

# INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 42 • Octubre de 2015



1985

2015

30  
años





30  
años  
1985 - 2015

INALDE  
Business School,  
la primera escuela de  
negocios enfocada en  
programas de alta  
dirección empresarial.

## 30 años de formación directiva humanística

Presentamos este maravilloso número de nuestra Revista, en el que destacamos temas académicos alrededor del *management*, como es tradicional, pero también dedicamos casi la mitad de esta edición a mostrar los eventos más relevantes de nuestra historia y también algunos testimonios que evidencian el desarrollo de nuestra Escuela. Celebramos 30 años desde nuestro nacimiento en 1985 y es un orgullo para mí y todos los colaboradores de INALDE Business School participar de un momento como este.

Esta es la oportunidad propicia para agradecer de manera especial a todos aquellos empresarios que pensaron en INALDE como un proyecto importante para el país y sus empresas. Ellos, a su vez, estuvieron motivados por colegas o amigos que se habían involucrado de manera personal y profesional en este propósito. Vale la pena resaltar que la presencia de estos empresarios fue un factor cardinal para empezar y establecer un derrotero que día a día tratamos de conservar.

Quiero destacar la labor, el esfuerzo y, en muchos casos el sacrificio, de los primeros profesores, internacionales y nacionales; su trabajo fue fundamental para hacer operativos y funcionales, tanto los aspectos académicos, como de acompañamiento en todas las actividades. A ellos los acompañaron un Consejo Directivo dedicado y convencido de nuestra misión y que mantiene esa creencia hasta ahora.







EL LUGAR  
DONDE SE  
**POTENCIA  
LA INNOVACIÓN**

**DESARROLLO DE  
NEGOCIOS INNOVADORES**

ACOMPañAMOS TUS PROYECTOS PARA LLEGAR  
EXITOSAMENTE AL MERCADO, BRINDÁNDOTE  
**ASESORÍA ESPECIALIZADA Y FINANCIACIÓN  
FLEXIBLE, CONDONABLE HASTA UN 100%.**

CONOCE LOS BENEFICIOS DE ESTA NUEVA OFERTA:

"ESTA ES LA OPORTUNIDAD  
PROPICIA PARA AGRADECER DE  
MANERA ESPECIAL A TODOS  
AQUELLOS EMPRESARIOS QUE  
PENSARON EN INALDE COMO UN  
PROYECTO IMPORTANTE PARA EL  
PAÍS Y SUS EMPRESAS".



Pienso, al ver el número que tienen en sus manos, en muchas personas que contribuyeron a la construcción de nuestra sede, lo cual permitió pasar de actividades entre el Gun Club, institución a la que agradeceremos siempre, y la sede de chía de la Universidad de La Sabana a nuestro propio edificio. En esa misma época recibimos una gran colaboración de varias empresas, que fue esencial para que hoy podemos gozar de las instalaciones con las que contamos y las cuales nos hacen proyectar nuestras próximas metas.

Expreso mi absoluta gratitud a mis colegas que han pasado por INALDE y que se dedicaron a estudiar, a buscar nuevas relaciones empresa-academia y que incluso dejaron sus importantes trabajos profesionales y sacrificaron ingresos personales para poner el hombro en una apasionante labor: formar y ayudar a los directivos a mejorar sus criterios y tomas de decisión con una visión general y humanista de la organización. Esto parecía un sueño utópico cuando comenzó.

A los promotores de INALDE, a nuestro primer director Guillermo Pardo Koppel, a sus sucesores, a los directores de las diferentes actividades académicas: no tenemos cómo pagarles lo que han hecho.

A la Universidad de La Sabana y a la Sociedad Sacerdotal de la Santa Cruz y Opus Dei, su apoyo físico, su empuje y el apoyo espiritual que nos han dado: nos sentimos orgullosos de ser obra de apostolado corporativo del Opus Dei y de pertenecer a la Universidad de La Sabana.

A nuestros egresados, somos y seremos su casa.

**LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING**

Director General de INALDE Business School

**CONFIANZA = FINANCIACIÓN  
FLEXIBLE**

FINANCIAMOS TU PROYECTO  
DE MANERA FLEXIBLE,  
ADAPTÁNDONOS AL FLUJO  
DE CAJA DE TU NEGOCIO.

**RECOMPENSA = CONDONACIÓN**

CONDONAMOS HASTA EL 100%  
DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS  
ENTREGADOS A AQUELLOS  
PROYECTOS QUE CUMPLAN  
CON SU PLAN DE SALIDA  
AL MERCADO.



**DIFERENCIACIÓN =  
ACOMPañAMIENTO  
ESPECIALIZADO**

TE CONECTAMOS CON TALENTO  
ESPECIALIZADO PARA ALCANZAR  
EL PLAN DE SALIDA AL MERCADO  
DE TU PROYECTO.

**OPORTUNIDAD  
PARA OTROS =  
RETORNO**

RETORNAS UN PORCENTAJE  
DE LOS RECURSOS ENTREGADOS,  
PARA QUE APOYES OTROS PROYECTOS  
DE INNOVACIÓN EN LA CIUDAD.

CONOCE MÁS EN  
[WWW.RUTANMEDELLIN.ORG/NEGOCIOSINNOVADORES](http://WWW.RUTANMEDELLIN.ORG/NEGOCIOSINNOVADORES)



LA OECD TIENE ESTABLECIDOS PRINCIPIOS BÁSICOS FUNDAMENTALES SOBRE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. ESTAS REGLAS DEBEN SER CUMPLIDAS A CABALIDAD POR LOS PAÍSES QUE HACEN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN. EL GOBIERNO DE COLOMBIA HA INICIADO EL CAMINO PARA SER ADMITIDOS. SIN EMBARGO, TIENE COMO TAREA ESTABLECER POLÍTICAS CONGRUENTES ENTRE LAS EXIGENCIAS PROPIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LO QUE SE ESTÁ NEGOCIANDO EN LA HABANA CON LAS FARC.



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

# Colombia y su aspiración a la OECD: ¿Un camino directo o tortuoso?



En búsqueda del apoyo de los gobiernos de España, Francia y Alemania para que Colombia sea admitida en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD en inglés), Juan Manuel Santos visitó a estos países antes de su posesión como presidente. Después, en octubre de 2010 y en enero de 2011, durante su intervención ante esta Organización, anunció formalmente el interés de Colombia por adherir a la misma como miembro pleno, objetivo que en opiniones recientes de varios funcionarios del Gobierno se podrá concretar en los próximos meses.

### 1. ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Dado este anhelo y la pobre información con que cuenta el público en general y el empresariado en particular sobre el tema, parece conveniente repasar el origen, países miembros, políticas y propósitos de la OECD. Para empezar, esta tiene su raíz en la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), creada en 1948 para administrar el llamado Plan Marshall, cuyo objetivo fue la reconstrucción de Europa después de la segunda Guerra Mundial. Para ello se acudió a la ayuda financiera de Estados Unidos (EE.UU.), con unos US\$ 13 mil millones equivalentes hoy en día a US\$130 mil millones aproximadamente, representados en préstamos, asistencia técnica y donaciones que se repartieron entre 16 países europeos en el período 1948-1951. Los mayores desembolsos (74%) fueron destinados a cinco países: Reino Unido, Francia, Alemania Occidental, Italia y Países Bajos. España no fue invitada en ese momento debido a su demostrada simpatía por la Alemania Nazi, así como por la dictadura de F. Franco y por su posición de "neutralidad" durante la guerra.



El 3 de abril de 1948, el presidente estadounidense Harry Truman firmó la Ley de Asistencia Exterior, comúnmente conocida como el Plan Marshall.



Cartel conmemorativo al Plan Marshall. Seve Nouvelle Vie Meilleure (Savia nueva, vida mejor). Autor: Andre Golven. 1950

La reconstrucción de la Europa devastada estuvo acompañada de políticas para remover las barreras comerciales, modernizar la industria, mermar las legislaciones que no facilitaban la expansión de los negocios teniendo como guía el modelo norteamericano y el aumento de la productividad, con créditos a la cooperación económica, condiciones en buena medida determinadas por EE.UU. Adicionalmente, detener la expansión del comunismo fue un objetivo claro. Por esta razón, la Unión Soviética (URSS) y sus estados satélites o aliados (muchos presionados por la Unión) no aceptaron el Plan. También fue evidente el poco interés y la falta de recursos con que contaba este bloque para ayudar a la reconstrucción alemana.



Como repuesta al Plan e impulsando la ya manifiesta Guerra Fría, el bloque comunista creó el famoso COMECON: una organización de cooperación económica de la URSS y sus estados satélites socialistas para apoyar sus relaciones comerciales, con base en principios de una economía no capitalista.

Una vez avanzada con éxito la reconstrucción y dadas otras actividades de la OECE que promovieron la creación del Área de Libre Comercio Europea, la Agencia de Energía Nuclear Europea, y el posterior Tratado de Roma que dio vida a la Comunidad Económica Europea en 1957, estos resultados incentivaron a los países miembros de la OECE a considerar para esta Organización un nuevo objetivo no limitándolo a asuntos europeos sino ampliándolo a cuestiones globales, incluidos asistencia a países menos desarrollados. Fue así como la OECD reemplazó a la OECE en 1961, con un nuevo estatuto y 20 países miembros: 18 europeos, España incluida esta vez, por razones políticas, y 2 americanos: EE.UU. y Canadá. Tres años más tarde ingresó Japón como miembro. Hoy en día la OECD, con sede en París, tiene 34 países miembros, tres de los cuales (la República Eslovaca, Eslovenia y Estonia) fueron antiguos miembros de la URSS y dos (Chile e Israel) se adhirieron en lo corrido del siglo XXI. México hace parte desde 1994, mismo año en que firmó el acuerdo de libre comercio con EE.UU. Se dice que su aceptación fue motivada más por estrategias políticas que por el cumplimiento de los principios y valores de la Organización. Es bueno recordar que la OECD no ofrece recursos de capital, ni dona fondos o préstamos para financiar inversiones, a diferencia de la OECE.

La trascendencia de la Organización, en buena parte, se deriva de la elevada magnitud del Producto Interno Bruto de sus miembros en términos de poder de compra. Este PIB aportó un 60% del total mundial, con ingresos per cápita en 2013 que van desde US\$ 16.463 para México, el más bajo, y hasta US\$ 90.790 para Luxemburgo, el más alto; siendo US\$37.496 el promedio de la Organización.

En cuanto a la distribución del ingreso, su índice es amplio: el más equitativo es Suecia con un GINI de 26,08 y la mayor desigualdad se da en Chile con 50,84; pero el promedio de la Organización es bajo: 33,05. La **tabla 1** registra la situación de ingreso para algunos países miembros. La **tabla 2** presenta sus índices de distribución del ingreso (GINI) y la **tabla 3** consigna índices de desarrollo humano. Por su nivel de ingreso y de desarrollo humano, la OECD se puede calificar como un grupo selecto de economías avanzadas donde los más pobres (México y Turquía) tienen un ingreso medio alto.

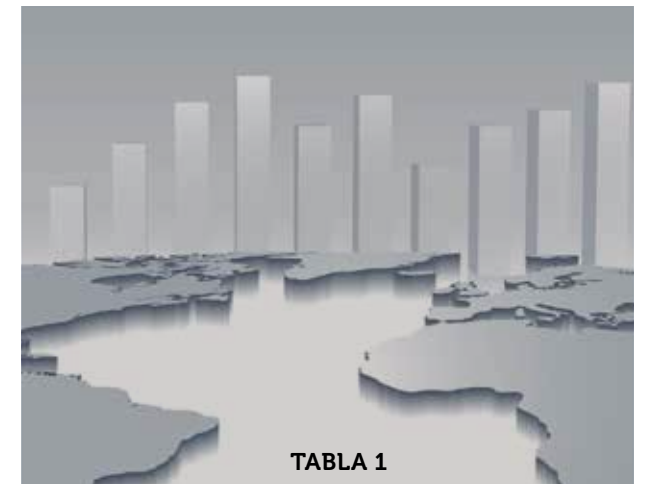


TABLA 1

PAÍS DE INGRESO ALTO	INGRESO PER CÁPITA US\$	PAÍS DE INGRESO BAJO	INGRESO PER CÁPITA US\$
Noruega	65.461	México	16.463
Suiza	53.672	Turquía	18.975
Estados Unidos	53.143	Chile	21.911
Austria	44.149	Hungría	22.878
Australia	43.550	Polonia	23.275
Suecia	43.533	Estonia	25.049

TABLA 2

PAÍS CON ALTA INEQUIDAD	GINI	PAÍS CON BAJA INEQUIDAD	GINI
Turquía	40,04	Eslovenia	24,87
USA	41,12	Suecia	26,08
Israel	42,78	Islandia	26,3
México	48,07	Rep Checa	26,39
Chile	50,84	Eslovaquia	26,58

TABLA 3

PAÍS CON ALTO DESARROLLO HUMANO	ÍNDICE	PAÍS CON BAJA DESARROLLO HUMANO	ÍNDICE
Noruega	94,4	México	75,6
Australia	93,3	Turquía	75,9
Suiza	91,7	Hungría	81,8
Países Bajos	91,5	Portugal	82,2
USA	91,4	Chile	82,2

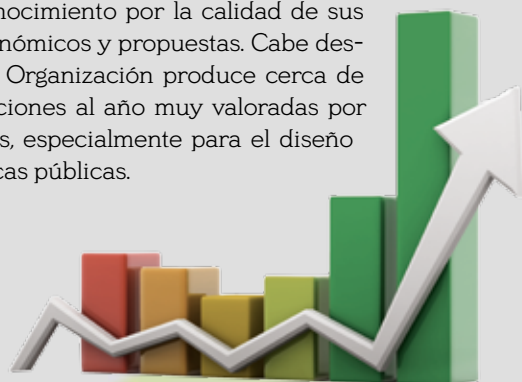


## 2. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En términos generales y soportado en documentos de la misma institución, se puede señalar hoy a la OECD como una organización internacional que busca estimular el progreso económico de sus miembros y de otros países no avanzados, en los que se incluyen a aquellos que se comprometen con los valores de una democracia pluralista, sustentada en el cumplimiento de la Ley (*Rule of Law*) y con los principios de una economía de mercado abierta y transparente. Con estos valores promueve políticas para favorecer la expansión del comercio mundial y mejoras en el bienestar social y económico de las personas. En este foro “los gobiernos pueden comparar sus experiencias, buscar respuestas a problemas comunes, identificar las mejores prácticas para lograr sus objetivos y trabajar para coordinar políticas económicas, ambientales y sociales”. En particular, busca reducir los obstáculos que impiden el libre desarrollo económico y social, fomentar Buenas Prácticas y recomendar y diseñar políticas con estos fines.

Para llevar a cabo sus actividades cuenta con un Consejo compuesto por un representante de cada país miembro y uno de la Unión Europea, presidido por el Secretario General (desde 2006, el mexicano José A. Gurría); sus decisiones son tomadas por consenso. Estos representantes se reúnen en comisiones especializadas que promueven y examinan políticas: son unos 200 comités, grupos de trabajo y grupos de expertos, encargados del estudio de diversos temas y propuestas del Consejo, apoyados por un staff de unos 2.500 profesionales. Los temas que se tratan son atendidos por cerca de 30 Áreas de Trabajo que, por su importancia, vale la pena señalar algunas:

La Organización es considerada un centro de pensamiento (*think tank*). Cada Área recolecta información pertinente, la analiza, discute, toma decisiones y las somete a pares (*peers*) para su revisión. Una vez que la OECD evalúa en su informe el desempeño de un país en un Área, este debe sustentar el informe ante los demás miembros de la OECD, los cuales serán los evaluadores. Estos procesos toman tiempo, son costosos para los países candidatos pero le han dado al OECD reconocimiento por la calidad de sus estudios económicos y propuestas. Cabe destacar que la Organización produce cerca de 300 publicaciones al año muy valoradas por los gobiernos, especialmente para el diseño de sus políticas públicas.



## 3. EL PROCESO A SEGUIR PARA SER MIEMBRO PLENO DE LA OECD

Una vez el presidente Santos mostró en 2011 el interés de Colombia por ser miembro pleno de la Organización, esta impulsó trabajos tendientes a evaluar la calidad de las políticas públicas colombianas, compararlas con otras y proponer cómo mejorarlas. Así mismo, en conjunto con técnicos colombianos, se priorizaron los trabajos en temas como impuestos, empleo, medio ambiente, competencia e inversión y políticas agrícolas, entre otros, los cuales fueron asociados a las siguientes decisiones ya tomadas por parte de Colombia:

- Firma y adhesión a la Convención contra la Corrupción en Transacciones Comerciales Internacionales.
- Signataria de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales.
- Invitación a ser miembro de la Convención de Asuntos Fiscales que lucha contra los paraísos fiscales.
- Adhesión a Directrices de OECD sobre Minería Responsable.
- Adhesión a la Declaración de Crecimiento Verde de la OECD.
- Adhesión a los Principios de Políticas de Internet de la OECD.
- Participación en varios Comités de la OECD: de Inversión, de Competencia, de Anti Cohecho y Políticas del Consumidor.

Lo anterior se acompaña de actividades que tienden a buscar la convergencia y acomodo que debe tener Colombia con relación a cerca de 250 instrumentos legales que rigen la operación de la OECD.

### La Hoja de Ruta

En el proceso de membresía es necesario destacar la decisión que adoptó el Consejo de la OECD en mayo de 2013 al consentir iniciar la discusión de la adhesión de Colombia y solicitar al Secretario General fijar los términos, condiciones y procesos a adoptar para lograr la adhesión mencionada. Este paso permitió la definición y publicación (19 de septiembre de 2013) de la denominada “Hoja de Ruta” a seguir para que, una vez cumplida e implementada, el Consejo decida de manera unánime si acepta a Colombia como miembro pleno.

El contenido de esta Hoja es bastante extenso y contempla capítulos como los siguientes:

**a)** Inicia con el consentimiento del candidato, entre otros, de los valores, métodos de trabajo, privilegios e inmunidades de la Organización, sus resoluciones, reglas, regulaciones, instrumentos legales y aportes financieros debidos a su membresía.



**b)** Para que el Consejo pueda considerar la aceptación, requiere de los conceptos y opiniones de 23 Comités Técnicos sobre la situación particular colombiana. Entre ellos están los relacionados con temas como inversiones, asuntos fiscales, anticorrupción, gobierno corporativo, agricultura, salud, educación, ciencia y tecnología, trabajo y asuntos sociales, comercio internacional, mercados financieros y políticas regulatorias.

**c)** La evaluación por parte de la OECD del deseo, capacidad e idoneidad de Colombia para adoptar los cambios políticos y legales que permitan al país implementar los valores y prácticas de la Organización.

**d)** Las opiniones formales adoptadas por todos los Comités sobre el caso colombiano se someterán al Consejo en un solo bloque. La velocidad de su evaluación técnica dependerá de la prontitud de Colombia en proveer información a los Comités y responder a las recomendaciones hechas por los mismos para realizar cambios en la legislación, políticas y prácticas a adoptar.

**e)** Una vez el trabajo de los Comités se termine positivamente, Colombia tendrá que enviar una nota formal aceptando todas las obligaciones que tendrá como miembro futuro. Este material y otros documentos y análisis relevantes lo presenta el Secretario General con su recomendación al Consejo, que por declaración unánime decidirá si invita a Colombia a ser parte de la OECD.



f) La Hoja también incluye un anexo en el que se enuncian los principios básicos que debe respetar cada uno de los 23 Comités en el análisis del tema que le corresponde. A título de ejemplo, algunos de esos principios para el Comité de Inversión son los siguientes:

- Cumplimiento de las Declaraciones de la OECD sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales y sus códigos sobre Liberación.
- Un régimen para la Inversión Extranjera Directa, abierto y transparente, donde las restricciones deben ser limitadas y aplicables solo a sectores en los que la OECD los pone en práctica.
- Liberación de flujos de capital, incluyendo acciones e instrumentos de deuda con vencimiento a más de un año, créditos comerciales y capitales relacionados con comercio internacional y un plazo para dismantelar los controles a los flujos de capitales de corto plazo.
- No restricción a pagos o transferencias relacionadas con transacciones que hacen parte de la cuenta corriente del país.
- Defensa efectiva de los Derechos de Propiedad Intelectual.
- Compromiso a proteger la inversión extranjera. Y algunos principios para el Comité de Asuntos Fiscales son:
- Eliminación de la doble tributación internacional para el capital y el ingreso, y para los impuestos al consumo aplicados a transacciones internacionales.
- Obligación de proveer información a la Organización que permita análisis comparativos y el examen de políticas de impuestos y sus efectos en el funcionamiento de la economía.

#### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLICITUD DE COLOMBIA A LA OECD

Si se repasa lo expresado por diferentes actores públicos y privados, cabe mencionar varias justificaciones para ser miembro. Un apretado resumen de las mismas podría ser el siguiente:

##### a. Gobierno

“Queremos entrar a la OECD porque es el Club de las buenas prácticas”. “Colombia quiere poner ese umbral que la OECD tiene para el ingreso de países a ese Club”, como parte de la política de desarrollo del país. “Eso nos garantiza a los colombianos que no solamente les vamos a mejorar la calidad de nuestras políticas públicas, sino al mismo tiempo vamos a mantener esa calidad de aquí en adelante”. Formar parte de la OECD “significa un cambio muy cualitativo”.

“Tener acceso a la OECD significa entonces contar con la mejor asesoría posible en materia de políticas de desarrollo. Colombia podría divulgar sus posiciones y proponer políticas con respecto a temas de relevancia internacional ante la audiencia de mayor influencia en ese respecto. Mejorará la imagen del país. Fortalecerá su presencia internacional al sentarse en la misma mesa con países que han sido exitosos en el diseño de políticas económicas y sociales. Colombia será examinada en el proceso de acceso a la OECD de acuerdo a altos estándares de políticas económicas y sociales. Acceso a revisión y mejora de las políticas públicas para converger a estándares OECD”.

“El ingreso puede considerarse como un voto de confianza que nos dan 34 países con mejores prácticas en sus políticas públicas a nivel mundial”.

“En términos de confianza a los inversionistas, pertenecer a la OECD es más importante que lograr el grado de inversión que logramos en 2011. Es un sello de calidad no solo sobre finanzas públicas sino sobre todas las políticas. Ahora sí que todos tendrán puestos los ojos en Colombia”.

“Esto es algo que atrae muchísimo a los inversionistas; nuestro sector privado está apoyando esto con entusiasmo porque ellos ven que eso es un gran beneficio para el país y para el propio Gobierno”.

##### b. OECD

“La OECD es una institución de convergencia, que pretende que sus miembros, independientemente del estado de desarrollo en que estén, se vayan nutriendo de las buenas y malas experiencias de los demás miembros”.

“La OECD ofrece *know-how* y consejo tendiente a mejorar las políticas públicas y estimula la buena gobernabilidad”.

“Colombia podrá expresar su opinión y ayudar a generar cambios en las decisiones y las reformas propuestas para las economías más avanzadas del mundo”.

“Colombia podrá valorar y comparar sus políticas, marcos institucionales, mecanismos regulatorios y reformas estructurales, usando las mejores prácticas internacionales, en un amplio rango de sectores: desde impuestos, salud, comercio, lucha contra la pobreza, etc.”

“*We must not force it* (el proceso de adhesión): *It is too important to be rushed* (precipitado) *now this is just the beginning*” (remarks by Ángel Gurría, OECD Secretary-General, Bogotá, Colombia, 25 October 2013).

##### c. Sector privado

“Puede ser una presión oportuna que refuerce los argumentos de los analistas y economistas colombianos, que desde hace varios años vienen diciendo que llegó la hora de abordar temas sensibles (pensiones, reformas tributarias, etc.) en profundidad”.

“Pertenecer a la OECD es un mensaje al mundo de que se aplican altos estándares políticos y económicos. Algo que mejora el clima de los negocios”.

“Pertenecer a la OECD es más una cuestión de prestigio (...) Traería más bien efectos indirectos, como una mejor regulación al sistema bancario colombiano debido a sus costos exageradamente altos”

#### 5. AVANCES

Se han generando documentos de la Organización sobre diversos temas sustentados en justificaciones como las anteriores y en la Hoja de Ruta, entre otros: una evaluación de la OECD de las políticas agrícolas del país; cómo hacer de la política tributaria un instrumento más eficiente, justo y favorable al medio ambiente; un análisis de la eficiencia del sistema Bancario Colombiano y como mejorarla; los impuestos a la inversión y sus efectos nocivos, y reformas al sistema pensional para aumentar su cobertura y equidad.

En adición a los anteriores, en enero 2015, la Organización publicó tres documentos: Colombia, Visión General y, basado en el mismo, otro que identifica un conjunto de políticas prioritarias que se deberían adoptar para mejorar la calidad de vida de la población. Este último se acompaña de otro titulado “OECD Economic Surveys. COLOMBIA”.

Los documentos proponen estrategias que buscan: aumentar la bajísima productividad de la economía; incrementar la competitividad; mejorar los sistemas de educación e innovación y la infraestructura; aclarar los derechos sobre propiedad de la tierra; una urgente reforma tributaria encaminada a acrecentar los impuestos, volverlos más progresivos, reducir sus impactos sobre el empleo y disminuir la evasión. También contemplan modernizar las instituciones públicas, elevar la calidad del sistema judicial y disminuir la corrupción.

Importante retener que según la Organización, para que el proceso de paz que se negocia en La Habana pueda generar el llamado “Dividendo de la Paz”, al que se refieren varios observadores e instituciones públicas y privadas que empezaron estimándolo en 4% del PIB y que algunos consideran que será cercano al 0,2%, es necesario poner en práctica las reformas que la OECD “recomienda” y que bien vale la pena explicitarlas en algunos pocos temas preponderantes: (ver cuadro página siguiente)

“Tener acceso a la OECD significa entonces contar con la mejor asesoría posible en materia de políticas de desarrollo. Colombia podría divulgar sus posiciones y proponer políticas con respecto a temas de relevancia internacional ante la audiencia de mayor influencia en ese respecto”.





## I. Política tributaria y pensiones

- ▶ Acelerar una reforma estructural que aumente la recaudación del 2% al 4% del PIB con relación al actual porcentaje (cerca a 17% PIB).
- ▶ Reducir el impuesto a la inversión, disminuyendo la tasa de impuesto a las empresas; eliminar el impuesto a la riqueza y el IVA a la inversión pero, así mismo reducir exenciones y los regímenes especiales. Eliminar el CREE en el mediano plazo.
- ▶ Hacer el impuesto a las personas más progresivo, gravar los dividendos y eliminar exenciones tales como las pensiones, ahorros voluntarios para jubilación y adquisición de vivienda. Las pensiones deben ser gravadas con tasas progresivas; se debe igualar la edad de retiro de mujeres y hombres y aumentar esa edad. Además, buscar reducir la tasa de reemplazo.
- ▶ Eliminar subsidios de vivienda (PIPE 2).
- ▶ Mejorar la administración y capacidad técnica de la DIAN para reducir la evasión y aumentar sanciones por fraude fiscal.



- ▶ Elevar la tasa (16%) del impuesto al valor agregado a cerca del 19%, para así aumentar su base gravable y eliminar exenciones para los bienes tales como construcción, electricidad, transporte y servicios financieros.
- ▶ Adoptar un nuevo Código Aduanero para fortalecer la administración de los controles a la facturas de importación.
- ▶ Acrecentar la tasa de impuesto a los combustibles para transporte y energía reflejando su negativo impacto ambiental ecológico. Además, reducir los subsidios a los mismos.

## II. Mercado laboral: problemas por resolver y recomendaciones

- ▶ A pesar de su descenso, el desempleo, que supera el 9%, sigue siendo alto en comparación con la OECD y América Latina.
- ▶ Se debe aumentar la productividad y la competitividad para crear más puestos de trabajo. A mayor productividad menos informalidad, gracias a la formación y dotación de mejores habilidades. Para ello se requiere de cambios y flexibilización de las políticas laborales.
- ▶ Las ineficiencias del mercado laboral incrementan la desigualdad, reflejo de la pobre educación de los hogares. A su vez, las habilidades no coinciden con las necesidades del mercado laboral.
- ▶ Permitir que los empleadores puedan flexibilizar el horario de trabajo a las necesidades de producción, como se hace en la OECD.



- ▶ El elevado salario mínimo (SM) actual contribuye a la informalidad. Representa el 86% del salario promedio, por encima del de la OECD (cerca al 50%), reflejo de incrementos anuales superiores a la inflación. En regiones donde el SM es superior al promedio, la informalidad es muy alta. El SM se debe diferenciar por edades y su incremento debe limitarse a la inflación.
- ▶ Los elevados costos no salariales fomentan la informalidad y por lo tanto es menester continuar su reducción y eliminar la contribución del 4% sobre salarios que financian las cajas de compensación.
- ▶ Se deben reducir las barreras al comercio y a la competencia, dotando al mercado laboral de mayor eficiencia.

## III. Políticas de comercio de bienes y servicio

- ▶ Las barreras al comercio hay que reducirlas. Su disminución incrementa la productividad, la competitividad en los mercados globales y el crecimiento económico.
- ▶ La Superintendencia de Industria y Comercio debe tener mayor independencia política para ser más eficaz y transparente. Es conveniente reducir la rotación de sus empleados para garantizar evaluaciones más eficaces.
- ▶ Es necesario adoptar esfuerzos para abordar la fuerte reticencia mostrada por el sector agrícola frente a los principios de las políticas de competencia. Las franjas de precios tienen que desaparecer en la medida en que se firman Tratados de Libre Comercio.

## IV. El sistema bancario

- ▶ La profundización financiera es muy limitada y hay barreras importantes para acceder a la financiación para empresas. Se requiere incrementar la eficiencia y la competitividad del sistema bancario.
- ▶ La rentabilidad y los márgenes de intermediación de los bancos son elevados en comparación con los de la OECD.
- ▶ Los requisitos regulatorios aumentan el costo y disminuyen el acceso a la financiación; se deben reducir. Es pertinente eliminar el 4 por mil, así como las inversiones forzosas.
- ▶ Se requiere adelantar reformas legales que aumenten los derechos de los acreedores.
- ▶ No es conveniente que la Superintendencia Financiera dependa del Presidente de la República.

## 6. EL MODELO ECONÓMICO

El los párrafos anteriores se ha registrado en detalle el origen, propósitos, políticas y principios básicos que defiende la OECD. Así mismo se mencionó la complejidad que implica la aprobación de 23 Comités que estudian la situación colombiana, de los cuales, a la fecha, solo dos han analizado el tema que les concierne en virtud del cumplimiento de la Hoja de Ruta que la Organización señaló para Colombia. Además, falta mucho por avanzar en el desarrollo de los 250 requerimientos legales que serán necesarios para obtener la aprobación de Miembro Pleno. También se mencionó que, según la Organización para que el proceso de paz que se negocia en La Habana pueda generar el llamado "Dividendo de la Paz" es necesario poner en práctica las reformas que esta "recomienda". No podemos olvidar las palabras del Secretario General de la OECD con las que señala que el proceso de adhesión no se debe forzar ni tratar de buscarlo en forma precipitada; recomendación que toma más vigencia por los fracasos de países que sin cumplir los requerimientos técnicos y principios de las Instituciones, fueron aceptados por motivos políticos (caso de Grecia y el Euro).

Del mismo modo, se debe reconocer que en caso de una pronta adhesión, algunos importantes índices de nuestro desempeño nos colocarían como los más pobres del Club y, además, como el país que más refleja

el deficiente estado de Desarrollo Humano, alta fragilidad Estatal, elevada corrupción y poco respeto a la Ley, entre otros. (Ver tabla 4 página siguiente). Muchos argumentan que la membresía resolvería estos problemas; otros dicen que para estar en el Club se deben haber resuelto y se refieren de nuevo al caso Grecia.

De todas formas, el mayor problema que afronta el Gobierno para avanzar con propuestas aceptables para la OECD parece ser el relacionado con el modelo económico que el país se compromete a adoptar si es miembro pleno, cuando simultáneamente negocia un Acuerdo de Paz en el que se podrían acoger políticas y principios económicos totalmente divergentes de los de la OECD.

Basta recordar que en un reciente estudio de la Organización sobre el tema agrícola se concluye que Colombia es uno de los países con mayor apoyo a la agricultura con relación al tamaño de la economía o al ingreso del productor, superior al de EE. UU. y al europeo, sin que el sector genere productividad o competitividad y sin que ese apoyo evite los precios muy altos pagados por el consumidor colombiano con relación a los precios del mercado internacional (ver Catalina Crane, Representante Especial para el ingreso de Colombia a la OECD, Portafolio, 14 de julio de 2015). Obviamente, las Farc y la SAC no aceptarán esta postura del Club.



TABLA 4

INDICADOR	PAÍS OECD*	INDICADOR PROMEDIO OECD*	INDICADOR COLOMBIA	
Ingreso percapita más bajo y promedio US\$PPP 2013	México	16.463	37.496	11.174 **
Índice de desarrollo Humano 2013	México	75,6	87,4	71,1***
Desigualdad de ingreso GINI	Chile	50,8	33	53,9****
Debilidad del Estado 2014****	Turquía	74,1	35,5	83,1
Percepción de la corrupción 2014****	México	35	69	37
Indicador de Paz 2014, Vision of Humanity*****	Israel	2,725	1,581	2,671
Libertad de Prensa 2015*****	Turquía	44,16	18,24	39,08
Calidad Democrática 2014 "	Turquía	5,12	8,22	6,55

Fuentes: \* OECD, \*\* World Economic Forum, \*\*\* Human Development Report 2014, \*\*\*\* DANE 2014  
 \*\*\*\*\* The Fragile State Index, \*\*\*\* Corruption Perceptions Index, Transparency International, \*\*\*\*\* Global Peace Index, Vision of Humanity  
 \*\*\*\*\* World Press Freedom Index, \* Democracy Index

No será fácil para el Gobierno cumplir, por ejemplo, con los principios de liberalización que rigen el Comité de Inversión Extrajera Directa, de portafolio, de servicios, de propiedad intelectual, etc. Tampoco el de políticas fiscales y tributaria, el de la liberación del mercado laboral, el de apertura de mercado de importaciones o el de protección a la producción nacional. Estos principios, que están señalados en la Hoja de Ruta, poco se compadecen con los defendidos por las Farc, ELN y por quienes los señalan como la ideología del neoliberalismo que ha hundido "socioeconómicamente a prácticamente todas las naciones" de América Latina.

Así como se trajeron a cuento argumentos que justifican nuestra membresía, hay que estar preparados para responder a los grupos que consideran las políticas de la Organización como una amenaza a la protección de los derechos humanos, en particular los de los trabajadores, e incentivan a los países menos avanzados a reducir impuestos y salarios para así competir.

Recordemos que como acuerdo internacional la membresía tendrá que tener el visto bueno del Congreso de la República y de la Corte Constitucional.

De todas maneras, cualquiera que sea el cambio al actual modelo económico que se adopte (aunque el Gobierno diga que este modelo no se discute en La Habana), ya sea el de La Habana o el de París, no podrá desarrollarlo sin tener que modificar sustancialmente a las Instituciones que lo llevan a cabo. Para recordar, la calidad de nuestras instituciones está calificada por el Foro Económico Mundial 2014-2015 con un valor de 3,3 (lo que nos coloca en el penoso puesto III entre 144 países analizados). La calificación promedio de los paí-

ses OECD es 4,7; es decir la de EE.UU. y Francia. La vergonzosa calificación que recibimos refleja el estado actual de nuestro poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial y pone de relieve, por ejemplo, el deficiente marco institucional del sector agropecuario, salud, educación y ciencia y tecnología entre otros.

### 7. EL COSTO DE LA INCERTIDUMBRE

En un mundo en el que el mercado de bienes y servicios para el consumidor o el inversionista está cada día más globalizado sería un grave error para Colombia no pretender ser miembro de una Organización que sustenta su accionar en buscar un mayor ingreso para sus miembros, una equitativa redistribución del mismo y que exhibe para la gran mayoría de los países participantes elevados índices de desarrollo humano, como lo es la OECD.

Nuestro reto no es solamente lograr ser miembro; es el compromiso de cumplir en la fecha de la aceptación y en el futuro los principios de la Organización. No es un Tratado Internacional para firmarlo por presiones políticas y luego estar incumpléndolo, pues es el modelo económico que definirá las reglas de comportamiento y accionar para los futuros Gobiernos, consumidores y empresarios colombianos.

También habrá que aceptar, en caso de ser prontamente miembros como dice el Gobierno, que por nuestros índices y calificaciones en ingreso per cápita, pobreza, desigualdad, transparencia corrupción, etc. nos convertiremos en el "patito feo" de la Organización, desplazando, como se comenta, a México del puesto que actualmente ocupa.



Colombia es uno de los países con mayor apoyo a la agricultura con relación al tamaño de la economía o al ingreso del productor, superior al de EE. UU. y al europeo.

Sin embargo, por todo lo anotado en los párrafos anteriores, no parece probable que Colombia sea miembro de pleno derecho de la OECD para el año 2016, como lo señala el gobierno. En el mejor de los casos tal vez sea en 2018, después del pronunciamiento de la Corte Constitucional sobre los compromisos institucionales y Principios que el Gobierno convenga con la Organización. De otra parte, el proceso de paz con las Farc que se inició formalmente con la esperanza de terminarlo en seis meses lleva ya tres años desde su promoción no oficial. Si es que algo se acuerda y es aprobado por la mayoría de los colombianos y las Cortes, tendrá posiblemente vigencia a finales de 2016.

Esta demora en la definición de las reglas de juego y del modelo económico (OECD o el de la Negociación de Paz) que debe enfrentar el empresario es desafortunada, en especial cuando se requiere que en el período

2016-2026 se cuente con una inversión privada nacional e internacional gigantesca que logre alcanzar porcentajes cercanos al 24,2% del PIB como lo espera el Plan Nacional de Desarrollo, inversión que es necesaria para tratar de enmendar los preocupantes déficits de la Cuenta Corriente y los pobres crecimientos de la economía que se avecinan para los próximos 3 años.

**A modo de conclusión:** se debe apoyar el deseo de ser miembro de pleno derecho de la OECD. Queda por demostrar si nuestras instituciones políticas (los partidos y el Congreso), las Ejecutivas, Legislativas, Tributarias, Sindicales y Gremiales están hoy en capacidad y desean aceptar el reto que implica cumplir con las reglas de juego del Club. Leyendo los periódicos o viendo los noticieros diarios de la televisión la conclusión es que no. Será muy satisfactorio para mí estar errado en esta apreciación. ①

### ABSTRACT

A country must assume and pass through several stages before being admitted to the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). The Colombian government has made explicit its interest in joining. It is worth noting that the OECD has established fundamental principles on economic and social policy. These rules must be fully met by countries that are part of this organization. Thus, the government of Colombia is responsible for establishing consistent policies between the specific requirements of the organization and what is being negotiated in Havana with the FARC: this will undoubtedly be a tortuous path.

Ver referencias bibliográficas en la página 110



UNO DE LOS RETOS DE UN DIRECTIVO ES HACER QUE LAS PERSONAS CUMPLAN CON LAS TAREAS DE SU CARGO, PARA ALCANZAR LAS METAS ORGANIZACIONALES, PERO NO SE DEBE CAER EN EL ERROR DE REDUCIR ESOS OBJETIVOS A INDICADORES MERAMENTE FINANCIEROS. LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA ES UN CLARO EJEMPLO DE CÓMO EL SER HUMANO OCUPA UN LUGAR PRIVILEGIADO EN LAS DINÁMICAS ORGANIZACIONALES.

