE LA CLASE MEDIA APUNTALEN EN LA EXPANSIÓN EN EL MEDIO Y LARGO PLAZO.

Es poco probable que el crecimiento en las ventas retail de este año alcance los niveles del último lustro, en el que el sector ha crecido a una tasa promedio anual de 6,1% desde 2011, con un crecimiento del 6,5% el año pasado, a pesar del debilitamiento de los precios de la energía y las materias primas.

El FMI prevé un crecimiento del 2,2% para este año, el cual se espera que aumente al 2,7% en 2017, una disminución de las anteriores estimaciones del organismo internacional de un 2,5% y 3%, respectivamente, un enfriamiento que puede afectar el gasto de los consumidores colombianos.

Confianza del consumidor

Tampoco está claro el impacto que tendrá el rechazo en el referéndum al acuerdo de paz del gobierno con las FARC sobre las ventas retail y la confianza del consumidor.

Previo a la votación a principios de octubre sobre el acuerdo de paz con las FARC, la confianza de los consumidores disminuyó entrando en el tercer trimestre a pesar de la recuperación que había mostrado durante la primera mitad del año.

Después de haber disminuido hasta -21,3 en enero desde un marcador positivo de 6,8 al cierre del año pasado, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) mostró una recuperación estable hasta junio, cuando aumentó hasta -11,3 según datos de Fedesarrollo, un centro de investigación económica y social con sede en Bogotá.

Sin embargo, en julio se el índice volvió a caer hasta -14,9 como consecuencia de nuevas preocupaciones sobre la economía. Pero en septiembre el ICC registró una caída del -2,1%. Con este resultado más reciente, la confianza de los consumidores ha completado ocho meses consecutivos de recuperación que fueron solamente interrumpidos en julio.

La combinación de una confianza de los consumidores más débil y la devaluación del peso ha salpicado a la actividad de los comercios, con las ventas desafiando las expectativas de los analistas consultados por Bloomberg. A pesar de que los expertos pronosticaron un crecimiento en el sector retail, las ventas cayeron 3,3% en agosto.

Esperando por las tasas de interés

Las expectativas de los comerciantes no fueron satisfechas a finales de septiembre cuando la directiva del banco central decidió no aplicar una política monetaria expansiva, manteniendo su tasa de interés de referencia en 7,75%, aunque indicando que dicha tasa podría disminuirse antes de que finalice el año.

“La economía colombiana continúa ajustándose a los fuertes shocks que se recibió en 2014. El déficit de cuenta corriente se está reduciendo gradualmente” dijo José Darío Uribe, gobernador del Banco de la República, durante el anuncio de la decisión. “Los efectos de estos shocks transitorios en la oferta que han afectado a la inflación y a las expectativas han empezado a revertirse, y se espera que esta tendencia continúe”.

Aunque las expectativas son cada vez más favorables, la tasa de inflación, actualmente en el 8,1% -la más baja en siete años- se mantiene en niveles muy superiores a los límites que el banco central se ha impuesto, entre 2% y 4%. Aunque ha disminuido, la inflación todavía puede afectar el gasto de los hogares e impactar algunas ventas al por menor.

En octubre el FMI elevó su previsión para la tasa de inflación en Colombia este año de 5,3% a 6%.

Miembros del Banco de la República han afirmado que si la tendencia de la inflación continúa a la baja, las tasas de interés podrían disminuirse, lo que tiene el potencial de impulsar las ventas del sector retail.



Perspectivas sólidas para el mediano plazo

A pesar de que el sector experimente un crecimiento más lento o nulo este año, las perspectivas para el comercio al por menor en Colombia son brillantes, de acuerdo a un informe de AT Kearny.

El Índice Global de Desarrollo Minorista (GRDI, por su siglas en inglés), publicado en la segunda mitad del año por dicha consultora internacional, Colombia alcanzó la posición número 15 de los 30 mejores países en vías de desarrollo de acuerdo con su potencial para invertir en el sector. Dicho puesto hace que el país colombiano sea el más atractivo para realizar inversiones en el sector retail de la región detrás de Perú.

Esto señala una mejoría en el sector, ya que Colombia quedó de número 30 en el IGDR de 2007 y en la posición 23 en el 2012.

Este informe también señaló que aunque las ventas del sector retail han disminuido, en parte por la caída del peso colombiano, la situación en Colombia invita a pensar de forma positiva con respecto a su futuro dado que “las ventanas de oportunidad empiezan a ensancharse” para el país.

Una economía que se expande de manera estable, la caída de las tasas de pobreza y una ampliación de la clase media son factores que permitirán a los operadores actuales y a los nuevos jugadores del mercado expandirse a los espacios que el aumento de la demanda ha creado y trabajar sobre los estimados de ventas anuales de \$91 mil millones.

“En comparación con la situación de hace 15 años, la clase media ha crecido tan rápido que ahora el número de personas que tienen acceso al comercio es mucho mayor. Ahora debemos trabajar para mantener esta tendencia y asegurarnos de que crezca el número de consumidores,” explicó OBG Horacio Lince, gerente general del Centro Comercial Unicentro.