Diferentes académicos centran su atención en determinar las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (PGRH), en las empresas y cómo estas deben ser administradas. Sin embargo, pocos han buscado las implicaciones de una espiritualidad o visión religiosa o cultural para la gestión del talento. Una mirada de cerca a la Doctrina Social de la Iglesia Católica (DSIC) puede darnos luz para humanizar las prácticas de dirección de personas en las organizaciones.

Las PGRH sobre las que parece haber consenso, con respecto a su importancia, son: 1) diseño del puesto de trabajo; 2) búsqueda y reclutamiento de personal; 3) capacitación y desarrollo; 4) beneficios y compensación; 5) evaluación del desempeño y promoción; y 6) reducción de personal y reubicación laboral. Y aunque muchos estudios se enfocan en dimensiones técnicas, psicológicas o sociológicas, pocos han contemplado la dimensión moral.

Surge, como consecuencia del riesgo potencial de tratar a las personas como simples medios para lograr eficiencia, la preocupación por formular una teoría de las organizaciones orientada a humanizar la empresa y la acción directiva.

### Principios y valores que ayudan a humanizar las Prácticas de Gestión Recursos Humanos

En la Doctrina Social de la Iglesia Católica existen valores y principios fundamentales para una vida social sólida. Un análisis profundo nos llevó a considerar que los siguientes principios son los más esclarecedores y relevantes dentro de la esfera de la dirección de personas en las organizaciones:

# ¿Cómo humanizar la dirección de personas?



ALEJANDRO MORENO-SALAMANCA

Ph.D. Director y profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE





PRINCIPIOS Y VALORES DE LA DSIC	EXPLICACIÓN
<b>Reconocimiento y respeto por la Dignidad Humana y los Derechos Humanos</b>	La dignidad humana es la base y cimiento de todos los principios de la Doctrina Social de la Iglesia Católica. En consecuencia, la DSIC afirma que la persona es el fin último de la sociedad, la cual debe respetar la dignidad trascendente de la persona humana.
<b>Desarrollo humano integral</b>	El desarrollo humano integral incorpora la dimensión espiritual de los seres humanos y, por lo tanto, fomenta su desarrollo, yendo más allá de una visión puramente materialista. <i>Caritas in Veritate</i> resalta que el desarrollo humano integral solo puede conseguirse por medio de la caridad y la verdad.
<b>Justicia</b>	Es un valor, una virtud moral y un principio de acción. La justicia "consiste en la constante y firme voluntad de darle lo justo a Dios y al prójimo." <sup>1</sup> El pensamiento Católico incentiva a los empresarios a cumplir los requerimientos de: la justicia conmutativa (regula los intercambios entre personas de acuerdo con sus aportes y necesidades); legal (lo que el ciudadano le debe, en justicia, a la comunidad); y aún más, de la justicia social (relacionada con el bien común y garantiza condiciones que le permitan a las asociaciones o a los individuos obtener aquello a lo que tienen derecho natural). La justicia es un requerimiento moral del amor a la verdad.
<b>Gratuidad</b>	Dentro del Cristianismo, es en el dar, más que en el obtener o en el poseer, donde se pueden lograr la excelencia y la felicidad. El principio de la gratuidad y la lógica del dar, no excluyen las manifestaciones de justicia, la gratuidad no es una adición a la justicia; es un requerimiento y expresión de fraternidad y de confianza mutua.
<b>Subsidiariedad</b>	Las instituciones superiores o las comunidades, deben asumir una actitud de soporte, promoción y desarrollo hacia las comunidades de orden inferior. Este principio se fundamenta en el hecho de que toda persona y grupos intermedios (incluyendo la empresa) de la sociedad tienen algo que ofrecerle a la comunidad, lo cual es necesario para el bien común.
<b>Solidaridad</b>	La solidaridad "Requiere que los hombres y mujeres de nuestra época se concienticen de que son deudores de la sociedad de la cual forman parte" <sup>2</sup> . Se afianza en la necesidad intrínseca y en la capacidad de sociabilidad del ser humano, donde ninguna persona es ajena a la comunidad.

### Implicaciones directivas de la Doctrina Social de la Iglesia Católica para las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos

En el Catolicismo, la empresa está llamada a cumplir una función social, mediante el liderazgo de los

directivos que buscan el desarrollo individual de la comunidad empresarial, sin discriminación. Las personas nunca deben ser consideradas como medios de cualquier tipo de fin.

A continuación presentaremos algunas implicaciones de la DSIC para las seis principales PGRH:

## 1. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

El diseño del puesto de trabajo define los deberes y responsabilidades del cargo, la forma llevar a cabo las funciones correspondientes y las relaciones entre los superiores y los subordinados. Se puede resumir el enfoque conceptual de la DSIC en las siguientes afirmaciones:

**El trabajo es un derecho fundamental, el cual debe ser promovido y protegido por las personas de negocios, junto con otros derechos inherentes, incluyendo un salario justo y otras condiciones humanas mínimas.**

El desarrollo integral del trabajador debe estar acompañado por el derecho a un salario justo, al descanso, "a un ambiente de trabajo y a procesos de manufactura que no sean nocivos para la salud física de los trabajadores, ni para su integridad moral"<sup>3</sup> a no "sufrir ninguna afrenta a la conciencia ni a la dignidad personal de cada uno"<sup>4</sup>, a subsidios apropiados cuando sean necesarios para la subsistencia de trabajadores desempleados y sus familias, a una pensión de vejez, seguros de salud y accidentes de trabajo, a la seguridad social relacionada con la maternidad y al de agruparse y asociarse.

**El trabajo debe ser diseñado y organizado con el fin de promover el Desarrollo Humano Integral de los empleados.**

El trabajo humano es fuente de eficiencia económica, pero el desarrollo humano integral de los empleados es un criterio de orden superior a la eficiencia económica. El desarrollo humano integral es un objetivo que debe ser alcanzado por medio del diseño del puesto de trabajo.

**La participación de los trabajadores en la toma de decisiones, utilidades y propiedad de la compañía debe ser fomentada por medio del diseño del puesto de trabajo.**

Es necesario tener relaciones apropiadas entre directivos y empleados para asegurar que todas las partes cooperen de forma activa y leal por el bien común de la empresa, con entendimiento, sentido de pertenencia y buena voluntad en ambos lados.

**La iniciativa personal y la creatividad son condiciones que deben ser promovidas y alentadas por medio del diseño del puesto de trabajo.**

La DSIC enfatiza que la actividad empresarial tiene una importancia humana, previa a su importancia profesional<sup>4</sup>. El trabajo es fuente de realización personal y por tanto éste debe promover la iniciativa de cada empleado.

**El diseño del puesto de trabajo debe considerar la primacía de Dios, de la familia y de los hijos sobre el trabajo. Por lo tanto, el descanso dominical debe ser promovido conjuntamente con otras condiciones humanas y dignas mínimas.**

Es muy posible que se encuentren falencias a la pregunta si se estaría dispuesto a trabajar bajo las condiciones diseñadas para los propios subordinados. Si la respuesta es negativa, entonces podrán existir oportunidades de mejora.

LAS ESTRUCTURAS HUMANAS DE TRABAJO, DE CONFORMIDAD CON LA DSIC, PUEDEN SER LOGRADAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD; LAS POSICIONES MÁS ALTAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN FOMENTAR EL ÉXITO Y EL APRENDIZAJE INTERNO DE SUS SUBORDINADOS.



## 2. BÚSQUEDA Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La búsqueda y reclutamiento de personal consiste en conseguir y contratar el candidato mejor calificado para el puesto de trabajo, de forma oportuna y eficiente. Este proceso está lleno de retos, sobre todo, en torno a satisfacer el criterio de justicia. Los costos ocultos —económicos y morales— pueden ser muy altos cuando se contratan personas que no encajan en la organización o no se atraen las correctas. Dentro de la DSIC existen los siguientes elementos para un adecuado proceso de búsqueda y reclutamiento de personal:

**La búsqueda y reclutamiento de personal deben ser ejercidos evitando la discriminación y el engaño.**

En el Cristianismo, el trabajo es visto como un don de Dios. No tiene sentido calificar a los hombres de acuerdo con su ocupación, como si algunos trabajos fueran más nobles que otros. “La persona humana es la medida de la dignidad en el trabajo.”<sup>2</sup>

**La selección y el filtro de candidatos deben ser realizados de acuerdo con los principios de veracidad.**

Un reto mayor en las entrevistas y en las pruebas y evaluación es precisamente el tomar decisiones justas. ¿Estamos aplicando, reportando, leyendo e interpretando las pruebas de selección y las entrevistas, en la forma en que nos gustaría que nos evaluaran? El propósito debe ser buscar la verdad y actuar en justicia, al momento de filtrar los candidatos.

**Los procesos de selección deben evaluar las disposiciones morales, además de las capacidades técnicas.**

El desarrollo personal implica buscar la excelencia, así como un cristiano procura el perfeccionamiento humano. La tradición cristiana incentiva a que la búsqueda y el reclutamiento de personal vayan más allá de la evaluación de la formación técnica o experiencia de trabajo para, así, involucrar valores y virtudes personales.

**Todas las formas de discriminación injusta en la selección deben ser evitadas: racial, por nacionalidad, de género o cultural, entre otras.**

Solo criterios objetivos tales como la naturaleza de las tareas a ser realizadas o el conocimiento que ellas requieren son los aceptados como medidas justas. En un mundo globalizado, la Iglesia recalca que ningún poder externo tiene el derecho de menospreciar y, mucho menos, destruir el valor de las culturas humanas.

**La necesaria búsqueda de información dentro del proceso de selección debe estar en armonía con el derecho a la privacidad de cada ser humano.**

Es posible que, a veces, las compañías busquen información que no es relevante para el proceso de selección; aún más delicado, información que es de carácter privado. Esto se debe evitar.

LOS DIRECTIVOS DEBEN INFORMAR A LOS CANDIDATOS RECHAZADOS, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, LAS RAZONES POR LAS CUALES NO LOS CONTRATAN Y ACONSEJARLES CÓMO CONSEGUIR UN TRABAJO EN EL QUE VERDADERAMENTE ENCAJEN.



## 3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En la capacitación y el desarrollo, los directivos tienen el potencial de mostrar el valor que dan a sus subordinados como seres humanos. La DSIC invita a considerar el potencial de aprendizaje de las personas en términos técnicos y morales y a fomentar el desarrollo humano integral de los miembros de la organización. Una mirada de cerca a la DSIC sugiere las siguientes implicaciones gerenciales:

**La capacitación y desarrollo requieren una actitud de soporte, promoción y desarrollo de acuerdo con el principio de subsidiariedad; los superiores deben ayudar a los subordinados a convertirse en mejores personas.**

El trabajo en sí mismo es una fuente única de formación humana. Una organización en la que el principio de subsidiariedad se vive, es una organización en la cual la capacitación moral adquiere especial relevancia. Sin embargo, como lo dice el principio de subsidiariedad, los subordinados son los que deben apropiarse y ejercer las capacidades morales como consecuencia de una decisión libre y personal.

**La capacitación y desarrollo dentro de las organizaciones son una manifestación de justicia distributiva. Estos procesos deben incluir, no solo aspectos técnicos, sino también elementos morales para verdaderamente llegar al Desarrollo Humano Integral.**

Así como los empleados entregan a la empresa sus ideas, trabajo y creatividad, es deber de la empresa contribuir al crecimiento de estas capacidades. La DSIC reconoce que las habilidades técnicas, el conocimiento y el *know-how* son formas modernas de propiedad (Juan Pablo II). Junto con la tierra y el capital, son consideradas como fuente de riqueza para las naciones, dentro del pensamiento Católico.

UNA EMPRESA QUE CAPACITA A SU FUERZA DE TRABAJO SOLO PARA GANAR EN EFICIENCIA, TRATA A LOS EMPLEADOS COMO SIMPLES MEDIOS.





## 4. BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN

Aunque se ha demostrado que los programas de beneficios y compensación tienen un impacto positivo sobre los empleados, desde un punto de vista técnico, no parece ser un sistema óptimo de remuneración. Para la DSIC debe ser conducente al desarrollo humano integral de las personas. Las siguientes percepciones pueden ayudar a tener una visión más completa de este punto:

**La remuneración debe llenar los requerimientos de la justicia conmutativa, distributiva, legal y social, pues es la manera más importante de alcanzar relaciones justas entre trabajadores y empleadores.**

Los directivos tienen que responder ante los empleados (que han aportado su trabajo) y comunidades (que han apoyado la empresa y le han permitido funcionar) cuando toman decisiones. Hay diferentes niveles de involucramiento de los empleados y, por ende, el tipo de justicia que se aplica debe variar.

**Es un deber moral que los empleadores paguen salarios que les permitan a sus empleados tener una vida frugal y bien sustentada, de acuerdo con la Dignidad Humana del trabajador y su familia.**

El pago del salario debe asegurar, además, dinero sobrante para ahorrar. Cuando no se cumplen estas condiciones, la DSIC reconoce el papel de los sindicatos en la negociación de estas mínimas condiciones laborales y salarios.

**Los hombres de negocios deben promover las formas apropiadas de participación de los trabajadores en las utilidades y en la propiedad de la compañía.**

Aunque para algunos empresarios la idea de compartir la propiedad de la empresa puede parecer absurda, muchas veces los empleados entregan, además de sus horas de trabajo, su vida entera. Es un deber de justicia plantearse mecanismos que permitan una adecuada participación de los empleados.

EL AUTÉNTICO DESARROLLO SE ALCANZA MEDIANTE POLÍTICAS SOCIALES ADECUADAS PARA LA REDISTRIBUCIÓN DEL INGRESO. DE IGUAL MANERA, LA EQUIDAD INTERNA ES UN REQUERIMIENTO INDISPENSABLE DE LA JUSTICIA, CON EL FIN DE MANTENER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COOPERACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

## 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PROMOCIÓN

La evaluación del desempeño y la promoción están estrechamente vinculadas. Los criterios para evaluar el desempeño son la base para promover a los empleados. La calidad moral y las habilidades personales de los candidatos tienden a ser consideradas menos importantes y, en muchos casos, dejadas a un lado, a pesar de que algunos estudios demuestran la influencia positiva del desarrollo ético sobre el desempeño individual.

**Justicia, Solidaridad y Gratuidad, en la evaluación y promoción, conducen a culturas organizacionales de cooperación mutua en las cuales es más probable que el Desarrollo Humano Integral ocurra.**

Hay muchas situaciones en que las decisiones contrarias a la voluntad de los empleados, aun siendo justas, son percibidas como injustas, simplemente por cómo fueron comunicadas. La caridad es indispensable en el incremento de la percepción de los empleados sobre un tratamiento justo y equitativo.

La solidaridad implica el ser responsable del desarrollo personal de otros, con generosidad y gratuidad. La gratuidad es un principio que va más allá de la justicia y, por lo tanto, incrementa la posibilidad de tomar decisiones justas que son bien recibidas, si van en contra de los deseos personales.

**Los empresarios deben cultivar y promover directivos que sean diligentes, honestos, competentes y con sensibilidad social.**

La DSIC incentiva a los directivos a promover un modelo directivo "diligente, honesto, competente e imbuido con un profundo sentido social, que lo hace capaz de resistir la inclinación hacia el egoísmo, a preferir la riqueza del amor que el amor a la riqueza"<sup>5</sup>

El pensamiento católico nos recuerda que "el objetivo de las 'empresas' debe ser cumplido en términos económicos y de acuerdo con criterios económicos, pero los valores auténticos que generan el desarrollo de la persona y de la sociedad no deben descuidarse"<sup>2</sup>. Un directivo cristiano debe entender que el desarrollo humano integral es un criterio superior al económico.

Solidaridad del trabajo, con el trabajo en el trabajo son comportamientos que deben ser evaluados y promovidos.

La solidaridad es un principio que "requiere que los hombres y mujeres de nuestra época cultiven una mayor conciencia de que son deudores de la sociedad de la cual hacen parte"<sup>2</sup>. Una empresa consciente de esta realidad debe fomentar un clima de cooperación entre sus empleados. Ellos, a su vez, entender que sus logros no son personales sino fruto del trabajo grupal.





## 6. REDUCCIÓN DE PERSONAL Y REUBICACIÓN LABORAL

Dentro de los principios de la DSIC, los que aplican más directamente a la reducción de personal y reubicación laboral, son los de solidaridad y justicia. Las siguientes son algunas de las implicaciones que el pensamiento cristiano tiene respecto de éstas prácticas:

**La Justicia y la Solidaridad deben guiar todos los procesos de reducción de personal y reubicación laboral.**

La reducción de personal puede ser un acto de justicia. La solidaridad busca prever las posibles consecuencias negativas del despido y, por lo tanto, tratar de mitigarlas. Solidaridad también es preparar a aquellas personas despedidas para que encuentren otro trabajo y una empresa en la cual ellos puedan contribuir.

**Es un requerimiento moral de los directivos el tratar de reducir el desempleo en la sociedad.**

El desempleo no es solo un problema político o económico; es “un síntoma de la presencia de un desorden moral, existente en la sociedad”<sup>6</sup>, pues con gran frecuencia viola la jerarquía de los valores éticos. Los líderes de empresas y los empleados deben superar la falta de oportunidades laborales, manteniendo el ritmo de producción en sus compañías, y a través del cumplimiento de sus deberes con la debida eficiencia, dispuestos a ceder por solidaridad, sin transigir la “doble” carga laboral y el trabajo “extraordinario” sistemático, que en realidad reduce las posibilidades de los desempleados de acceder a un puesto de trabajo<sup>6</sup>.

LA REDUCCIÓN DE PERSONAL TIENE QUE SER CONSIDERADA ENTRE LAS ÚLTIMAS ALTERNATIVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS FINANCIEROS.

### A modo de conclusión

Los directivos cristianos y aquellos de buena voluntad que quieran dirigir humanamente, deben considerar las recomendaciones e implicaciones de la DSIC para las principales PGRH como un todo. El principio de dignidad humana no puede ser honrado sin considerar, por ejemplo, el de justicia. El verdadero desafío es hallar maneras imaginativas de perseguir y lograr una dirección realmente humana.

Al final, si el reto directivo consiste en hacer el bien (haciendo bien los negocios), estas consideraciones pueden ser fuente de eficiencia y excelencia para promover el desarrollo humano integral de los directivos de empresa y de sus empleados.

Los empleados son el grupo de interés más directamente impactado, para bien y para mal, por las decisiones organizacionales. Ellos son determinantes para establecer relaciones e influencia con otros grupos. Así las cosas, el reto de dirigir personas de forma humana, además de un requerimiento moral, es la forma más eficiente de usar las energías para lograr un crecimiento sostenible. ①

### ABSTRACT

One of the main challenges of a manager is to make people comply with their duties, in order to achieve organizational goals. Thus, we cannot make the mistake of reducing these objectives to indicators that show only the financial health of a company. Human Resources Management is a clear example of how the human being occupies a privileged place in organizational dynamics. This article analyzes the managerial implications of the Social Doctrine of the Catholic Church for the main Practices of Human Resources Management. Within Catholicism, the company is called upon to fulfill a social function, through the leadership of managers who seek individual development in the business community without unfair discrimination.

Ver referencias bibliográficas en la página 112



## PROTEGER LOS DATOS DE SU EMPRESA ES NUESTRO COMPROMISO, PROTEGER EL PLANETA ES NUESTRO DEBER.



El Datacenter Triara Claro ha sido certificado como el primer Datacenter verde de Suramérica al obtener el sello CEEDA (Certified Energy Efficient Datacenter Award) por su eficiencia energética, efectividad en el uso del agua y mejores condiciones ambientales, un reconocimiento que nos motiva a seguir trabajando y brindarle al planeta lo mejor de nosotros.

Usted decide de qué quiere llenar su empresa y eso es Claro.





EN LA SUPERFICIE DEL VALLE DE ABURRÁ, BROTA CON FUERZA MEDELLÍN, LA CIUDAD MÁS INNOVADORA DEL MUNDO EN 2013. UN ALUVIÓN ORGÁNICO HA VENIDO CONFIGURANDO UNA CULTURA INNOVADORA, ORIENTADA A POTENCIAR EL EMPRENDIMIENTO DE SUS CIUDADANOS, QUIENES SON MÁS ARRIESGADOS, EXPERIMENTAN, ITERAN CON EL MERCADO, MEJORAN SUS PRODUCTOS Y MODELOS DE NEGOCIO DE FORMA EMERGENTE, PERSISTEN, Y ASIMISMO AUMENTA LA TASA DE ÉXITO DE LAS STARTUPS QUE FINALMENTE LOGRAN UNA DIMENSIÓN CRÍTICA EN TODO PROCESO DE INNOVACIÓN: LA CAPTURA DE VALOR.

**ERNESTO BARRERA DUQUE**  
Ph.D Director de Programas de Executive Education en las Regiones y profesor del Área de Marketing.

**EDUARDO QUIROZ**  
Gerente de Negocios del Conocimiento de Ruta N.

**FELIPE CORTÉS ORTIZ**  
Investigador asistente de INALDE Business School.

**KIT I SIN**  
Líder en acceso a mercados internacionales de la Gerencia de Negocios del Conocimiento de Ruta N.

Internacionalización  
en el ecosistema de  
innovación de Medellín



**E**l ecosistema de innovación y emprendimiento de Medellín propulsa la capacidad creativa de su gente y, además, mediante incentivos y estímulos, la transforma en productos y modelos de negocio que conquistan terrenos en los mercados nacionales e internacionales. Esa fuerza creativa es un activo intangible de la ciudad. Y su motor descansa en los enlaces fuertes que existen entre el sector público, el sector privado y la academia. De manera natural se han engranado diversos piñones que han fortalecido las habilidades humanas y técnicas, necesarias para descubrir oportunidades y construir las bases para un sembrío de emprendimiento serial innovador.

La creación de empresas de iniciativa privada es un principio innato y teleológico dentro de este ecosistema público-privado; pero el reto va más allá. Los emprendedores, transformados en empresarios, deben propulsar sus organizaciones hacia la internacionalización, una vez se ha consolidado el producto y el modelo de negocio. No basta con su implementación en la ciudad o en Colombia. La mentalidad se amplía hacia la conquista de los mercados extranjeros. Y esto requiere, por sí mismo, de una evolución de los incentivos y estímulos dentro del ecosistema.

Ruta N, con su programa Pasaporte N, impulsa desde 2013 esta nueva dimensión de internacionalización del emprendimiento y la innovación medellinense. Han participado especialmente pequeñas y medianas empresas de sectores como TIC, energía y salud. La apertura, la asunción de riesgos, la mentalidad de exploración, así como las herramientas para una adecuada internacionalización. Los empresarios fortalecen sus habilidades directivas y adquieren herramientas de análisis para aplicar a sus negocios, de manera oportuna. Las habilidades y herramientas, además, les potencian en el proceso de estructuración y perfeccionamiento de sus capacidades innovadoras, los mo-

delos de negocio y planes de marketing internacionales. Estas son bases para emprender el sendero hacia los mercados internacionales.

Pasaporte N, además, ha abierto un espacio para entender el marco de referencia y las percepciones que los empresarios PYME tienen respecto al proceso de internacionalización. La mayoría de los participantes operan en diversos sectores TIC, que cada vez son más representativos en el ecosistema de innovación y emprendimiento de la ciudad.

Pero ¿qué es lo que garantiza una internacionalización satisfactoria? ¿Qué motivaciones operan en los empresarios para iniciar el proceso de internacionalización? ¿Cuáles son las barreras más frecuentes? ¿Cuál es el momento oportuno para internacionalizarse?, y ¿qué tipo de mercado geográfico seleccionar? Estas son algunas de las temáticas y problemáticas relevantes de los empresarios y directivos que han participado en el programa Pasaporte N.

### El perfil de los participantes

El programa se ha realizado en tres oportunidades: en el segundo semestre de 2013; en el primer semestre de 2014 y la tercera cohorte se llevó a cabo en el segundo semestre de 2014. En total han participado 77 empresas de las cuales, en su mayoría, pertenecían al sector de las TIC y, las restantes, se distribuían entre los sectores salud y energía, entre otros. Más del 50% tenía ingresos anuales que oscilaban entre los 100 y los 1.000 millones de pesos colombianos. Además, el 80% tenían menos de 50 empleados, siendo el rango de 6 a 15 el de mayor frecuencia. Cabe destacar que los participantes han sido, en su gran mayoría, los fundadores, socios y directivos principales del emprendimiento.

Aplicamos una encuesta a los participantes del programa (y como parte de una línea de investigación de INALDE Business School) para identificar sus percepciones con relación al ecosistema de innovación en sus propias empresas y también sobre la internacionalización de las mismas. En cuanto a este último elemento<sup>1</sup>, diseñamos una herramienta para comprender su percepción con respecto a una eventual incursión en los mercados extranjeros.

### Marco de referencia

Los modelos de internacionalización tienen una amplia tradición en la literatura académica. Una corriente predominante corresponde a los llamados secuenciales o por etapas<sup>2</sup>, que plantean la idea de que las empresas siguen un proceso poco flexible de internacionalización, materializado en pasos consecutivos. En resumen, la empresa



RUTA N, CON SU PROGRAMA PASAPORTE N, IMPULSA DESDE 2013 ESTA NUEVA DIMENSIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN MEDELLINENSE. HAN PARTICIPADO ESPECIALMENTE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE SECTORES COMO TIC, ENERGÍA Y SALUD.



consolida primero su posición en el mercado local, sigue con la figura de un representante en mercados extranjeros, que aumenta las ventas de exportación de forma incremental, hasta que empieza a producir sus productos en otros mercados geográficos. Adicionalmente, estos modelos argumentan que el país seleccionado para la expansión inicial se orienta a los de características similares al de origen; dadas las posibles ventajas de cercanía cultural y geográfica. La internacionalización se despliega así, mediante una serie de decisiones, que, poco a poco, permiten consolidar las operaciones de una empresa en el exterior. Si la empresa se ha sostenido primero dentro de un contexto competitivo local de alta exigencia, tendrá la capacidad para ofrecer productos en mercados extranjeros.

Sin embargo, los cambios tecnológicos, la optimización de las cadenas de abastecimiento y la movilidad de personas han disminuido la importancia de las barreras geográficas. Estos fenómenos de impacto mundial han generado la perspectiva secuencial de internacionalización. Han tomado fuerza corrientes que establecen que la internacionalización puede operar antes de consolidar una posición competitiva en el mercado local, es decir, empresas que se conciben con vocación global desde su inicio.

Las empresas (y sus emprendedores) aprovechan redes y vínculos sociales para obtener fuentes de financia-

ción de tipo capital riesgo y penetran en el mercado extranjero desde el comienzo de las operaciones; se estructuran productos globales desde el primer día. Aquí, el espíritu emprendedor se cruza con la internacionalización, pues implica descubrir oportunidades y, especialmente, desplegar las capacidades de ejecución para monetizar el negocio rápidamente en países extranjeros, sin experiencia previa en su mercado local, fenómeno potenciado por las nuevas tecnologías y por los modelos de negocio de base tecnológica. Detrás operan líderes emprendedores, apalancados en redes y ecosistemas, que interconectados y con los incentivos adecuados, logran descubrir y explotar oportunidades globales, que encajan dentro del modelo de internacionalización por redes<sup>3</sup>.





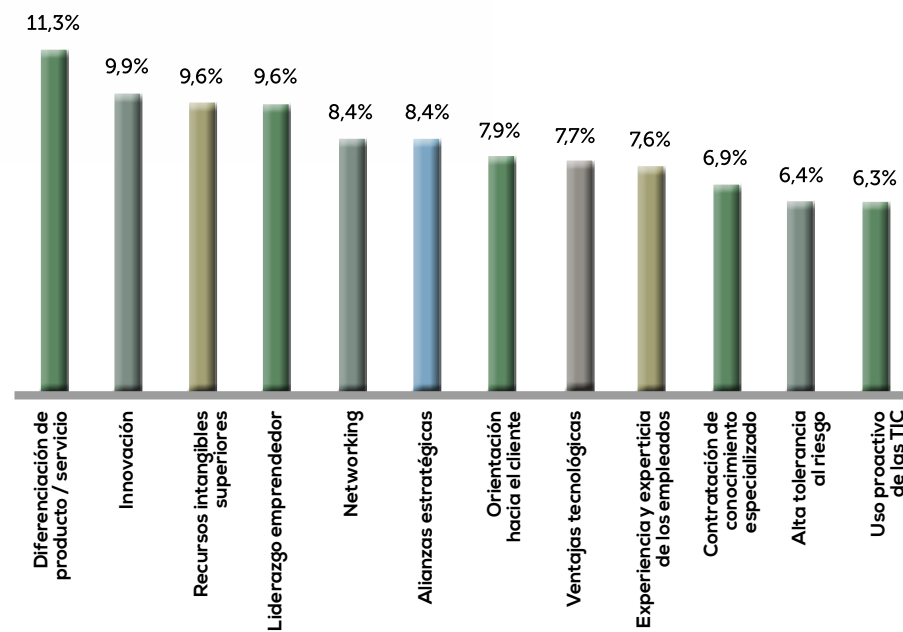
### Resultados de la encuesta a directivos y empresarios

#### Factores para la internacionalización

Una primera preocupación de los empresarios frente al proceso de internacionalización consiste en cómo materializarlo de forma satisfactoria y sostenible en el tiempo. En los datos que recolectamos identificamos factores que podrían aumentar las probabilidades de éxito en la internacionalización.

GRÁFICA 1

FACTORES CRÍTICOS PARA UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN SOSTENIBLE



A los encuestados se les presentaron 12 factores en una lista (con sus definiciones) y se les solicitó ordenarlos del más importante al menos importante. Al sumar los puntos recibidos por cada factor según su posición, el factor Diferenciación de producto/servicio recibió el 11,3% de la totalidad de los puntos.

Como se observa en la **gráfica 1**, la diferenciación de producto en el mercado extranjero aparece como el más importante, seguido por la innovación, los recursos intangibles superiores, el liderazgo emprendedor, el networking y las alianzas estratégicas. En cuanto a la innovación, es claro que cumple un papel fundamental: construir recur-

sos y capacidades, así como una cultura innovadora en la empresa para que la diferenciación pueda mantenerse en el tiempo como herramienta competitiva.

También destacaron los recursos intangibles superiores como la reputación, el conocimiento especializado del producto/servicio y del mercado, y el conocimiento científico o capital humano. El liderazgo emprendedor (que también podría ser considerado como un recurso intangible) se ubica como un factor separado, dada su alta relevancia en la literatura académica. Se trata de un liderazgo que, además de identificar e impulsar oportunidades en el extranjero, está dispuesto y ansioso por expandir su empresa a mercados internacionales y, sobre todo, asumir los riesgos que esto conlleva.

Por otro lado, el networking y las alianzas estratégicas se refieren a factores relacionales de la empresa y de sus emprendedores. El primero consiste en el es-

tablecimiento de contactos y vínculos que permiten el surgimiento de buenas oportunidades de internacionalización; mientras que las alianzas estratégicas tienen que ver con las relaciones íntimas con otras empresas e instituciones en el extranjero, que aportan el conocimiento de lo local y recursos al proyecto.

La internacionalización consta de un gran número de elementos que impactan en el tiempo y en el enfoque del proceso. Operan factores en diferentes ámbitos: empresa, emprendedor e, incluso, el entorno competitivo y de las redes del ecosistema empresarial. Estos factores son determinantes en los procesos de internacionalización, pero lo fundamental es su interdependencia de refuerzo mutuo; es decir, cómo una empresa gestiona los enlaces entre la diferenciación de producto, la innovación, los recursos intangibles, el networking y las alianzas estratégicas, identificados, entre otros, como los más importantes.

La integración y coordinación de los factores son un componente crítico para la internacionalización satisfactoria y esto es, efectivamente, una habilidad directiva que debe desarrollarse. Por este motivo, el empresario PYME debería avanzar de unos conocimientos y cualidades técnicas pero, en especial, potenciar y decantar sus competencias directivas, como condición previa al proceso de internacionalización.

En este sentido y dentro del contexto investigado, la corriente tradicional secuencial de internacionalización se observa en la práctica con un mayor grado de aplicación al contexto de Medellín. Y este contexto también es relevante para la identificación de los factores. Por este motivo, una contribución de los resultados que aquí se presentan, consiste en identificar una priorización contextualizada para el espectro de los participantes de Pasaporte N, teniendo como marco de referencia una literatura académica previa. Pero, por este mismo motivo, los resultados tienen la limitación de una muestra de propósito recolectada en el ecosistema de Medellín.

### Motivaciones, barreras y retos en la internacionalización

Las motivaciones para emprender un proceso de internacionalización fueron disímiles; sin embargo, el aumento de ingresos aparece como la principal. Cabe destacar que otros se mostraron motivados por la explora-

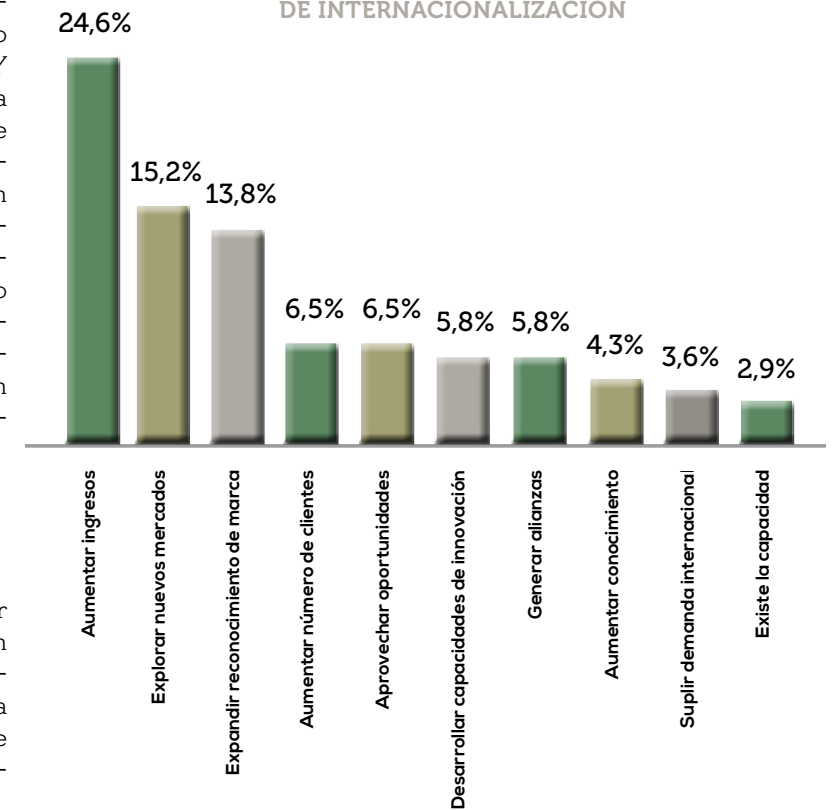
ción de nuevos mercados (aprendizaje), y el aumento del reconocimiento de marca. En la **gráfica 2** se muestran las principales motivaciones de los empresarios encuestados.

A los encuestados se les solicitó listar abiertamente sus motivaciones. Luego se agruparon las similares, se etiquetaron, y se asignaron puntos según la frecuencia. De la totalidad de puntos, el 24,6% corresponde a la motivación aumentar Ingresos.

El aumento de ingresos generado por la internacionalización, sin embargo, se relaciona con otros motivadores como el aumento de clientes y las economías de escala. Empresas grandes aumentan sus ingresos internacionalizándose y disminuyen costos al trasladar su manufactura a países con menores costos de producción. Sin embargo, en el caso de estas PYME colombianas, la internacionalización sería más una oportunidad de crecimiento en ingresos con base ope-

GRÁFICA 2

MOTIVACIONES PARA EMPRENDER UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN





rativa local. Y la construcción de alianzas aportan, por su lado, nuevas capacidades y conocimientos en el mercado extranjero.

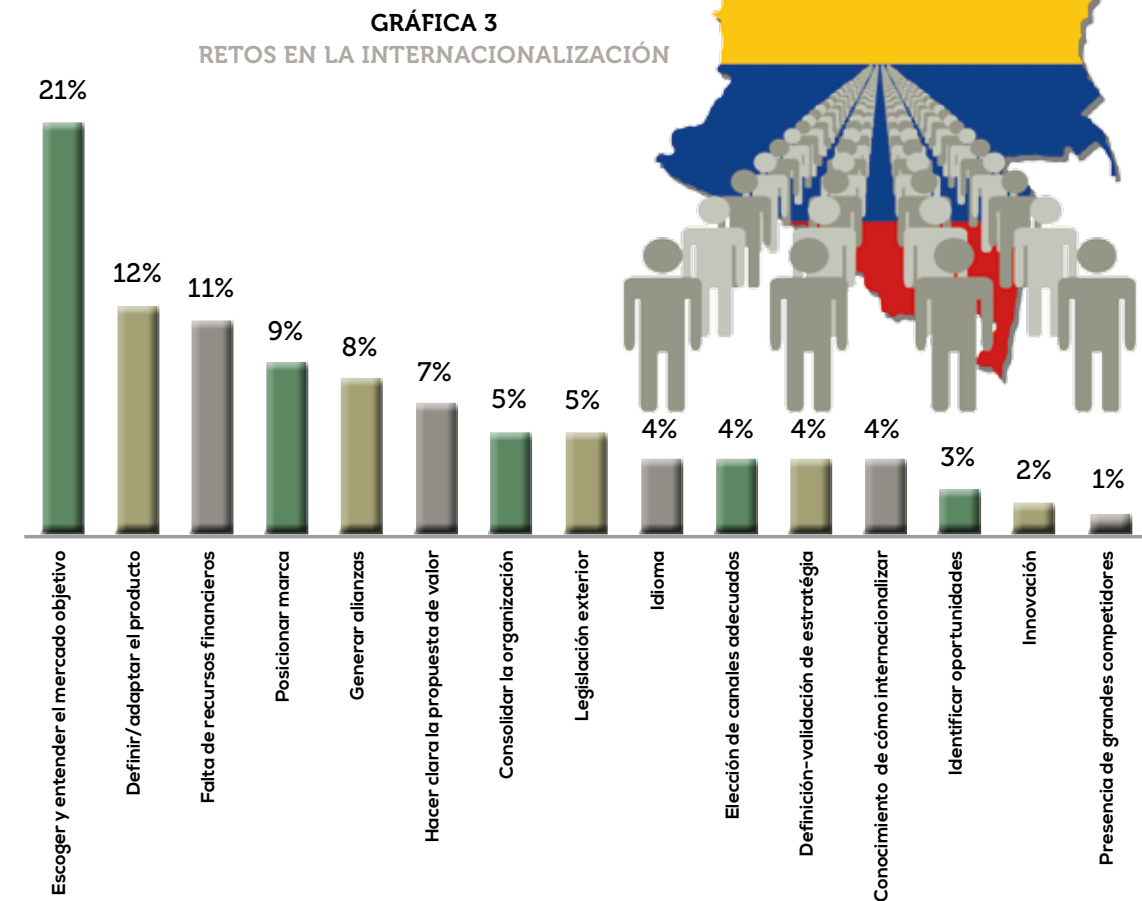
Las barreras percibidas aparecen como restrictores que impiden la operacionalización de la motivación y, por tanto, la ejecución del proceso de internacionalización. Algunas de las barreras existentes podrían estar relacionadas con la realidad o interpretación de que a la empresa le faltan conocimientos y competencias, la insuficiencia de recursos financieros, la carencia del personal calificado para la internacionalización, así como la dificultad de enfrentar una eventual competencia feroz en mercados extranjeros, un idioma distinto y una cultura extraña en el mercado de destino.