Mientras, los centros comerciales en Colombia son unos fuertes motores de crecimiento en el sector retail. Con más de 200 centros comerciales a lo largo y ancho del país y otros 15 programados para este año, han liderado el sector en el incremento de aproximadamente 450,000 metros cuadrados, según Lince.



Se espera que dos proyectos importantes – Parque La Colina y Multiplaza La Felicidad – abran sus puertas en Bogotá a finales de este año. El proyecto Parque La Colina, ubicado al norte de Bogotá y valorado en \$289 millones, contendrá 64.000 metros cuadrados de espacio comercial, torres de negocio y un centro de entretenimiento, además de tiendas y supermercados.

Mientras, el Centro Comercial Multiplaza La Felicidad, el cual está valorado en \$270 millones y es parte del proyecto de desarrollo La Felicidad, de 182.000 metros cuadrados, presentará 250 tiendas de marcas nacionales e internacionales, un supermercado y un cine, y se espera que esté operativo para el próximo mes de marzo.

Este análisis económico sobre Colombia ha sido elaborado por Oxford Business Group. ❶

Peter Montes, primer Profesor Emérito de INALDE Business School



El 21 de septiembre se llevó a cabo la ceremonia de nombramiento del profesor Peter Montes Swanson como Profesor Emérito, el primero de INALDE Business School y el cuarto en la historia de la Universidad de La Sabana. Desde comienzos de los años noventa el profesor Peter Montes ha colaborado desde diversos frentes para la consolidación de INALDE como una de las escuelas de negocios más importantes del país.

La ceremonia estuvo presidida por el Rector de la Universidad de La Sabana, Obdulio Velásquez Posada; el Director General de INALDE, Luis Fernando Jaramillo Carling; y la Secretaria General de la Universi-



dad, Ángela de Valdenebro Campo. En el evento académico se destacaron las cualidades personales y profesionales del profesor Peter Montes, las cuales fueron determinantes para su nombramiento como Profesor Emérito: “una distinción que alcanzan pocos; aquellos que por sus virtudes y cualidades extraordinarias merecen esta dignidad académica”, resaltó el señor Rector.

Como parte central de la ceremonia, el Rector, el Director General y la Secretaria General le impusieron al profesor Montes la medalla de Profesor Emérito, quien agradeció “a INALDE y a la Universidad de La Sabana por este homenaje y por las generosas palabras del señor Rector y el señor Director General, que me comprometen profundamente con esta gran institución”.

Vale la pena señalar que además de la carrera profesional que ha desempeñado el profesor Montes durante los últimos veintiséis años, ocupó el cargo de Director General de INALDE Business School desde 1996 hasta 2001. Sobre este aspecto, Luis Fernando Jaramillo destacó: “Su conocimiento pleno del entorno político, económico y social colombiano a finales de los años noventa fue fundamental para que INALDE sobrelleva esa terrible crisis nacional que todos aquí recordamos porque nos afectó directamente, a empresarios, a nosotros como escuela de negocios y, en general, a todo el país”.

A la ceremonia de nombramiento asistieron familiares y amigos del profesor Montes, así como las autoridades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana y de INALDE Business School, quienes, además de compartir su alegría, mostraron su aprecio, admiración y cariño al profesor Montes por su entrega a la escuela de negocios. Él, a su vez, agradeció de manera especial a su esposa por su compañía y esmero durante todos estos años de carrera, “en los que ella ha sido fundamental y muchas veces con sus consejos oportunos ha contribuido a corregir el sendero que yo transitaba”.

DESTACAMOS ALGUNOS DE LOS SALUDOS QUE RECIBIÓ EL PROFESOR PETER MONTES, A PROPÓSITO DE SU NOMBRAMIENTO, A TRAVÉS DE LA CUENTA OFICIAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL EN FACEBOOK:



¿Quién es el nuevo Profesor Emérito de INALDE Business School - Universidad de La Sabana?

El profesor Peter Montes es Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional de Colombia e Ingeniero de Materiales del Massachusetts Institute of Technology, MIT, Estados Unidos, con un Máster en Ingeniería Mecánica de la misma institución académica. Realizó el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, de INALDE Business School, antes de su vinculación como profesor y directivo de la escuela de negocios. Dentro de su trayectoria profesional fue Gerente General, Fairbanks Morse de Colombia S.A.; Gerente General y socio fundador Supernova Ltda. y de Movitécnica Ltda.; Director del Departamento Técnico de la Corporación Financiera Popular S.A.; asesor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para la privatización de empresas del Estado; asesor del Departamento Nacional de Planeación para las negociaciones con el Grupo Andino; y miembro principal del Consejo Superior de la Universidad de La Sabana.



EL CONSUMIDOR Y LOS CARTELES EMPRESARIALES



Por: David Quintero
Consultor en responsabilidad social empresarial

De clanes y carteles parece estar inundado este país. No hace mucho, los escándalos del azúcar, los pañales, los cuadernos, el papel, el arroz, las subastas ganaderas y hasta el cemento nos abrieron los ojos frente a las prácticas cuestionables de empresas de ciertos sectores. Y ahora estamos a la espera de más denuncias, como las que podrán señalar a empresas de vigilancia privada.