En algunos casos se menciona que la “inercia” puede convertirse en una barrera para la internacionalización. Esto le puede ocurrir a empresas que tradicionalmente operan de modo local en una zona de “confort” y, consciente o inconscientemente, perciben que abandonar esta posición, para internacionalizarse, es

un riesgo mayor que no estaría dispuesto a asumir. Además, la competencia feroz puede originarse no solo por las condiciones del país de destino o las características propias de sus empresas, sino también por el sector económico en el que se operaría en el mercado extranjero. Por ejemplo, en sectores de tecnología, donde operan la mayoría de los integrantes del programa Pasaporte N, los cambios de mercado y de producto ocurren de manera rápida que les dificulta mantenerse en el estado del arte. En este sentido, desarrollar capacidades organizacionales de innovación y de adaptación permanente a los cambios tecnológicos y de mercado, se convierte en un factor fundamental de éxito en la expansión a otros países.

Otra barrera percibida son las denominadas “trabas burocráticas” y los incentivos sesgados. Esta percepción se debe, en parte, a las políticas de exportación que se desplegaban con trámites complejos y hacían que las empresas grandes, que eran las que tenían las capacidades, fueran las que accedieran a los incentivos, dejando a las PYME por fuera, aun cuando tenían el perfil para ser beneficiarias.

Pero las barreras se traducen en retos de internacionalización. Por ejemplo, los empresarios que han participado en Pasaporte N expresaron los siguientes (se muestra en la **gráfica 3**):



A los encuestados se les solicitó listar abiertamente sus retos. Luego se agruparon en retos similares, se etiquetaron y se asignaron puntos según la frecuencia. De la totalidad de puntos, el 21% corresponde al reto escoger y entender el mercado objetivo.

En la **gráfica 3** se observa que el reto fundamental, desde la perspectiva de los encuestados, es el mercado en el cual darán el “primer paso”. “¿Cuál es el primer país al que debería penetrar?”, es la pregunta de su principal reto, seguida por “¿es el producto actual el más adecuado para ese país?, o ¿debería adaptarlo?”. Y la decisión no necesariamente se despliega con criterios deliberados sino, incluso, como respuesta a una situación coyuntural: por ejemplo, la oportunidad de apalancarse en sus contactos y redes en el extranjero, sin que opere un análisis profundo de ese mercado. Y, por su lado, la aversión al riesgo deriva en una tendencia a expandirse dentro del “mundo conocido”, para así evitar emprender aventuras hacia “mundos muy extraños”. Esta concepción, bien sea consciente o inconsciente, orienta la elección en favor de países similares.

Si el país de origen y el de destino comparten características culturales, junto con una cercanía geográfica, el empresario aumenta su nivel de confianza y disminuye su percepción del riesgo.

Una vía profesionalizada implica que la elección del primer mercado de destino debiera operar mediante información y criterios orientados a disminuir los riesgos. Esto requiere del desarrollo de nuevas habilidades en los empresarios y directivos, entre otras, la construcción clara de la propuesta de valor y la forma en la que el modelo de negocio se adaptaría de manera satisfactoria al mercado extranjero. La seguridad de incursionar en otros países no puede sustentarse solo en las redes de contactos y las alianzas estratégicas o por la cercanía cultural y geográfica. Implica un estudio exhaustivo del mercado ob-



jetivo, de consumidores, del estado de los competidores, del modelo de negocio, del ajuste producto/mercado, entre otras, así como las condiciones legislativas y normativas.

La falta de recursos financieros, por su lado, aparece como reto importante, especialmente por el impacto que la internacionalización pudiera tener en el capital de trabajo. Sin embargo, el reto de los recursos financieros para la internacionalización de las PYME tiende a convertirse hoy en un “problema menor”, gracias a la disposición del sector financiero público y privado, así como el surgimiento de nuevas organizaciones público-privadas y privadas que disponen de recursos para impulsar proyectos de internacionalización.

Conquistar un mercado extranjero, para los empresarios PYME, consiste en una suma de desafíos; “no es uno con mayúsculas”, sino más bien un sistema interactuante de retos. Por su lado, la importancia de conocer a profundidad el mercado extranjero y las alianzas estratégicas con socios locales, son retos críticos. Todo esto implica gestionar la complejidad y el impacto de las decisiones de internaciona-

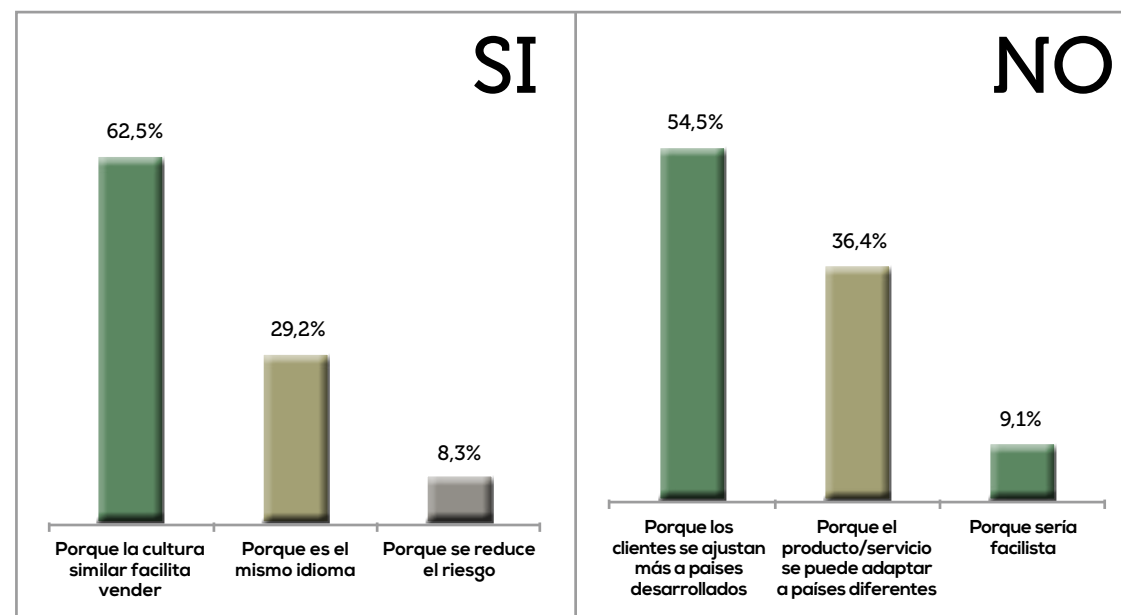
lización en las diferentes áreas de la organización y, por tanto, un valor agregado de la alta dirección es la gestión consistente del despliegue. Y esto requiere de nuevas habilidades directivas.

Por otro lado, encontramos que existe en los encuestados una propensión mayoritaria a consolidarse en el mercado local para luego internacionalizarse hacia un país semejante a Colombia. Esto encajaría en el modelo secuencial<sup>4</sup>.



GRÁFICA 4

¿SU PRIMER MERCADO PARA INTERNACIONALIZARSE SERÍA UNO SEMEJANTE AL COLOMBIANO?



Los encuestados tenían una pregunta de Sí/No para internacionalización a destinos de características culturales, sociales y económicas similares a las de Colombia. Luego explicaban abiertamente por qué, y sus razones se agruparon y ordenaron de la más importante a la menos importante, teniendo en cuenta la posición en la que la razón fue listada. De los encuestados que respondieron “Sí”, el 62,5% considera que la cultura similar facilita vender.

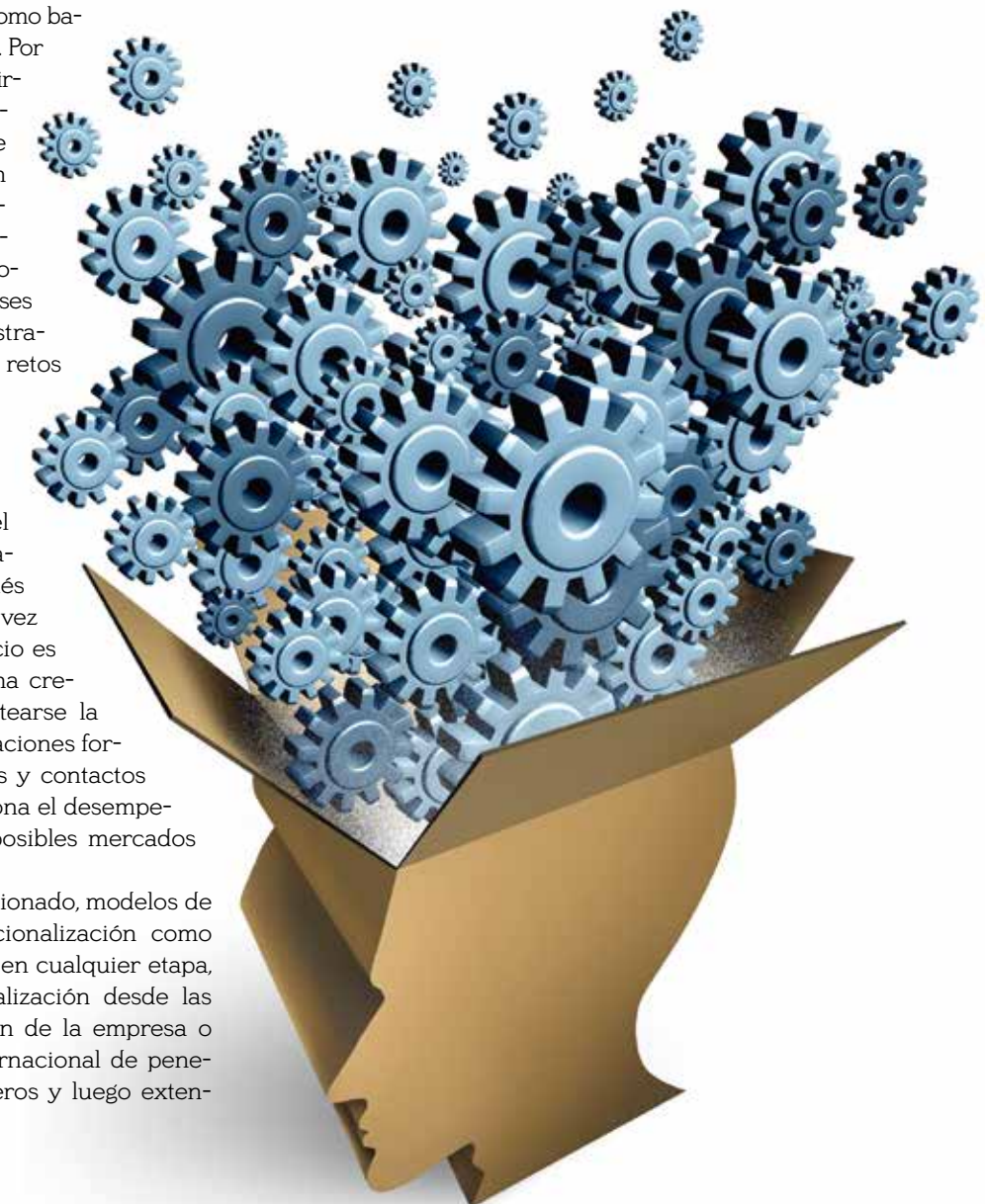
El 66% de los encuestados consideró que era mejor internacionalizarse en países similares a Colombia; el restante 34% opinó lo contrario. Los de orientación hacia países semejantes, argumentaron que la cultura facilitaría las ventas (recuérdese que el principal motivador para la internacionalización es el aumento de los ingresos), el idioma se mitigaría como barrera y se asumirían menores riesgos. Por su lado, el 34%, orientado al “no”, afirmó que su producto o servicio ya estaba ajustado para captar clientes de países desarrollados y, además, tenían la capacidad de adaptarse a las exigencias de consumidores más sofisticados. Curiosamente, algunos mencionaron que internacionalizarse en países similares podría considerarse una “estrategia facilista” y buscarían afrontar retos de alta complejidad. (gráfica 4)

¿Cuándo internacionalizarse?

Según los modelos secuenciales, el momento oportuno para la internacionalización aparece años después de la fundación de la empresa. Una vez el empresario percibe que el negocio es estable y sostenible localmente y ha crecido lo suficiente, empieza a plantearse la internacionalización. Inicia investigaciones formales e informales, identifica redes y contactos para apalancar el proceso, y cuestiona el desempeño de su producto o servicio en posibles mercados extranjeros.

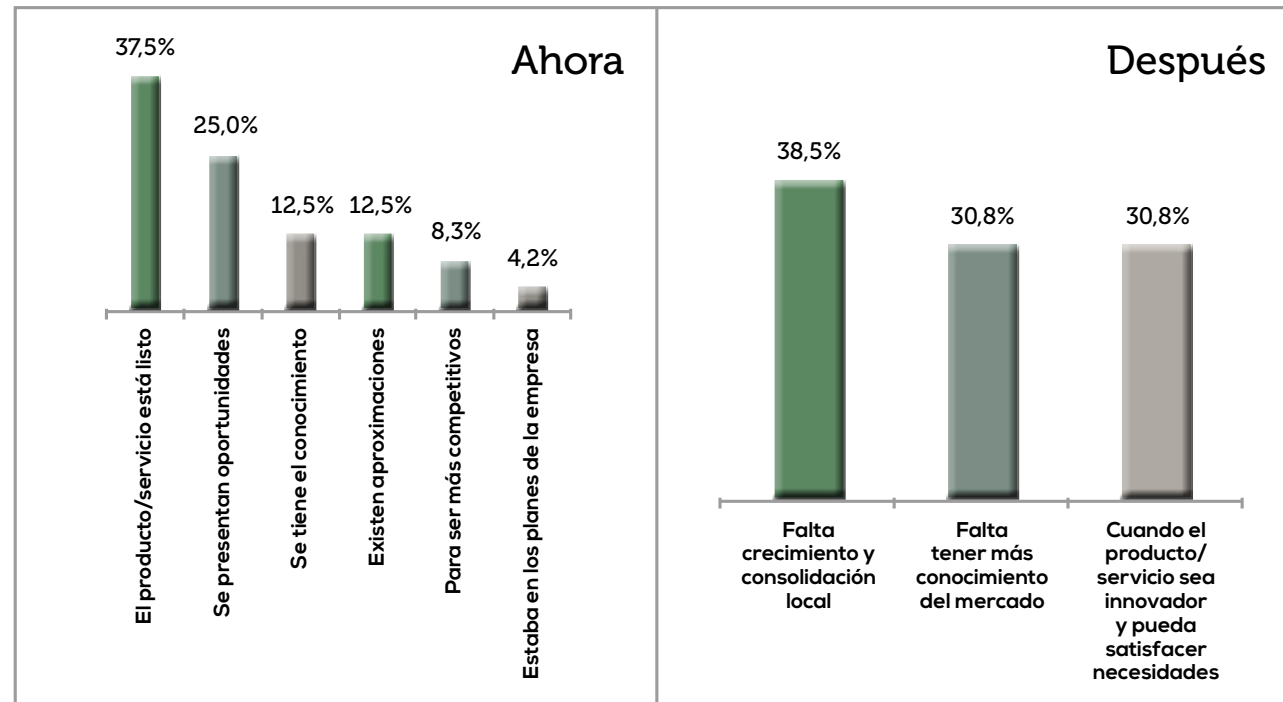
Sin embargo, como ya se ha mencionado, modelos de “redes” conceptualizan la internacionalización como un proceso que puede encenderse en cualquier etapa, incluso, incorporar la internacionalización desde las fases preliminares de consolidación de la empresa o constituirse con una vocación internacional de penetrar primero en mercados extranjeros y luego extenderse en mercado local.

Ahora bien, los empresarios encuestados, que tenían el sesgo de ser socios y directivos de una empresa en funcionamiento en el mercado local (y sin que hubieran emprendido aún su proceso de internacionalización) estaban en el contexto de prepararse para repensar en el modelo de negocio para la internacionalización, así como el respectivo plan de marketing internacional. Con este contexto, respondieron lo siguiente respecto del momento oportuno para internacionalizarse:





GRÁFICA 5  
MOMENTO OPORTUNO PARA INTERNACIONALIZARSE (2014-1).



Los encuestados tenían una pregunta de Ahora/Después. Luego explicaban abiertamente por qué, y las razones se agruparon, se etiquetaron y ordenaron de la más importante a la menos importante según la frecuencia. De los encuestados que respondieron "Ahora", el 37,5% consideró que el producto/servicio estaba listo para la internacionalización.

El 67,5% de los encuestados consideró que estaban listos para empezar el proceso de internacionalización, mientras que el 32,5% restante consideró que era mejor esperar. El factor principal de los empresarios del "ahora", como momento adecuado, es que sus productos o servicios se encuentran con la configuración adecuada para emprender el reto de la internacionalización, aunque esto podría ser paradójico, ya que solo el 37,5% indicó que el producto estaba listo para la internacionalización. Los empresarios PYME de la muestra afirmaron, como otros factores del "aho-

ra" que han detectado oportunidades afuera, que han tenido conversaciones con posibles aliados en el mercado extranjero, y se perciben como suficientemente competitivos (autoconfianza).

De otro lado, aquellos que prefieren esperar más tiempo para empezar el proceso de internacionalización, consideraron que necesitaban crecer más en el mercado local de Medellín y Colombia, así como profundizar en el conocimiento del mercado de destino, seguir mejorando su producto mediante procesos internos de innovación, y consolidar los recursos financieros para afrontar las presiones que en el capital de trabajo implicaría, además de incorporar conocimientos de gestión de riesgo operativo y financiero (p. ej. de tipo de cambio y la variación en los volúmenes de producción). (Ver gráfica 5)

### Impulsando el emprendimiento local hacia el mundo de la internacionalización

Las PYME de Medellín, a través de programas como Pasaporte N, reciben formación habilidades, conocimientos y herramientas necesarias para emprender el proceso de internacionalización. También se despliega un acompañamiento para el desarrollo y consolida-

ción de la estrategia de internacionalización (fase de consultoría), así como el acceso a recursos financieros para la aceleración, apoyando, entre otras cosas, el despliegue de citas de negocios y entrenamiento para aumentar la tasa de éxito en el cierre de los negocios (fase de ejecución de la estrategia). Como programa, agrega una nueva dimensión de estímulos, profesionalización y mitigación de riesgos orientados a la internacionalización dentro del ecosistema de innovación y emprendimiento de Medellín.

El deseo de la mayoría de los emprendedores encuestados de internacionalizarse "ahora", mues-

tra en paralelo la necesidad de que reciban apoyo en el desarrollo de sus habilidades de dirección que les permita, entre otras cosas, integrar, cuestionar, iterar y lidiar con la complejidad de sistemas interactuantes; pero también, para entrenarse en la configuración de modelos de negocios y planes de marketing internacionales, como conocimientos y herramientas orientadas a aprovechar oportunidades en los mercados extranjeros.

EL FACTOR PRINCIPAL DE LOS EMPRESARIOS DEL "AHORA", COMO MOMENTO ADECUADO, ES QUE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS SE ENCUENTRAN CON LA CONFIGURACIÓN ADECUADA PARA EMPRENDER EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.







A PROPÓSITO DEL AMPLIO PANORAMA DE INNOVACIÓN EN MEDELLÍN Y LA INFLUENCIA DE RUTA N EN ESTOS LOGROS, EL PROFESOR ERNESTO BARRERA ENTREVISTÓ A JUAN CAMILO QUINTERO, DIRECTOR EJECUTIVO DE RUTA N.

**ERNESTO BARRERA DUQUE**  
Ph.D Director de Programas de Executive Education en las Regiones y profesor del Área de Marketing.

### Ernesto Barrera: ¿Cuál es el concepto de Ruta N, su origen, su ADN?

**Juan Camilo Quintero:** El origen de Ruta N se deriva de una desventaja comparativa, de una desventaja geográfica. De la ubicación de Medellín en un valle rodeado de montañas, que nos ha llevado a la necesidad de generar ventajas competitivas a partir del conocimiento. Es decir, que Medellín despliegue un esfuerzo deliberado para enfocarnos en ciencia, tecnología e innovación (CT+i) para construir nuevas capacidades y para mantener la industria ya establecida, y, sobre todo, volverla más competitiva con el objetivo de internacionalizarla e ingresar en nuevos negocios en el mediano y en el largo plazo.

### EB: ¿Ruta N surge de una alianza público-privada o es una iniciativa exclusivamente pública? ¿Cómo fue el proceso de configuración de Ruta N?