“De acuerdo con el superintendente de Industria y Comercio, Pablo Felipe Robledo, en la actualidad hay más de 500 agentes del mercado que están siendo

investigados debido a posibles casos de cartelización en 358 procesos de contratación pública, y que además son investigaciones que comprometen alrededor de \$32 billones de pesos” (Dinero.com). Debido a estas investigaciones y sanciones, el debate sobre los carteles empresariales nunca había estado tan presente en medios de comunicación y ciudadanía.

Pero para no quedarnos en la sorpresa e indignación, ¿cómo deberíamos actuar, como ciudadanos, frente a las empresas que han conformado estos carteles y han obtenido ganancias indebidas por cuenta nuestra? Esa no es una pregunta fácil

de responder, pero es menos sencillo aún definir qué acción tomar frente a las empresas que han resultado eximidas de cualquier sanción o multa gracias al Programa de Beneficios por Colaboración de la Superintendencia de Industria y Comercio, algo así como el principio de «ser sapo paga» pues la empresa que primero delate y aporte información que permita establecer la existencia de los carteles, es totalmente perdonada.

Los carteles empresariales son acuerdos que realizan las empresas de un mismo sector con el fin de fijar los precios de los bienes que producen o de los servicios que prestan, definir las cantidades máximas o mínimas de producción, o repartirse uno o varios mercados con el fin de eliminar la competencia de otras empresas, que pueden ser tanto nacionales como internacionales.

Lo malo de esto, además, es que así las empresas no tienen la necesidad de innovar en sus productos y métodos, ni sienten que deben mejorar en la calidad de sus bienes o servicios para poder conquistar el mercado, competir. Eso estanca una mejor productividad e impide que existan precios bajos que beneficien a los consumidores. Por el contrario, los carteles aumentan los precios,

disminuyen la calidad y la variedad de los bienes y servicios disponibles. El que paga el precio, en todo sentido, es el consumidor. Y solo ganan ellos.

“Según estudios de la OCDE, el Banco Mundial, Naciones Unidas y las principales universidades del mundo, incluso con ganadores del Nobel de economía, han estudiado el efecto económico de los carteles de precios en las respectivas economías y se ha llegado a la conclusión de que cuando hay carteles, los precios al consumidor aumentan entre el 15 y el 60 por ciento, y el término promedio del aumento de precio es del 30 por ciento aproximadamente” (Portafolio).

Hay argumentos tanto a favor como en contra sobre si los carteles empresariales constituyen o no hechos de corrupción. Lo que sí está fuera de toda discusión son sus implicaciones éticas: todas las empresas que han participado son conscientes de ello, han recibido dinero de sus consumidores que podrían destinar a otros bienes o servicios en un país con una tasa de desempleo cercana al 10%, niveles de pobreza del 28% y los mayores niveles de desigualdad en la distribución de la riqueza.

Entonces, ¿qué hacer? Acudir al poder del consumidor: abstenerse de comprar productos de estas empresas. No siempre es fácil, pues muchos de los carteles involucran productos de primera necesidad, además en algunos carteles han participado casi todas las empresas que producen un determinado bien. Sin embargo, los consumidores sí deben manifestar su inconformidad y dar a conocer que no van a aceptar ese tipo de comportamientos antiéticos y están listos a dejar de pagar una factura que afecta sus bolsillos.



LOS CARTELES EMPRESARIALES SON ACUERDOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS DE UN MISMO SECTOR CON EL FIN DE FIJAR LOS PRECIOS DE LOS BIENES QUE PRODUCEN O DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN.

4-72 LE APUESTA A MEJORAR SUS SERVICIOS CON DISPOSITIVOS MÓVILES

Facilitar la vida de los colombianos y proporcionar mayor seguridad a sus envíos, hace parte del ambicioso plan de renovación de 4-72. Por ello, la empresa postal de Gobierno lanzó los dispositivos móviles, un nuevo sistema que controla de principio a fin y en tiempo real la ubicación del envío.

"Este nuevo mecanismo ofrece una localización personalizada. Ahora el usuario podrá rastrear segundo a segundo, a través de nuestro sitio web, el recorrido de su encomienda, desde que realiza el envío en nuestro punto propio o aliado hasta la entrega al destinatario final. Se podrá consultar la hora de llegada del paquete o documento, la hora de entrega al destinatario, en qué punto del recorrido está el cartero, entre otra información relevante del proceso", afirmó Adriana Barragán, presidenta de 4-72.

La herramienta también guía al cartero, proporcionándole su ubicación actual y dirigiéndolo a la ruta más conveniente para llevar los envíos, en tiempo récord, hacia su destino. Además, la iniciativa proporciona a los beneficiados cercanía, inmediatez y total seguridad.

"Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes. Trabajamos para ofrecer 100% de calidad y por eso equipamos a nuestro talento humano con tecnología de punta en mensajería. Somos pioneros a nivel



nacional en ofrecer este servicio para documentos", sostuvo la Presidenta de 4-72.

La implementación

Actualmente, 500 carteros están equipados con estos dispositivos, 360 de ellos en Bogotá y los restantes, en Cali y Barranquilla.