**JCQ:** Medellín ha venido consolidando un ecosistema público-privado que circunda el aparato estatal local para apoyar el emprendimiento y la innovación de la ciudad. Ruta N, por su lado, es el resultado de la alianza de Empresas Públicas de Medellín (EPM), UNE telecomunicaciones y la Alcaldía de Medellín, las tres entidades de carácter público. Es una institución que tiene una característica muy interesante porque tiene un régimen privado de contratación, que le da mayor flexibilidad, y que es derivado de la Ley de Ciencia y Tecnología. A pesar de esta naturaleza pública, la mayoría de los miembros de la Junta Directiva son del sector privado.

### EB: Me parece que Ruta N es una innovación en sí misma como institución pública en una ciudad como Medellín, pero también innovadora en sus objetivos estratégicos. Uno de éstos es la atracción de empresas extranjeras para que vengan a la ciudad a innovar. Esto se implementa con el programa de *landing* que presta Ruta N a empresas extranjeras, ¿cómo ha funcionado este programa?

**JCQ:** En el Congreso Científico en Cartagena, un conferencista presentó un caso de Brasil, un parque tecnológico que tiene aproximadamente cuatro años y cuenta con alrededor de treinta o cuarenta empresas que generan más de mil empleos. Me llamó la atención porque nosotros acá en Ruta N, en dieciocho meses, hemos generado novecientos empleos y tenemos cuarenta y tres compañías ex-

### EB: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Ruta N?

**JCQ:** Ruta N es como un banco de segundo piso, que lo que hace es estimular el ecosistema de innovación. Nuestro propósito es buscar que la innovación, la ciencia y la tecnología no se vean como un fin, sino como un medio para lograr el bienestar y la equidad de los habitantes de la ciudad. Y para lograr esto, nos hemos enfocado en cómo densificar el ecosistema, en cómo atraer y sembrar *start-ups*, estimular *spin-offs*, potenciar investigadores, empresas, firmas consultoras, centros de desarrollo tecnológico, que entre ellos intercambien conocimiento y produzcan valor a la región. Además del objetivo de densificar el ecosistema, buscamos la construcción de redes. Nosotros creemos en Ruta N que la ciudad debe repensarse para el contexto global en medio de una conectividad basada en la inteligencia colectiva. Incluso hemos venido hablando que más que medirnos por el número de Ph.D's por cada cien mil habitantes, que es un estándar internacional, pensamos más bien en el número de doctores (Ph.D's) y de personas en el mundo que trabajan para resolver los retos de la ciudad de Medellín.



tranjeras en un espacio adecuado dentro del mismo Complejo Ruta N. Creo que las empresas extranjeras no llegan solo por el ecosistema de innovación, este es fundamental, porque la gente sabe que tiene muchas interconexiones y movilidad; cuando uno llega a una ciudad y ve que tiene oportunidades, que hay centros de desarrollo tecnológico, que se respeta la propiedad intelectual, que se valora la tecnología local, que hay acceso a fondos de capital de riesgo, que hay buenas universidades, que hay fondos para desarrollar productos; ahí empieza uno a ver que hay un ecosistema donde amortiguarse y donde crecer. Sin embargo, esto es muy importante: alrededor del ecosistema hay una buena ciudad, que es cálida, donde la gente es amable, con buen clima, donde no hay problemas estructurales de movilidad, donde la criminalidad se va reduciendo. Medellín ya está por debajo del promedio nacional de homicidios. Y aunque tiene muchos problemas y muchos retos, se escucha mucho a la gente de afuera que le gustaría vivir en Medellín, se siente que es una ciudad agradable para vivir. Que la ciudad sea agradable, atractiva, que te enamore, que te guste la gente, y que tengas un ecosistema con una gran movilidad, es lo que está haciendo que Medellín marque la diferencia. ①

### ABSTRACT

Through a comprehensive analysis about the outlook for innovation in Medellín, ranked as the most innovative city in the world in 2013, and the important role that the Ruta N has fulfilled in this way, this article highlights how it has established an innovative culture, aimed at enhancing entrepreneurship of their citizens, who are more adventurous, experimented, iterate with the market, improve their products and business models emerging from, persistent, and also increases the success rate of startups who finally attain a critical dimension throughout the innovation process: capturing value. Furthermore, a live testimony of this panorama, through an interview with Juan Camilo Quintero, Executive Director, Ruta N.

Ver referencias bibliográficas en la página 112



# Reflexiones sobre el avance del *management* en Colombia



GONZALO GÓMEZ BETANCOURT

Ph.D. Director y Profesor del Área de Empresa Familiar y Director de Executive Education de INALDE

LOS DIRECTIVOS COLOMBIANOS HAN ALCANZADO AVANCES SIGNIFICATIVOS EN SU DESEMPEÑO, ENTRE LOS CUALES DESTACARÍA AMPLITUD DE MENTE, INCORPORACIÓN DE MAYORES TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN, MAYOR TENDENCIA A CONSULTAR DECISIONES, A LA INCLUSIÓN Y A LA FORMACIÓN. SIN EMBARGO, AÚN FALTA CAMINO POR RECORRER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN.



**A**l analizar la evolución del *management*, los mayores avances se han presentado en las últimas dos décadas. Sin embargo, la experiencia como profesor de Política de Empresa durante 21 años en INALDE me da las herramientas necesarias para afirmar que tenemos un atraso de 20 años, en comparación con otros países frente al tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de la visión global de los negocios.

**¿Qué tan responsables socialmente son los directivos colombianos? ¿Tienen los directivos colombianos una visión global de los negocios?**

Frente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el concepto aún es pobre. En Colombia, a pesar de todo lo que se divulga y de las muchas empresas que se ufanan

de serlo en campañas publicitarias, hay una gran distancia entre lo que verdaderamente encierra el concepto y la praxis. Para una buena parte de los empresarios nacionales, ni siquiera es claro que la RSE incluye responsabilidades externas (medio ambiente, clientes, proveedores, Estado, competidores, sociedad) y responsabilidades internas (empleados y accionistas).

Cuando leí uno de los primeros libros de Responsabilidad Social Empresarial, del profesor Miguel Ángel Gallo, publicado por la Escuela de negocios del IESE, me llamó la atención el concepto de ser responsable con el competidor y hasta contribuir a su crecimiento, cuando en las empresas colombianas solo se hablaba de cómo acabar a la competencia. Me pareció excesivo el concepto. Sin embargo, hoy es claro que al ser socialmente responsables con los competidores, los sectores crecen y, de esta manera, se evitan los carteles y

acuerdos empresariales ilegales. Este es uno de los temas más neurálgicos en el país si observamos que algunos de los sectores más representativos se han promocionado a través de acuerdos ilegales. Tener competencia es sano porque se genera una dinámica en la que se mejoran los productos, con lo cual, finalmente el cliente se verá beneficiado. En cambio, cuando se trata de acabar con la competencia, se evita el desarrollo sectorial y se generan los monopolios y oligopolios.

Sobre la responsabilidad con clientes y proveedores, se habló en Colombia solo a finales de la década de los 90; el énfasis se hacía en no fabricar productos que causarían daño al consumidor, así como en ser responsables con los proveedores en el cumplimiento de sus pagos y en contribuir con su crecimiento. En la práctica, sin embargo, las grandes cadenas de almacenes no cumplen esta fun-

ción social porque demoran excesivamente los pagos y negocian sus productos por debajo del precio justo.

La responsabilidad con el medio ambiente solo es relevante hasta ahora y es una de las que más se ha demorado en desarrollarse. Los productos amigables con el medio ambiente son escasos y aún son pocas las industrias que tienen buenas políticas en manejo de desechos y reutilización de materiales.

Otra de las responsabilidades externas aún muy cuestionada es con el Estado. Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, decía que la única responsabilidad de los directivos era generar la mayor cantidad de utilidades y pagar los impuestos; no usurpar la tarea del Estado de atender las necesidades de un país.

Doy fe de que existen muchos empresarios que apoyan económicamente a los más necesitados.

LOS EMPRESARIOS ESTÁN ENTENDIENDO QUE EL ESTADO NO PUEDE LLEGAR A TODAS PARTES; QUE DE ALGUNA MANERA SE PUEDE AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES PARA QUE SU FUNCIÓN SOCIAL SEA EN PRO DE LA SOCIEDAD.

Sin embargo, desde una visión cristiana del hombre, es más importante y responsable enseñar a pescar a quien tiene hambre y no darle el pescado. Sin duda, en este aspecto, los directivos y las familias empresarias han contribuido para que jóvenes emprendedores desarrollen sus productos, así como a la formación de educadores que contribuyan a otros.

Los empresarios están entendiendo que el Estado no puede llegar a todas partes; que de alguna manera se puede ayudar a las organizaciones para que su función social sea en pro de la sociedad. Uno de los empresarios colombianos más virtuosos que desarrolló el concepto de la mutua ayuda fue

Jorge Carrulla Soler. Él comentaba en sus Juntas Directivas: “si yo desarrollo a mis proveedores, ellos me ayudan a mí”. Y frente al balance social comentaba: “creo que dentro de nuestras asambleas deberíamos dar un informe de lo que hacemos con todos los partícipes de la organización. Muchos empresarios se conforman con decir que dan buenos productos pero se les olvida todo lo demás”.

En contraste con este caso particular, hay empresas que donan dinero, por ejemplo, para los soldados caídos en combate, más con la intención de aparecer en la lista de donantes, que con la de entender su sufrimiento. Donar plata no es un acto de responsabilidad social.



La empresa que de verdad quiera cumplir, debe contribuir con educación. Así es como se genera una dinámica positiva.

Frente a la responsabilidad social con el Estado, me sorprende que aún muchos empresarios insistan en la idea de no pagar los impuestos que les corresponden, basados en el argumento de la corrupción. Esta es una razón totalmente injustificada y la obligación de todos es escoger bien a los gobernantes.

Con respecto a las responsabilidades internas, con los empleados y los accionistas, resulta frustrante ver cómo todavía se trata a los empleados como recursos y no como personas; es vigente el modelo economicista que primaba en el siglo XX, donde lo más importante es el crecimiento de la empresa y no las personas. Es prohibido "llevar problemas al trabajo" y lo que se debe es "ejecutar, no pensar".

Aunque muchas organizaciones han mejorado el ambiente de trabajo y las instalaciones, todavía hay empresas que no pagan la seguridad social y, además, hacen

trabajar a sus empleados muchas más horas de las reglamentarias: las personas siguen siendo el instrumento, no el fin.

Quienes han dado el paso para desarrollar a las personas de la organización, ayudan a sus empresas a convertirse en socialmente responsables. Existen medidas simples pero contundentes en este camino: que los empleados trabajen las horas que son, que los hombres y las mujeres tengan tiempo para

atender a sus hijos, entre otros, son temas que contribuyen enormemente al bienestar de los empleados. A estas empresas se les denomina hoy empresas familiarmente responsables.

Frente a la responsabilidad con los accionistas, las empresas creen cumplir. Sin embargo, estamos muy distantes de ese concepto. Como comenta el profesor Miguel Ángel Gallo: "desarrollar al accionista no es solo pagarle los dividendos, es hacerlo un mejor propietario". Así como es intención constante que los clientes reciban productos mejores, de la misma manera debe pensarse en óptimas condiciones para los accionistas.



**"TODAVÍA HAY EMPRESAS QUE NO PAGAN LA SEGURIDAD SOCIAL Y, ADEMÁS, HACEN TRABAJAR A SUS EMPLEADOS MUCHAS MÁS HORAS DE LAS REGLAMENTARIAS. LAS PERSONAS SIGUEN SIENDO EL INSTRUMENTO, NO EL FIN".**

## ¿Cómo evaluar la responsabilidad de los empresarios en Colombia?

Si cada una de las responsabilidades sociales externas e internas se considerara como asignaturas, me atreveré a evaluar, en general, al país:

Responsabilidad con los clientes:	7.5
Responsabilidad con los proveedores	3.0
Responsabilidad con el medio ambiente	3.0
Responsabilidad con el estado	4.0
Responsabilidad con la comunidad	3.0
Responsabilidad con los competidores	3.0
Responsabilidad con los empleados	4.0
Responsabilidad con los accionistas	7.0

En mi criterio, si evaluáramos de manera general la RSE en Colombia, la calificación sería de 4.5 sobre 10.

### Reflexionemos:

FRENTE A LA RESPONSABILIDAD CON EL CLIENTE:  
¿MIS PRODUCTOS Y SERVICIOS REALMENTE SON NECESARIOS?  
¿SON BUENOS ESOS PRODUCTOS Y APORTAN POSITIVAMENTE A LA SOCIEDAD?

**Con el proveedor:** ¿Estoy fomentando el desarrollo de mi proveedor; estoy siendo justo con él? ¿Estoy ayudando a que tenga una mejor materia prima? ¿Estoy exigiendo que en su sistema de producción no intervengan niños, ni se incluyan productos que acaban el medio ambiente?

**Con el medio ambiente:** ¿Estoy siendo responsable con el medio ambiente? ¿Mi producción es amigable con el medio ambiente? ¿Tengo empaques reciclables?, ¿Estoy utilizando cada vez menos papel, agua, electricidad, etc.?

**Con el estado:** ¿Estoy pagando los impuestos que debo pagar? ¿Estoy desarrollando líderes para el país? ¿Estoy ayudando a formar dirigentes que sean responsables con la comunidad?

**Con mis competidores:** ¿Estoy fomentando la sana competencia? ¿Estoy promoviendo el buen desarrollo del gremio?

**Con mis empleados:** ¿Estoy fomentando el desarrollo de los empleados de mi organización? ¿Los estoy formando? ¿Estoy velando por la familia de mis empleados al darles el tiempo que necesitan para

cumplir con citas médicas de sus hijos o con las reuniones en el colegio? ¿Estoy evaluando a mis empleados para que sean cada día mejores como directivos?

**Con mis accionistas:** ¿Estoy dando una rentabilidad mínima apropiada y unos dividendos aceptables para ellos y para la continuidad de la empresa? ¿Promuevo el desarrollo de mis accionistas? Cuando su empresa tenga unidad con todos sus partícipes, será una empresa invencible. Para quienes no han pensado en estos asuntos, nunca es tarde. Debemos ser conscientes y decidir: ¿responsabilidad social empresarial o capitalismo inconsciente?





¿Qué tan globales son los directivos colombianos?

Así como no hay una visión clara sobre el concepto de RSE, con la globalización ocurre algo similar. Para muchos, la globalización es atribuida a la facilidad de intercambio de productos o servicios en el mundo. Sin embargo, este es un fragmento muy pequeño de lo que el concepto engloba. También se le ha definido como un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que une sus mercados, sociedades, culturas y que, a través de su transformación, forman una interdependencia.

No obstante, desde el punto de vista empresarial, un sector solo puede considerarse global cuando responde a los siguientes criterios:

**Convergencia de Necesidades.**

Mi producto responde a una convergencia de necesidades a escala mundial. Como seres humanos todos tenemos algún tipo de deseo o necesidad similar. Por ejemplo, el gusto por las flores como símbolo de amor, afecto, agradecimiento.

**Economías de Escala.**

Puedo desarrollar mi producto concentrando la capacidad productiva en sitios donde producirlo sea más económico e, incluso, pueda transferir parte de ese ahorro al cliente, de manera que venda más volumen. Por ejemplo, y para continuar con el mercado de las flores, las más importantes empresas del sector floricultor en el mundo concentran su producción en países como Colombia o Ecuador.

**Concentración de proveedores de materia prima en pocos lugares.** En las economías de escala hay una concentración de materia



prima por parte de los proveedores. Por ejemplo, solo dos compañías en el mundo producen lentes de vidrio. Esa concentración hace cambiar las reglas de juego de la actividad empresarial.

**Facilidad de comercialización a nivel mundial.** Para que haya globalización debe existir una facilidad en la transferencia de productos entre los países.

**Líder en el sector que esté globalizado.** Si en un sector específico de la economía existe una empresa que tenga concentrada su actividad de producción en pocos países, pero le vende a muchos, es una empresa global que transforma su sector, apuntando a la globalización.

Por lo tanto, la globalización es una tendencia a la convergencia de necesidades de las personas, que es susceptible de producir en las grandes economías de escala y que, dadas las condiciones de libre economía del mundo, la producción se constituye con materias primas de diversos lugares del mundo.

¿Cuál es el problema de la globalización?

Si algunos sectores se vuelven globales, la tendencia natural es que la producción se va a concentrar en pocos países y, por lo tanto, el valor económico agregado se queda en esos lugares. Un claro ejemplo es China, con su liderazgo en mano de obra y materiales. En el sector textil, muchas prendas se confeccionan allí para el resto del mundo; de esta manera, se queda con un alto porcentaje del valor agregado.

¿Cómo logra un directivo que su empresa compita en un sector global cuando es una Pyme?

La respuesta de muchos es que no hay forma de competir y que la globalización termina destruyendo a muchos sectores de la economía. Sin embargo, algunos académicos como Michael Porter han comprobado que pueden existir empresas que están compitiendo en secto-

LOS DIRECTIVOS APUNTAN A MERCADOS MULTINACIONALES, PERO NO GLOBALES. EN ESTE PUNTO ES NECESARIO SEÑALAR LA EXISTENCIA DE EMPRESAS ESTADOUNIDENSES QUE HAN UTILIZADO A COLOMBIA COMO CENTRO DE PRODUCCIÓN PARA SER GLOBALES.

¿Por qué teniendo los recursos naturales no emprendemos?

Falta decisión en nuestros directivos para iniciar la tarea de ampliar el tamaño de sus empresas, de fusionarse, de concentrar la compra, de entender esas necesidades de la convergencia, entre otros factores.

Los colombianos estamos perdiendo una oportunidad grandiosa de globalización y aunque contamos con los recursos naturales y con una localización geográfica envidiable, existen adversidades como la falta de infraestructura; y así, tristemente, producir en Colombia es más costoso que mandar a hacer en China. Los puertos todavía son ineficientes y nuestra mano de obra es muy costosa. Además, dejamos de ser competitivos, pues los impuestos son muy altos, por encima de los de Suiza y Estados Unidos, lo cual genera desinterés por parte de las multinacionales.

Cuando aprendemos el verdadero valor de la globalización, avanzaremos en ese camino. Para lograrlo, es indispensable la formación en RSE y visión global por parte de los directivos que deseen consolidar sus empresas desde una visión humanista y competitiva para los nuevos tiempos. ①

res globales. Al no contar con todas las habilidades y competencias para hacerlo, se han fusionado con otras empresas, creando dinámicas para no desaparecer.

Si partimos de la premisa fundamental que afirma que la convergencia de necesidades es igual en todo el mundo, las empresas en la búsqueda de la globalización, podrían generar mayor valor económico, agregando valores diferenciales en esos productos globales.

Teniendo en cuenta los parámetros anteriores, a los directivos colombianos aún les falta ampliar la capacidad para entender la convergencia de necesidades en el

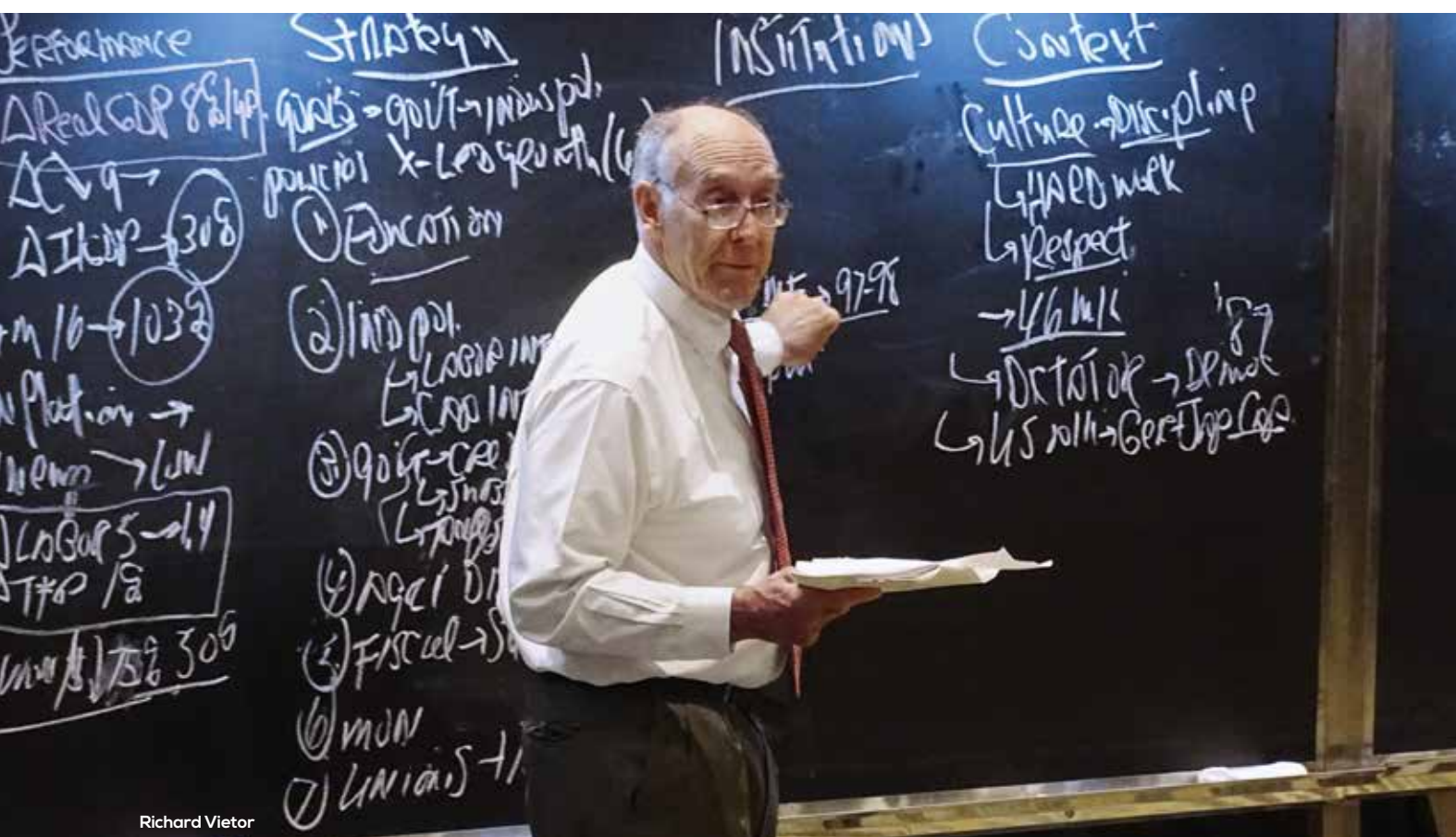
ámbito mundial. ¿Cuántos directivos han implementado en su compañía departamentos de marketing dedicados a investigar sobre las necesidades globales? Los directivos apuntan a mercados multinacionales, pero no globales. En este punto es necesario señalar la existencia de empresas estadounidenses que han utilizado a Colombia como centro de producción para ser globales. En el sector floricultor funcionó una compañía con centros de producción en Colombia, Kenia, Holanda y Ecuador; durante años explotó esa opción vendiendo flores a 150 países del mundo.

ABSTRACT

This article reveals that Colombian managers have made significant advances in performance, among which highlight broadmindedness, incorporation of higher management techniques, greater tendency to consult on decisions, inclusion and training. Nevertheless, there is still some way to go in relation to corporate social responsibility and globalization strategies. These two aspects are evaluated in depth in the Colombian context in order to demonstrate, both evolution and opportunities for improvement in each of these factors which are critical for both the real projection that any organization wants to have for the future, as well as for consolidation and sustainability enabling them to be at the forefront of an increasingly demanding world.

Ver referencias bibliográficas en la página 112





Richard Vietor

# LAMS 2015: ¿Qué dijeron los profesores?

Del primero al 4 de septiembre, en Ciudad de Panamá, se llevó a cabo el *Latin American Management Seminar* –LAMS– que este año contó con una asistencia sobresaliente de directivos internacionales. En esta edición, organizada por INALDE Business School (Colombia) y Barona Business School (República Dominicana), los participantes buscaron redefinir el futuro empresarial de

Latinoamérica. Las sesiones, guiadas por profesores de Estados Unidos, México y España, ayudaron a crear el espacio de reflexión propicio para construir un mejor entorno empresarial en la región.

Hablamos con los profesores y, desde su perspectiva, compartieron sus apreciaciones sobre el panorama actual y sus recomendaciones para los directivos y los empresarios:

## Richard Vietor Baker Foundation Professor Harvard Business School

### ¿Qué recomendaciones o aprendizajes podría dejar para Colombia la experiencia exitosa de Corea del Sur?

Esa es una pregunta interesante. Una de las acciones de Corea fue identificar un grupo de industrias que quería fortalecer. El gobierno proveyó ayudas, subsidios, bajas en aranceles; realmente mejoraron dichas industrias. Corea redujo su tasa de cambio en un 50 por ciento en 1961 y un 75 por ciento en 1988. La devaluación ayudó a las exportaciones. En este momento la moneda colombiana se ha depreciado altamente y Colombia tiene la oportunidad de llevar a cabo algunas acciones cosas que Corea realizó. En Corea las personas fueron muy disciplinadas, trabajaron muy fuerte y se enfocaron mucho en las exportaciones. Desafortunadamente, no estoy seguro de que en Colombia se pueda lograr ese tipo de enfoque cultural tan intenso en trabajo, pero pienso que es necesario porque el mundo es muy competitivo. Deben tener en cuenta que Colombia está compitiendo con media docena más de países similares.

### Usted, hace un momento, mencionaba la devaluación, generada en gran medida por la crisis petrolera. ¿Cuál es el camino para que Colombia pueda reubicar el sector manufacturero, por ejemplo, por encima del sector minero-energético?

Esta es una señal clara para Colombia. No pueden depender del petróleo y el carbón para toda la economía. La devaluación de la moneda le da Colombia la posibilidad de renovar un enfoque no solo en la manufactura y sus exportaciones, sino también en las exportaciones de servicios.

Una de los aspectos claves que vimos en el caso de Corea fue cómo ellos hicieron exportaciones culturales. Por ejemplo, exportaban música, videos, todo lo relacionado con la cultura coreana y no con la tecnología. Cuando hablé con el Presidente Santos, él mencionó las desventajas consecuentes de la caída del precio del petróleo. Esto es malo para la cuenta corriente, para el saldo fiscal. Sin embargo, él decía que también es la oportunidad para que el país se re enfoque en otros aspectos. El Presidente no puede hacerlo todo por sí mismo; necesita que los empresarios colombianos le den un empuje a las exportaciones. Existen los Tratados de

Libre Comercio con Corea, Estados Unidos y Europa. Deben encontrar formas para convertirse en un exportador mayor, pues la competencia está haciendo lo propio: Brasil, Chile, Argentina, México, Turquía, Malasia y Sudáfrica.

### Con base en las grandes diferencias entre Corea y Colombia, ¿cuál es la mejor forma para que Colombia pueda aprovechar un TLC?

Es ridículo que Colombia esté importando maíz y granos de soya. Con su moneda depreciada, Colombia podría exportar 2000 o 3000 millones de dólares de estos productos a países que lo necesitan. Están perdiendo una gran oportunidad. Deben encontrar bienes y servicios en los que se pueda desarrollar una ventaja competitiva. El ambiente rural no se ha desarrollado mucho por los asuntos históricos y las Farc. Si se alcanza un acuerdo de paz, esta será una gran oportunidad para que el ambiente rural crezca en los próximos 5 o 10 años y Colombia se convierta en un gran exportador.

## Rodrigo de León Director y Profesor del área de Entorno Político y Social IPADE Business School

### ¿Qué pueden hacer los empresarios para afrontar la actual coyuntura, en algunos casos caracterizada por crisis económicas?

Lo primero que debemos entender es que cuando se habla de crisis provocadas por países como China o Estados Unidos, estamos hablando de macro impactos. Es importante que el empresario busque cohesión en el mismo sector empresarial al que pertenece y también, en la medida de lo posible, con el gobierno de su país. Esto lo deben tener muy presente los empresarios porque no pueden luchar solos, en lo individual, contra macro tendencias que son mucho más grandes y más poderosas que sus organizaciones.

### En ese sentido, ¿qué tan útil puede llegar a ser la organización de bloques al estilo de la Unión Europea pero en Latinoamérica?

Yo creo que podría ser muy útil, pero aún estamos muy lejos. Existe una distancia muy grande entre un bloque europeo que comparte una misma moneda, ideologías similares y metas en conjunto, respecto al caso latinoamericano.

Los países de nuestra región deberían acudir a instituciones no necesariamente formales, sino a países, in-



cluso, como Estados Unidos o también a instituciones formales ya constituidas como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial o el Banco de Exportaciones de Estados Unidos. Este tipo de alianzas con estas instituciones o alianzas formales, pero no institucionalizadas en bloques de países, podrían ser una buena respuesta.

### ¿El crecimiento económico de Latinoamérica no refleja la eficiencia y productividad de su población?

Es correcto. Alemania, por ejemplo, es un país con una población cada vez más envejecida. Si esa economía sigue creciendo sin tener más población, económicamente, activa, es porque tienen procesos muy competitivos, tecnología muy desarrollada, disciplina y una actividad laboral muy bien organizada. En cambio, en los países latinoamericanos, donde cada seis años entra el 10 por ciento de población económicamente activa y el crecimiento es de un 2 o 3 por ciento, lo cual se puede entender como un crecimiento inercial.

## Rohit Deshpande

Sebastian S. Kresge Professor of Marketing  
Harvard Business School

### ¿Cuál debería ser la relación entre las áreas de marketing y la responsabilidad social de una organización?

En varias organizaciones, la Responsabilidad Social Corporativa se maneja como un área separada del área de marketing; esto es un error. Esas dos áreas deben trabajar juntas, pues sirven a un propósito común que es hacerle bien a la sociedad y hacer felices a los clientes. Lo que se hace a través de la Responsabilidad So-



Rodrigo de León

cial Corporativa es esencial para la sociedad. En marketing se procura la felicidad de los clientes. Ellos, a su vez, viven dentro de la sociedad y de esta manera vemos cómo las dos áreas trabajan hacia la misma meta. Es importante que estos dos departamentos trabajen juntos para servir la meta común: los clientes y la sociedad.

### Con base en su experiencia, ¿cuáles son sus recomendaciones para fomentar la lealtad de los empleados frente a la organización?

Existe un tema interesante que tiene que ver con el *branding* de empleados. Normalmente pensamos en el *branding* como la exposición de la marca al mundo exterior, es decir, a los clientes. Pero pienso que es igualmente importante exponer la marca a los empleados de manera interna; eso es lo que significa *branding* de empleados. Las empresas deben pensar en la lealtad con los empleados, así como trabajan e invierten para desarrollar la lealtad de los clientes hacia su marca. Si los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, ellos van a conectar a la organización con los clientes. Por ejemplo: una empresa debería pensar en qué es lo que la hace un buen sitio para trabajar; eso es en esencia el *branding* para empleados. Ellos se sentirán orgullosos y transmitirán ese mensaje a los clientes, amigos, familia.

**Muchas empresas nacen pero a veces fracasan en el intento y su marca muere.**

### ¿Qué recomendación les daría a esas pequeñas y medianas empresas para lograr su consolidación?

La tasa de falla de los nuevos productos y las nuevas empresas es el 70 por ciento. Cuando nosotros miramos la investigación en esas empresas lo que encontramos es que han desarrollado productos espectaculares pero no han pensado en los clientes, ni en los mercados. Están tan enfocados en desarrollar mejores productos que se les olvida que tal vez los clientes no tienen la necesidad de ese producto en particular. Al final, las personas no compran productos sino soluciones para sus necesidades, para un problema que tienen. Cuando una nueva empresa desarrolla un producto, debe pensar si los clientes ya tienen una solución para ese asunto en particular. Las empresas que han pensado cuál sería la competencia indirecta son las más exitosas. En otras palabras, la PYME necesitan cambiar el paradigma de estar centradas en los productos para estar centradas en los clientes.

## Joan Fontrodona

Profesor de Ética Empresarial  
IESE Business School

### En el mundo actual, ¿cómo ve usted a la ética en el panorama empresarial que presenta, cada vez, más desafíos alrededor de este tema?

Es indudable que nuestro entorno es cada vez más complejo, con muchas más incidencias y muchos más condicionantes a la actividad de la empresa, tanto por los temas del entorno, cada vez más regulado, como por los que tienen que ver con las tecnologías. Sumemos a ello la propia complejidad de los empleados y sus relaciones laborales y las sensibilidades sociales que hacen que tengamos consumidores cada vez más demandantes. Las empresas tienen que intentar navegar, convirtiendo esos riesgos en oportunidades. Y, de alguna forma, lo que intentamos demostrar los que nos dedicamos a la ética, es que la ética y la responsabilidad social ayudan a enfrentarse a esas situaciones de riesgo con más posibilidades de victoria.

### ¿Qué tan útiles pueden resultar para la organización espacios como los comités de ética? ¿Son válidos estos espacios formales o esta debe nacer de manera natural, a partir del ejemplo?

Lo más importante es que podamos crear entornos donde la gente se pueda desarrollar en positivo. El modo en que lo hagamos, depende de muchos condi-

cionales como el tamaño de la empresa, el sector, los países donde desarrolle su actividad, etc. Quizás lo único que podemos decir, teniendo en cuenta también la complejidad a la que nos referíamos antes, es que a la gente hay que darle todo el apoyo que requiera para que sepa enfrentarse con éxito a esas dificultades. Y una forma de dar apoyo, es poner por escrito lo que la empresa espera de los empleados. En ese sentido, tener códigos, líneas de ayuda, tener todos esos instrumentos de ética y de gestión de la ética, pueden ayudar. No son un condicionante necesario, pero sí que pueden ser a veces una palanca y un buen apoyo para la gente. Lo más importante es que los empleados no se encuentren solos, cuando deban afrontar situaciones que son difíciles.

### ¿Es posible formar éticamente a las personas en las organizaciones? ¿Estos valores y principios no deberían venir de casa?

Sí podemos aprender valores y principios en la organización. Pasamos muchas horas en las empresas y también ahí aprendemos valores y cambiamos nuestras conductas y nuestros valores. ¿Los aprendemos solo en las empresas? No. Los aprendemos también en la sociedad, de pequeños en la casa, en la familia, en el colegio, en la televisión, etc.

Las empresas, además, tienen mucho que decir a la hora de pensar en las sociedades y en esa educación porque, al final, esas mismas personas que aprenden, o no, valores en el colegio, en las universidades, en la televisión, después serán empleados o tendrán alguna



Joan Fontrodona



Rohit Deshpande



relación con las organizaciones. Las empresas deberían ser las primeras interesadas en que esos mismos valores que ellas quieran vivir sean los valores que después se compartan en la sociedad. La empresa no puede ser un oasis que sea separado de lo que pasa en la sociedad; debe ser un motor de cambio de la misma.

### ¿Por qué es importante trabajar la ética como una parte fundamental de las temáticas que desarrolla una escuela de negocios con sus participantes?

Porque la ética esta siempre ahí. Siempre tratamos con personas que tienen sus valores, su libertad, su dignidad. No podemos olvidar que al final las empresas son personas y están formadas por personas y este debería ser el foco central de atención. Si nos olvidamos de la ética, nos olvidamos de lo más precioso de la persona que son sus valores, su dignidad, sus principios.

## Luis Manuel Calleja

Senior Lecturer de Dirección Estratégica  
IESE Business School

### ¿Qué recomendación puede dar a las empresas en lo relacionado con los nombramientos de juntas directivas y CEO?

Siempre las organizaciones deben partir de los accionistas adecuados. De esta manera, las empresas pueden elegir bien los representantes de esos accionistas en las juntas directivas y posteriormente al CEO, que debe cumplir con las funciones para las cuales fue buscado. Si no es así, se crean conflictos para los



Luis Manuel Calleja

cuales no existe ninguna técnica de resolución, pues son estructurales. Y aunque todos cometamos errores, accionistas, miembros de juntas directivas y CEO's, debemos asumirlos con claridad mental y elegancia personal. Esto solo se logra cuando la organización cuenta con las personas adecuadas.

### ¿Cómo educar al directivo para que cuando alcance el poder y domine su posición, no deje de esforzarse?

El buen directivo está justo para recordar permanentemente los esfuerzos que debe hacer en pro de la organización. Sin embargo, el resto del equipo, quienes le rodean, están para recordarle el para qué está en la empresa. La junta directiva le recuerda sus funciones al CEO. En cualquier caso siempre vale la pena tener en cuenta dos aspectos: la transparencia en los resultados y en los datos y, además, tener buenos resultados. Hay quien dice que es una responsabilidad moral del directivo tener buenos resultados.

### En general, ¿cuáles son los principales obstáculos que debe afrontar un directivo que aspira a la presidencia de su organización?

Ante todo, nunca debe poner por delante a la empresa antes que a su vida. Por otra parte, muchas veces el obstáculo puede ser la falta de edad, que redundaría en falta de experiencia. Para decirlo de una manera gráfica: se preside mejor teniendo canas. Los directivos jóvenes de hoy en día deben aprender a esperar, pues el tiempo no se sustituye con nada. Y mientras el tiempo pasa, el directivo debe esmerarse por hacer su trabajo de la mejor forma; es decir, siendo un persona fiable, confiable, generosa que, en muchos casos, tenga que olvidarse de sí mismo para darse a los demás. Es muy difícil llegar a ello y son pocos los presidentes que tienen estas características como esencia.

### ¿Cómo el directivo debe manejar el criterio político cuando este muchas veces se confunde con simpatía?

Este es un problema común de algunas organizaciones. Existe un principio básico que muchas veces se olvida: el respeto. Las empresas pueden estar constituidas entre amigos. Pero una empresa que solo funciona bien cuando hay amigos del alma no es una empresa que este bien organizada; ahí existe un problema. El presidente debe ejercer siempre la política de empresa y esta fluye más en una organización donde esté claro el rumbo; hacia dónde se dirige, por encima de los intereses o caprichos de quienes la integran.

## Jim Zuffoletti

President at Social SafeGuard  
Darden School of Business

### Lo primero que nos gustaría saber es si cree que los gobiernos, hoy en día, apoyan a los emprendedores y a las empresas que promueven el emprendimiento. ¿Qué falta?

Por supuesto. Primero que todo debo decir que el emprendimiento es un medio a través del cual las economías crecen y a través de él las personas encuentran oportunidades en las organizaciones. Creo que hay ciertas cosas que los gobiernos sí pueden hacer para apoyar a los emprendedores en términos de darles fácil acceso a financiamiento o apoyar el *networking* para conectar organizaciones. Pero probablemente, lo mejor que pueden hacer los gobiernos es apoyar la educación básica, la cual permitirá a todos llegar a cierto nivel de formación y comprensión del mundo, el cual les permitirá involucrarse cada vez más en temas de emprendimiento. El emprendimiento es algo que puede aprenderse y por eso el enseñar ciencias básicas junto con un método de emprendedores, por ejemplo, es algo que podría dejar muchos beneficios.

### ¿Cómo formar a los directivos y a las cabezas de las organizaciones para que sean más abiertos a las ideas creativas de las nuevas generaciones?

Me emociona hablar de ello pues una teoría que yo estudié se denomina el método del emprendimiento, el cual se basa en la investigación de Saras D. Sarasvathy, de la Universidad de Virginia, que trata un aspecto interesante: el emprendimiento se le puede enseñar a los individuos. A partir de allí, pienso que es indispensable apoyar a las nuevas generaciones y sus nuevas ideas en las organizaciones. Es muy importante que los presidentes de las organizaciones puedan conocer a profundidad el método del emprendimiento. No debemos caer en el falso pensamiento que ellos, por estar en su posición no pueden aprenderlo. La construcción colectiva que surge a partir de las buenas ideas, es la que genera una mejor sociedad.