El proyecto inicial ha contado con grandes inyecciones de capital, una inversión internacional de 1 millón de dólares por parte de la Unión Postal Universal (UPU) y una, por parte de 4-72, de 2 mil millones de pesos. Este presupuesto reafirma el liderazgo de la empresa a nivel latinoamericano en mensajería estatal y su avance entre los operadores oficiales internacionales.



EDIME
INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



PID | Programa Integral
de Dirección

PFP | Programa de Formación
para Profesionales



INCOMPANY



**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



Recordamos a tres amigos y fundadores de INALDE Business School

EN ESTA EDICIÓN HACEMOS UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL A TRES PERSONAS FUNDAMENTALES DURANTE EL NACIMIENTO Y DESARROLLO EN LOS PRIMEROS AÑOS DE INALDE BUSINESS SCHOOL: ALFONSO DÁVILA ORTIZ, MARÍA LÍA RESTREPO Y MARIO ALFONSO SALCEDO, QUIENES DESCANSARON EN LA PAZ DEL SEÑOR EL 10 DE NOVIEMBRE DE 2015 Y EL 11 Y 16 DE OCTUBRE, RESPECTIVAMENTE. SU ENTREGA, DEDICACIÓN Y COMPROMISO FUERON GUÍA Y MOTIVACIÓN PARA QUE EL SUEÑO DE LA PRIMERA ESCUELA DE NEGOCIOS DE COLOMBIA FUERA UNA REALIDAD HACE TREINTA Y UN AÑOS. A ELLOS, NUESTRA MÁS PROFUNDA GRATITUD.



Alfonso Dávila Ortiz

Alfonso Dávila Ortiz, embajador, empresario, escritor, gobernador y uno de los grandes impulsores del cuidado del medio ambiente en nuestro país, entre otras importantes labores, fue quien puso la primera semilla para que brotara este gran proyecto llamado INALDE. Él conoció de primera mano el propósito y funcionamiento de las escuelas de negocio en España y cuando le contó su experiencia y aprendizaje a Octavio Arizmendi Posada, primer rector de la Universidad de La Sabana, esta historia comenzó. Él llevará por siempre la distinción de haber sido uno de los fundadores de la institución; quien puso la primera piedra en la consolidación de lo que, en ese momento, era solo un sueño.

Cuando su idea fue acogida, de inmediato se empeñó en trabajar en el diseño y construcción de los pilares que eran necesarios para que una escuela de negocios fuera una realidad. De esta manera, viajó a México y junto con Carlos Rossell Álvarez, profesor de IPADE Business School y asesor en la creación de INALDE, trabajó intensamente para analizar y descubrir cuáles podrían ser las necesidades de los directivos colombianos.

Por razones de fuerza mayor, que tenían que ver con sus compromisos laborales, a finales de 1984, Alfonso Dávila Ortiz informó que no podría continuar con la idea que él mismo había concebido. No dejó este proyecto a la deriva; entregó su tiempo, conocimiento, estudio, análisis y experiencia antes de dejar unas bases sólidas sobre las que otros gestores continuaron la labor.

Todo su esfuerzo se vio reflejado en el fruto más grande, el cual le daría su mayor satisfacción en este proyecto: el 2 de octubre de 1985 nació INALDE Business School cuando, por primera vez, se reunieron los directivos que serían los participantes del programa AD-2. Su labor estaba culminada.

María Lía Restrepo

Fue la primera Directora Administrativa de INALDE o, como ella se consideraba, “la señora de la casa” y a quien Carlos Rossell y Guillermo Pardo, primer director general de nuestra escuela, le encomendaron la puesta en marcha de todos los procesos administrativos que fueran el apoyo a todo el esfuerzo académico que significaba la formación de una escuela de negocios. María Lía recibió esta invitación, que aceptó de inmediato, mientras trabajaba como gerente de una sucursal del Banco Industrial Colombiano (BIC).

Tal y como lo hizo el primer director general, María Lía también visitó las sedes del IPADE en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey para obtener todo el aprendizaje necesario del funcionamiento de los procesos en México para su posterior implementación en INALDE. “Allí tuve la oportunidad de ver y analizar cada detalle que requeríamos para que los directivos que pasaran por la escuela se llevaran toda una experiencia; no solo con excelentes sesiones y profesores sino con la comodidad y elegancia propias de este tipo de instituciones que se veía desde las sillas hasta el servicio en general”.

Justamente, la organización y la logística de esas primeras sesiones, las cuales se desarrollaron en el Gun Club, estuvieron a su cargo y gracias a su disposición y esfuerzo se desarrollaron a la altura de una nascente escuela de negocios cuyo aprendizaje se basaba en la experiencia de las más grandes instituciones en este campo: Harvard Business School (Estados Unidos), IESE Business School (España) e IPADE Business School (México). “Yo recuerdo que cuando comenzaron las clases en el Gun Club, todos los directivos y profesores participaban en el montaje del aula, inclusive personas que en aquel entonces



ya eran mayores, como Vicente De Artea y Mario Salcedo”, recordaba María Lía hace algunos meses.

Su ingenio y gallardía hicieron posible superar momentos de mucha dificultad en esos primeros años. Un hecho que se presentaba con frecuencia es que los montajes y desmontajes para las sesiones en el Gun Club muchas veces se debían realizar durante el mismo día por otros eventos y actividades del club. Sin embargo, todo estaba siempre listo e impecable para recibir a los participantes en las que serían las primeras aulas de la escuela.

Hoy en día, cuando los tiempos nos han llevado a un mundo mucho más complejo, recordaremos a María Lía como la primera “señora de la casa”, la mujer que dio las primeras pautas para que todo dentro de INALDE estuviera dispuesto con los más altos estándares de calidad y elegancia. Podemos decir con tranquilidad que su legado se mantiene y es guía diaria para todos los colaboradores de la escuela.

Mario Alfonso Salcedo

Fue uno de los gestores de INALDE. A propósito de toda su labor, el Padre Hernán Salcedo Plazas, Vice Gran Canciller de la Universidad de La Sabana, su hijo, lo recuerda como un hombre que "le dedicó cabeza, corazón y un gran esfuerzo por aportar su experiencia, a la vez que aprendía ese nuevo trabajo. Veía a INALDE Business School como una oportunidad de llevar al mundo de la empresa la visión cristiana del hombre, para transformar la sociedad".

Mario fue un hombre que se caracterizó por vivir, enseñar y poner en práctica sus virtudes. Esa misma fortaleza que lo llevó a ser uno de los primeros directivos que pasó por las aulas de INALDE, también fue una de las gran-

des enseñanzas que dejó a su familia: "No se derrumbaba ni física ni emocionalmente, lo que le permitía entender lo que se proponía, siempre en el marco de cumplir la voluntad de Dios", destaca su hija Beatriz.

Su rectitud le permitió alcanzar sus metas y, además, su vida profesional se destacó por dos cualidades claves en el buen directivo: gobierno y liderazgo. Asimismo, su hija Margarita resalta que Mario "fue profundamente respetuoso con la patria y los valores cívicos. Dio siempre un valor especial al diálogo como mecanismo eficaz para la resolución de conflictos". El actual compromiso institucional de INALDE se manifestó en su cotidianidad y en su forma de ver el mundo empresarial: "era absolutamente consciente de la necesidad de dar a conocer y vivir los valores cristianos en el mundo de los negocios".

Mario dejó uno de los legados más importantes y que cada persona debería recordar a diario en cualquier ámbito de la vida: actuó siempre con amor. Así lo recuerda el Padre Hernán: "Amor a Dios, en primer lugar; y, después, a cada persona, con el orden de la caridad, primero la esposa, después cada uno de los hijos, luego los nietos y bisnietos, los yernos y nueras... y todos los que se relacionaron con él por muchos motivos: amigos, vecinos, empleados..."

Vale la pena recordar que para INALDE y los empresarios su enseñanza más valiosa, y por la cual debemos preocuparnos para que se lleve a buen término, fue la de ver en esta escuela de negocios una oportunidad de llevar al mundo de la empresa la visión cristiana del hombre para, de esta forma, transformar la sociedad.



Mario Alfonso junto con su esposa Alicia Plazas.



CEDIT

Nace el Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano - CEDIT

El Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano -CEDIT- es un proyecto creado por INALDE Business School, bajo la dirección del profesor Juan Manuel Parra, inspirado por el Grupo de Estudios en Empresas Líderes de IPADE Business School en México, con el propósito de facilitar un foro permanente de discusión y análisis para la alta dirección en temas relacionados con la gestión humana en las empresas, bajo la guía permanente

de un Consejo Asesor Empresarial conformado por empresas reconocidas en sus prácticas de negocio y ejemplares en el manejo del talento. Las actividades de este centro iniciaron oficialmente el 3 de noviembre.

El CEDIT busca estudiar las políticas de gestión humana en las organizaciones de Colombia, dentro de diversos tipos de empresas e industrias, analizar sus problemas y divulgar sus buenas prácticas.

Asimismo, por medio de las actividades y proyectos que se contemplan, el CEDIT aportará a las empresas estudios de calidad, propuestas originales y casos de estudio relevantes para la formación de sus directivos.

Actualmente hacen parte del CEDIT diversas organizaciones como Apiros Constructora, Arcos Dorados, Bancolombia, Bancompartir, Belcorp, Compensar, Hocol, Holcim, Marriot Hoteles & Resorts, Redeban Red Multicolor, Universidad de La Sabana y Virgin Mobile.





▲ El 19 de octubre inició el **EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2016 – 2018**. La sesión inaugural contó con la presencia del director general de la Escuela, Luis Fernando Jaramillo Carling, los profesores y directivos, quienes dieron la bienvenida e invitaron a aprovechar al máximo esta oportunidad para perfeccionar sus habilidades directivas. Esta cohorte inició con un total de cincuenta y dos participantes de diferentes empresas como Ecopetrol, Tetra Pak Ltda., Amarilo, Corporación Diana, Cemex de Colombia, Fuerza Aérea Colombiana, Massy Energy, entre otras.



▲ Del 3 al 14 de octubre se llevó a cabo la **SEMANA INTERNACIONAL DEL EXECUTIVE MBA DE INALDE EN MÉXICO, CHINA Y ESTADOS UNIDOS**. Esta es una de las experiencias personales, académicas y empresariales más exitosas que viven nuestros participantes durante el programa. Fue un espacio de intercambio académico y cultural en el que tuvieron la oportunidad de asistir a sesiones con profesores de escuelas como CEIBS, en China; Ipade Business School, en México; e IESE Business School, en su sede de Nueva York, Estados Unidos. Asimismo, los participantes tuvieron la oportunidad de asistir a visitas empresariales que enriquecieron aun más sus habilidades directivas y su proceso académico en el MBA.



◀ El 19 de septiembre, en las instalaciones de la Escuela, se realizó la apertura del **PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO – PDD** (formato intensivo). Este programa cuenta con la participación de cuarenta y cinco directivos de empresas como Sony, Fuerza Aérea Colombiana, Geopark Colombia S.A., 3M Colombia, Cementos Tequendama S.A.S., entre otras. En la sesión inaugural del programa estuvo el director general de la Escuela, Luis Fernando Jaramillo Carling, los profesores y los directivos de INALDE.



◀ El 27 de septiembre se llevó a cabo en INALDE Business School la **CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO – PDD**. Los dieciséis participantes estuvieron acompañados por sus familiares. La sesión de clausura estuvo a cargo de Ciro Gómez, director académico; German Serrano, director del MBA; Maximiliano González, director de Programa del Desarrollo Directivo; y Ángela Montenegro, directora asociada del programa.

► El 20 de octubre se inauguró el PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL – PDG 2016-2017.

El programa cuenta con la participación de treinta y dos directivos de empresas como Emmanuel, Instituto de rehabilitación y rehabilitación S.A.S.; Constructora Capital Bogotá; Xperian Colombia S.A.; El Tiempo; entre otras. El director general, Luis Fernando Jaramillo Carling, junto con el director académico del programa, Jorge Iván Gómez y la directora asociada del programa, Clara Lucía Matiz, les dieron la bienvenida a los nuevos participantes.



◄ El 26 de octubre se inauguró el PROGRAMA DE PROPIETARIOS –PP-. Este programa cuenta con la participación de quince empresarios de organizaciones como Inversiones Proin S.A.S., Laboratorios OSA S.A.S., Mundo del Color, Procesos y Aditivos Especiales S.A.S., entre otras.

El 26 de octubre se llevó a cabo el **Encuentro Anual de Egresados INALDE** en el Metropolitan Club de Bogotá.

Los asistentes tuvieron la oportunidad de escuchar la conferencia “La cuarta revolución: la era digital”, a cargo del exministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Diego Molano Vega, egresado del PDD. Durante el evento, el director general de INALDE, Luis Fernando Jaramillo Carling, dio un saludo a los invitados destacando la importancia de su participación en las diferentes actividades dirigidas a los egresados y su cercanía con la Escuela. Igualmente, hizo referencia a la gestión de la INALDE durante el año. Por otra parte, el director de Alumni, Álvaro Bermúdez Merizalde, presentó el Plan Padrino de Alumni INALDE con el cual se busca apoyo para el Instituto Superior de Ciencias Sociales y Económico Familiares, ICSEF, en su labor de formación integral de mujeres de la zona del Sumapaz.



INALDE AL DÍA

CLAUSTRO ACADÉMICO

SANDRA IDROVO

La Profesora **Sandra Idrovo** publicó un capítulo de libro de investigación titulado "A Comparative Analysis of Youth Labor Market Exclusion", escrito en coautoría con Paula Apascartei, Lourdes Susaeta, Esperanza Suárez Ruz, Isis Gutiérrez-Martínez y José Ramón Pin Arboledas. Este capítulo hace parte del "Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management" publicado por la editorial Edward Elgar Publishing. En un recorrido de once capítulos, el libro aborda desde varios puntos de vista el tema de la diversidad en las organizaciones pasando por edad, nacionalidad, género y discapacidad, entre otros temas. Adicionalmente, el libro cuenta con una visión multicultural, gracias a las diversas nacionalidades de los autores, lo cual permite hacer un tratamiento más global y completo de esta investigación.



PROFESORES INTERNACIONALES



Alejandro Luis Sioli

Profesor de Comportamiento Humano en las Organizaciones del IAE Business School, Argentina.



Eduardo Emilio Linares Samame

Profesor de Dirección de Operaciones del PAD Escuela de Dirección, Perú.

INALDE

Prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones, capaces de tomar decisiones asertivas en escenarios inciertos, aproximándose al conocimiento desde una aplicación práctica a través del método del caso.



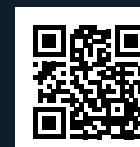
EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

EXECUTIVE EDUCATION

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.

Tel: (571) 861 4444
Autopista Norte Km 7, Costado Occidental.
Chía, Colombia
www.inalde.edu.co



PROFESORES DE INALDE, GANADORES EN NACRA 2016

Del 6 al 8 de octubre se llevó a cabo la conferencia anual de la *North American Case Research Association*, NACRA, que en 2016 cumplió su edición 57 y en la cual se presentaron casos de todo el mundo en diferentes categorías. Este año, por segunda vez, nuestros profesores ganaron dos de los premios que se otorgan en este importante evento académico:

• **El profesor Ignacio Osuna, Ph.D.**, quien participó en la categoría *"Marketing / International Business"*, obtuvo el premio *Ruth Green Memorial Award*, al mejor caso fuera de Estados Unidos. Su caso, *"Nissin Foods"*, fue escrito en colaboración con Javier Silva, Profesor de IAE Business School, escuela asociada de Argentina y el investigador de INALDE Charles Muller Sánchez.

• **El profesor Ernesto Barrera, Ph.D.**, y Natalia Arbeláez, egresada del MBA Intensivo 2014-2016 de Inalde Business School, quienes participaron en la categoría de Cases Written in spanish con el caso TigoUne: La centralidad del cliente en una integración cultural, obtuvieron el premio al mejor caso en español.

Vale la pena destacar que NACRA reúne a académicos de todo el mundo y en esta edición compitieron más de 140 reconocidos profesores e investigadores de escuelas de negocios de



Ernesto Barrera e Ignacio Osuna con sus premios.

Estados Unidos, Francia, España, India, Pakistán, Canadá, México, Argentina, Jamaica, Rusia y Colombia, lo cual suma más mérito a los logros obtenidos.

Asimismo, los profesores Rolando Roncancio, Ph.D., y Juan Manuel Parra, Ph.D., también participaron en NACRA, en las categorías de *Corporate Governance and Ethics* y *Organizational Behavior / Human Resources*, respectivamente. Por primera vez en la historia de Inalde se presentaron cuatro casos en diferentes traks en NACRA.

Nuestros profesores destacaron que "estos premios son el resul-

tado del trabajo y empeño que ha puesto Inalde en pro de la investigación. A la vez, son un compromiso que nos debe conducir a trabajar cada vez con más empeño en esos propósitos que nos han llevado a excelentes resultados académicos".

¿Qué es NACRA?

Es una organización en la que participan alrededor de 500 investigadores y profesores de todo el mundo, quienes, desde las diferentes disciplinas relacionadas con los negocios, encuentran colaboración mutua en toda su labor investigativa.

Referencias

Sin aumento del ahorro, Colombia no contará con el ingreso para acabar su pobreza

- DGPM - Ministerio de Hacienda y Crédito Público
 - Banco de La República
 - Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE- Cuentas Nacionales
 - Departamento Nacional de Planeación -DNP-
 - Fedesarrollo
 - Global Competitiveness Report 2015 - 2016 (GCR)
- Ahorrar para el Desarrollo (Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo-BID- (2013))

Mujer y empresa: rompamos estereotipos para un crecimiento personal y organizacional

- Barreto, M., Ellemers, N., Piebinga, L., & Moya, M. (2010). How nice of us and how dumb of me: the effect of exposure to benevolent sexism in women's task and relational self-descriptions. *Sex Roles*, 632-644.
- Calderón Magaña, C. (2013). Redistribuyendo el cuidado: el desafío de las políticas. CEPAL. Publicación de Naciones Unidas.
- DANE (2013). Encuesta Nacional del Uso del Tiempo - ENUT. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-del-uso-del-tiempo-enut>
- Debeljuh, P., Idrovo, S., & Bernal, M. (2015). El Lado Femenino del Roder. Buenos Aires: LID editores.
- Ellemers, N., & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice present collective action. *Journal of Social Issues*, 749-768.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 163-187.
- Gardiner, R. (2015). Gender, Authenticity and Leadership. *Thinking with Arendt*. Palgrave Macmillan.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2011). Ambivalent Sexism Revisited. *Psychology of Women Quarterly*, 35(3), 530-535.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé*, 51-64.
- GOOGLE (22 de Octubre de 2016). Google. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de https://www.google.com.co/search?hl=es-419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1275&bih=652&q=CEO&qq=CEO&gs_l=img&3.0110.39364513.05466833.0.0.0.262.415.0j120.0.lac164img.12412.67y5P_H1v1
- Groysberg, B., & Bell, D. (Junio de 2013). Dysfunction in the Boardroom. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2013/06/dysfunction-in-the-boardroom/>
- Hoobler, J., Wayne, S., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 939-957.
- Ibarra, H., Carter, N. R., & Silva, C. (Septiembre de 2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. Harvard Business

Review. Obtenido de <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>

- Idrovo, S., & Leyva, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: Cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá. *Pensamiento y Gestión*, 153-181.
- Mateos de Cabo, R., Gilmeno, R., & Escot, L. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1), 77-95.
- McNally, C. (2016). Leadership Functions and Gender in Shared Leadership Emergence and Effectiveness. *Academy of Management Conference*. Making Organizations Meaningful. Anaheim.
- Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 321-334.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). La mujer en la Gestión Empresarial. Cobrando Impulso. Informe Mundial. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_356969.pdf
- Roth, M. L. (2007). Women on Wall Street: Despite Diversity Measures, Wall Street Remains Vulnerable to Sex Discrimination Charges. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 24-35.
- World Economic Forum. (2010). The Corporate Gender Gap Report 2010. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf
- World Economic Forum. (2015). Gender Gap Index. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>

¿Afecta la diversidad de género el desempeño financiero de una empresa?

- Adams, R. B. & Ferreira, D. 2007. A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62: 217-250.
- Adams, R. B. & Ferreira, D. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- Arfken, D. E., Bellar, S. E., & Helms, M. M. 2004. The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177-186.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. 2008. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- Cardenas, M.C. (2008). En Colombia las mujeres hacen la tarea, en "Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: retos y dilemas", Sylvia Maxfield, María Consuelo Cadenas y Lidia Heller Ed. Universidad de los Andes Bogotá.
- Carter, D. A., B. J. Simkins and W. G. Simpson, 2003, "Corporate governance, board diversity, and firm value". *The Financial Review*, 38: 33-53.
- Carter, D. A., D'Souza F., Simkins B. J., and Simpson W.G., 2010. "The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance". *Corporate Governance: An International Review*, 2010, 18(5): 396-414.
- Chapple, C. & Humphrey, J. E. 2014. Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122: 709-723.

Referencias

- Dawson, L. M. 1997. Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16: 1143-1152.
- Dezsó, C. L. & Ross, D. G. 2012. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33: 1072-1089.
- Erhardt, N. L., J. D. Werbel and C. B. Shrader, 2003, "Board of director diversity and firm financial performance". *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-11.
- Hillman, A. 2015. Board diversity: Beginning to peel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 104-107.
- Joshi, A., Son, J. y Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal* 58 (5), 1516-1545.
- Rose, C., 2007, "Does female representation influence firm performance? The Danish evidence". *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- Shrader, C. B., V. B. Blackburn and P. Iles, 1997, "Women in management and firm financial performance: An exploratory study". *Journal of Managerial Issues*, 9: 355-37.
- Terjesen, S., Couto, E. & Francisco, P. 2015. Independent and female directors and agency costs: A multi-country study. *Journal of Management and Governance*, forthcoming. doi: 10.1007/s10997-014-9307-8
- Van der Walt, N., Ingle, C., Shergill, G. S. & Townsend, A. 2006. Board configuration: Are diverse boards better boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6: 129-147.

¿Conservar la unidad familiar o consolidar el patrimonio?

- Adams & Flynn. (2005). Local Knowledge Advances Women's Access to Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, Vol 13 (6): 836-846
- Burke R; Mattis M. (2000). Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities. Kluwer: Dordrecht.
- Chinchilla, N.; León, C. (2005). La ambición femenina. Madrid: Aguilar.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Dugan, A.; Krone, S.; LeCouvrie, K.; Pendergast, J.; Kenyon-Rouvinez, D.; Schuman, A. (2008). A woman's place. The crucial roles of women in family business. The Family Business Consulting Group Inc.
- Duran, A. & Lopez, P. (2009). Increasing Chances for Hispanic Selection and Participation in the C-Suite. *The Business Journal of Hispanic Research*, Vol 3, No. 1: 54-76.
- Fitzgerald, M. A., Folker, C. (2003). Exploring new frontiers in women's family business leadership: The impact of women's motivations on family and business measures of success. In P. Poutziouris & L. P. Stierer, (Eds.), *Research Forum Proceedings: New Frontiers in Family Business Research and the Leadership Challenge*. 368-377. Manchester Business School and the University of Alberta School of Business.
- IFERA (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16, 235-240.
- ERNEST & YOUNG, Kennesaw University. (2014). Women in leadership. The family business advantage.
- Nelson, S. (1999). Why women are chosen to lead. *Nation's Business*, 87(4), 48-50.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: challenges

- and opportunities. *Family Business Review*, vol III, N° 2: 128-134.
- Singh, V.; Vinnicombe, S. (2004). Why so Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12: 479-488.
- Still, L. (2009). Women in management: a personal retrospective. *Journal of Management and Organizations*, 15 (5), 555-561.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996) Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Terjesen, S.; Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83:55-63.
- Van Vianen, A.; Fischer, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3): 315-337.
- Vera, C.; Dean, M. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18: 321-345.

Un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa

- Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. S.L. *¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Eloisa Vasco Montoya y Adriana de Asan, traductores. Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 1993.
- Pérez López Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, España, Ediciones Rialp S.A, 1993 (7o ed. 2014).

Innovamos con Bancolombia App Empresas

para que nuestros clientes puedan realizar la aprobación de sus pagos de nómina, proveedores y otras transacciones desde cualquier lugar.

Así seguimos creando mejores formas de hacer las cosas

Carlos está retrasado para aprobar el pago a proveedores.

Andrés ya lo está haciendo desde su celular.

¡Descárguela ya!



Bancolombia
le estamos poniendo el alma.

CONSTRUCTORA CONCONCRETO ES:

Innovación y Sostenibilidad

Centro de
Innovación
Concreto

Universidad EIA
Envigado, Antioquia

Centro de Innovación
Concreto

DESARROLLAMOS NUESTRA PRIMERA IMPRESORA 3D GRAN FORMATO

- **OPTIMIZACIÓN** E INDUSTRIALIZACIÓN
- PROCESOS CONSTRUCTIVOS **ÁGILES, EFICIENTES Y SOSTENIBLES**

 **INNOVACIÓN+**
Sostenibilidad

 **Constructora
Concreto**

    #ConstruyendoPaís | www.concreto.com

Medellín
(574) 402 5700

Bogotá
(571) 620 2166

Barranquilla
(575) 318 5560

Panamá
(507) 265 8680