### ¿Por qué es importante formar a los directivos de las organizaciones en emprendimiento, además de las áreas tradicionales como finanzas o economía, por ejemplo?

Consulte las entrevistas completas, en video, en nuestro canal de youtube INALDE BUSINESS SCHOOL.



Jim Zuffoletti

"EL EMPRENDIMIENTO ES ALGO QUE PUEDE APRENDERSE Y POR ESO EL ENSEÑAR CIENCIAS BÁSICAS JUNTO CON UN MÉTODO DE EMPRENDEDORES, POR EJEMPLO, ES ALGO QUE PODRÍA DEJAR MUCHOS BENEFICIOS".

Hay un tema fundamental que debe hacernos pensar y es que muchos países están en la transición de empresas cuya base es la conversión de materias primas a productos al mercado, a empresas que obtienen su ingreso a través de la innovación. Las economías de los países deben fijarse menos en productos como el petróleo para así encontrar nuevos productos e innovaciones. Una de las mejores empresas innovadoras es Nokia, que en los primeros 100 años fue una empresa de recursos que luego se convirtió en una empresa de teléfonos móviles. Los gerentes aprendieron a ser emprendedores. Este factor ayudó, tanto a la empresa para ser innovadora, como a la economía de su país de origen. Genera gran tranquilidad y percepciones positivas el pensar en el paso de economías basadas en sus recursos a economías basadas en innovación. 1





# INALDE

Escuela de Dirección y Negocios  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



INALDE  
Escuela de Dirección y Negocios  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

# 1985-2015



INALDE  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

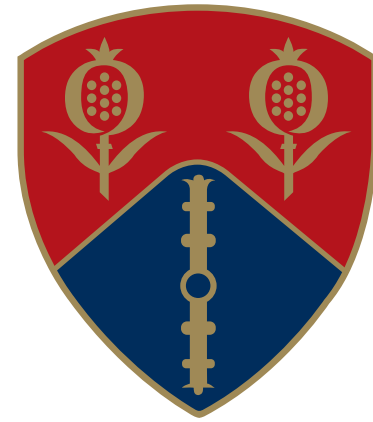


INALDE  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

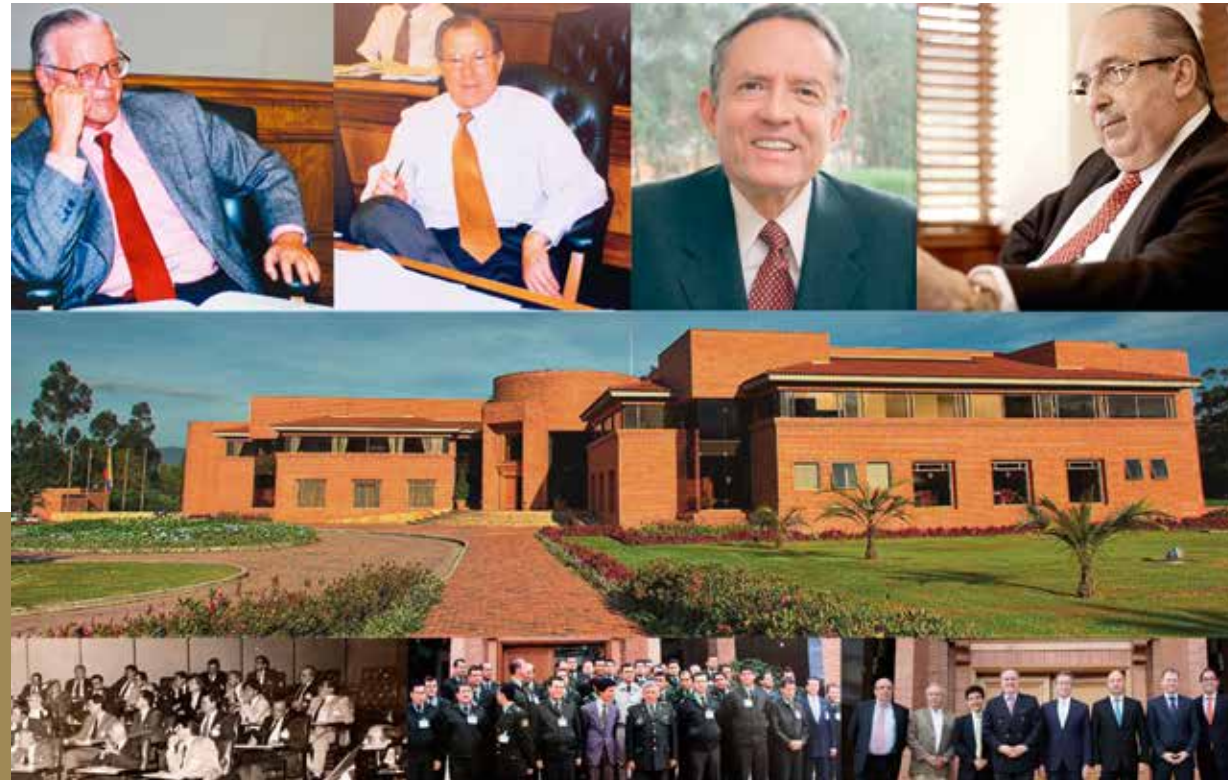
# 30 años

De Formación Directiva  
Humanística



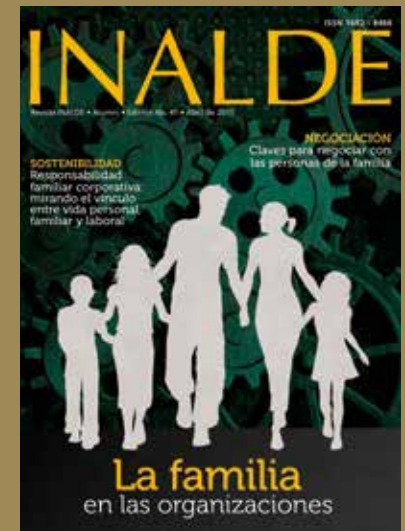
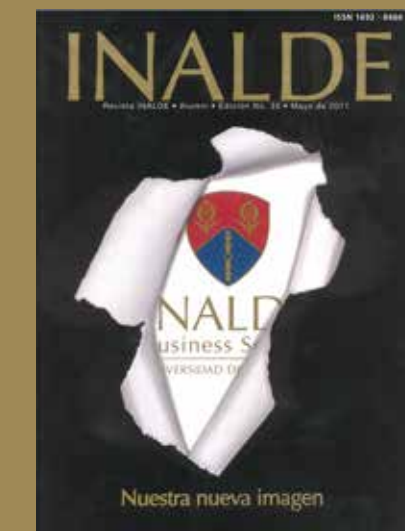
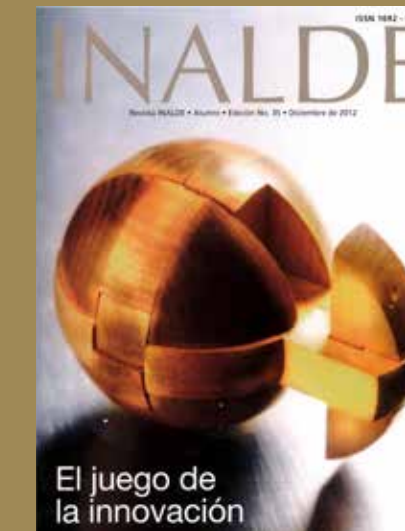
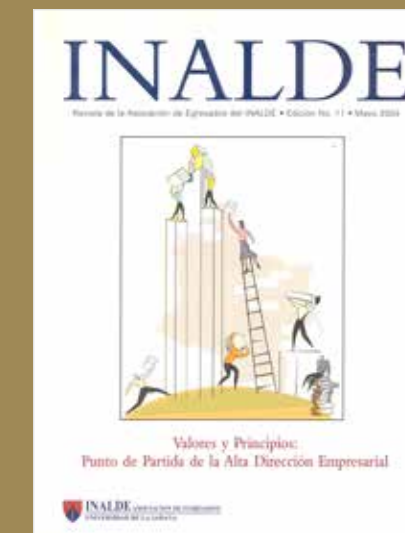
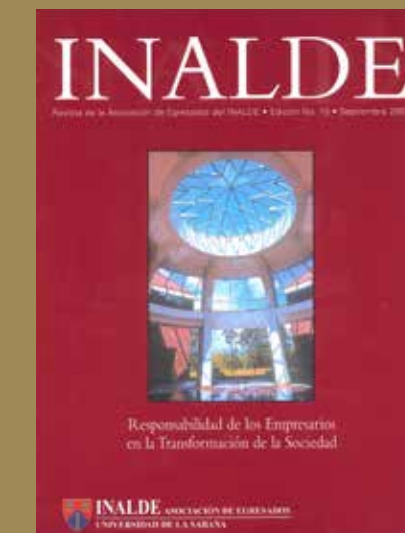
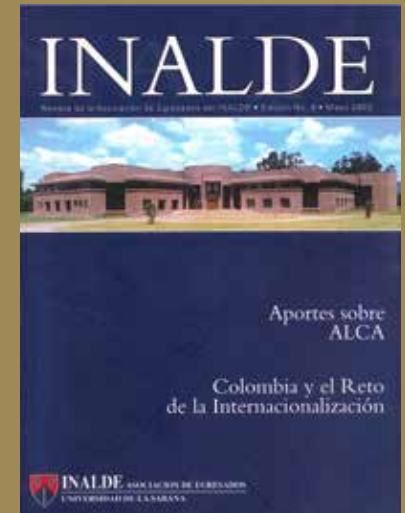
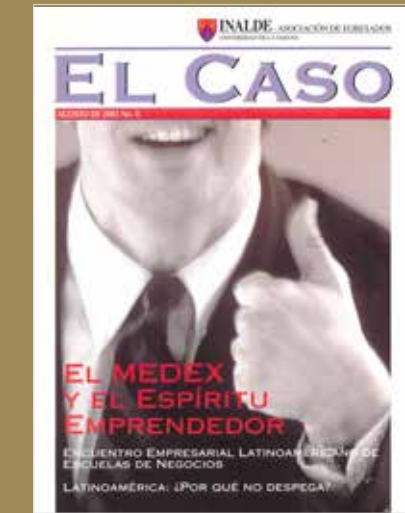


**INALDE**  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



NUESTRO COMPROMISO INSTITUCIONAL ES TRANSFORMAR LA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL PERFECCIONAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS BASADO EN UNA GESTIÓN HUMANÍSTICA DE LA DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**30** años  
1985 - 2015





# NUESTRA HISTORIA EN 30 años

1985 - 2015

En 1982, el embajador ante España Alfonso Dávila Ortiz comparte con Octavio Arizmendi Posada, Rector de la Universidad de La Sabana, sus impresiones de la formación para directivos luego de una visita al Instituto de Altos Estudios Empresariales, IESE. Nació de este encuentro la ilusión de tener una institución semejante en la Universidad de La Sabana.

En 1984, el Consejo Superior de la Universidad y el Rector, solicitan asesoría al IPADE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas para el desarrollo de la Escuela en la Universidad de La Sabana. El IPADE designa al profesor de finanzas Carlos Rossell Álvarez como coordinador de la asesoría para la creación de la Escuela de Negocios de la Universidad de La Sabana. Se conforma el primer grupo de gestores y de promoción que ayudaría a la divulgación de este proyecto entre juntas directivas y presidentes de grandes empresas. Hacían parte de este grupo: Jorge Carulla Soler, Carlos Lleras Restrepo, Jorge Cárdenas Gutiérrez, Carlos Upegui, Hernán Rincón, Padre Alberto Raventós, Antonio Valero, Vicente Font, Sergio Raimond K, Carlos Llano Cifuentes.



## 1985

- Designación de Guillermo Pardo Koppel como primer Director General de INALDE
- Inician las actividades administrativas de la Escuela bajo la coordinación de María Lía Restrepo, quien adecuó y dotó con todos los elementos necesarios la primera sede en Bogotá.
- **2 de octubre:** conferencia inaugural, a cargo de Guillermo Pardo Koppel y apertura del Programa de Presidentes AD-2 con esto se da inicio oficial a INALDE Business School. Este programa contó con la asistencia de 70 participantes, guiados por 10 profesores internacionales.



## 1986

- Nacen los programas de:
  - Perfeccionamiento Directivo para Presidentes (PADE)
  - Perfeccionamiento Directivo para Vicepresidentes (PDD)



Inicio de los programas de continuidad y actualización para los graduados de los Programas de Perfeccionamiento Directivo. Los profesores inician sus servicios de asesorías empresariales.

## 1987



## 1988

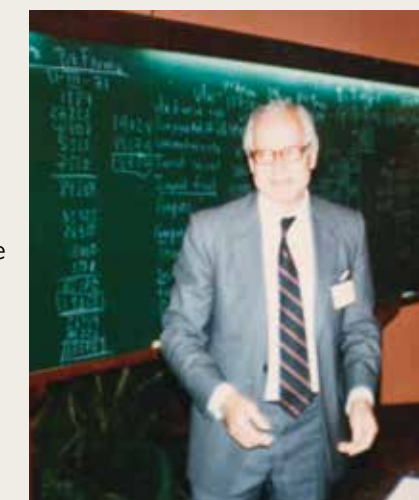
- Nace el Programa de Introducción a la Dirección de Empresas PID, dirigido a profesionales con cargos de responsabilidad de tercer y cuarto nivel en la toma de decisiones en las empresas.
- Se crean los programas In Company desarrollados para satisfacer las necesidades de las empresas.



Se llevó a cabo la primera reunión de las escuelas de Alta Dirección relacionadas en Buenos Aires, Argentina.

## 1989

Se constituye el Comité Académico Asesor de INALDE Business School conformado por los profesores Carlos Rossell Álvarez de IPADE Business School (México), Francis Joseph Aguilar de Harvard Business School (Estados Unidos) y Vicente Font Pascual de IESE Business School (España). Actualmente este Advisory Committee lleva a cabo sus reuniones anuales en la sede de la Escuela de Negocios de Harvard, Boston, Estados Unidos.



- Apertura de la sede del campus de Chía (Universidad de La Sabana).
- Por razones de salud, Guillermo Pardo K. debe dejar la Dirección General de INALDE. Asume el cargo, de manera temporal, Arturo Sánchez.
- El Consejo Directivo nombra a Peter Montes, profesor del área de Política de Empresa, como nuevo Director General.

## 1990

**1 de julio:** este viernes se realizó la apertura del primer MBA Ejecutivo, en el campus de la Universidad de La Sabana, con la participación de 65 profesionales de diversas áreas del conocimiento.



## 1991

## 1994

Creación del Consejo Asesor Empresarial integrado por presidentes de grupos empresariales y multinacionales, con el objetivo de ofrecer a Inalde orientaciones sobre los temas más sensibles para el estudio, investigación y escritura de casos. El primer Consejo Asesor Empresarial estuvo integrado por: Jorge Cardenas Gutiérrez – Fedecafé, Alfredo Carvajal – Carvajal, Rodrigo Gutiérrez – Grupo Corona, Bodo Huelse – Boehringer Ingelheim, José Alejandro Cortés – Grupo Seguros Bolívar, Rainer Bianchi – Bayer de Colombia.

## 1996

## 1997

- Llega INALDE a otras ciudades. En este año se lleva a cabo el PADE en Medellín y Manizales. Posteriormente, la oferta de programas se amplió a otras zonas del país como el Caribe y el Valle del Cauca.
- Primera Semana Internacional del EMBA en IPADE (México).

## 1999

- Nace EDIME, unidad de INALDE Business School, como respuesta a la necesidad de formar a las personas que ocupan cargos en la gerencia media de las organizaciones.
- Se creó el primer programa a la medida para la Policía Nacional.



## 2000

- Se realiza la primera Semana Internacional de Executive Education, espacio en que profesores y participantes de INALDE, IPADE e IESE compartieron los conocimientos adquiridos en los programas. Durante una semana, los participantes conocerían de primera mano las directrices mundiales en el ámbito empresarial.
- Nace NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales). El objetivo principal de esta iniciativa es ofrecer a los participantes del MBA la oportunidad de estructurar su proyecto empresarial, con el acompañamiento de los profesores y la intención de llevarlo a cabo en la realidad.

## 2002

Pedro Niño asume como nuevo Director General, en reemplazo de Peter Montes, quien continúa como Profesor y Director del área de Política de Empresa.



## 2007-2009

- Inició el Programa de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil, bajo la premisa de que la prosperidad de la empresa debe ir a la par con el bienestar de la sociedad.
- Se consolidó la formación de policías y militares, a través de la participación en el PADE de los primeros generales y almirantes pertenecientes al grupo CAEM (Curso de Altos Estudios Militares).
- En 2008: Nace el *Latin American Management Seminar* -LAMS-
- En 2009: Primera Semana Internacional del EMBA, GIP, Global Immersion Program, Estados Unidos.

## 2010-2011

El MBA de INALDE recibe la acreditación por parte de la Association of MBAs, AMBA.



- En 2011: Primera Semana Internacional del EMBA en CEIBS (China)

## 2012

Luis Fernando Jaramillo asume la Dirección General de la Escuela, en reemplazo de Pedro Niño. INALDE es signatario de *Principles for Responsible Management Education* -PRME- de la Organización de Naciones Unidas -ONU-



## 2013

INALDE recibe membresía del EMBA.



## 2015

- La Association of MBAs otorga al MBA de INALDE reacreditación por cinco años, destacando el compromiso de la escuela para desarrollar una visión humanística en la educación de directivos.
- Nace el Programa de Proprietarios -PP-





# EL ESCUADRÓN DE NORTEÁMERICA

CÓMO LOS PROFESORES EXTRANJEROS AYUDARON A FORJAR LOS PRIMEROS AÑOS DE INALDE. RECORDEMOS LA CONTRIBUCIÓN NORTEAMERICANA.

**E**l alma de una escuela de negocios son sus profesores. La máxima académica dice: si existe "faculty" hay escuela. Eso lo tenían claro los fundadores de INALDE. También sabían que se quería establecer una escuela de formación gerencial estratégica; esto es, que más que enseñar a administrar se iba a formar para dirigir y que el mejor instrumento para transmitir ese conocimiento a los gerentes era el método del caso. Pero como en el país no existían personas que manejaran este inexplorado sistema fue preciso recurrir a personas del exterior.

La primera opción fueron las escuelas más cercanas: IPADE de México e IESE de España. Y dentro de sus académicos es ineludible mencionar a Carlos Rosell y Vicente Font, verdaderos maestros; los primeros en prestar su colaboración en el proceso de convertir INALDE en una realidad. Dejaban las múltiples tareas en sus países para venir a ayudar en Colombia y sus visitas se extendían al menos dos semanas para que, cada vez, pudieran cubrir cinco a seis sesiones en nuestro primer Programa de Alta Dirección Empresarial PADE, que inició en 1985. Después de ellos vinieron Miguel León y Raúl Alvarado y, más adelante, nos visitaron Marcelo Paladino, Jose Ricardo Stock y Miodrag Radovich, entre otros profesores de IAE Business School de Argentina y PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, en Perú.

Pero además, es necesario resaltar la labor de los profesores norteamericanos, determinantes en esta historia. Aunque no existía relación directa con nosotros, ofrecieron su decidida colaboración para construir y fortalecer nuestra escuela: fueron fundamentales en el proceso de la cimentación académica de INALDE.



**FABIO NOVOA R.**  
Director y profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE

## LOS PROFESORES INTERNACIONALES

Durante muchos años las "Business School" norteamericanas han sido las líderes inamovibles en los rankings mundiales. Por eso desde su nacimiento, INALDE trató de sembrar las mejores relaciones con escuelas de primer orden de Estados Unidos y Canadá. La intención era contactar al menos cinco escuelas de las llamadas "top ten", del subcontinente. Para fortuna nuestra, conseguimos esta meta más allá de lo proyectado y logramos notables avances en la cooperación de estos profesores que convencimos. Tenemos una fuerte deuda de gratitud con todos ellos, que de forma desprendida y generosa nos animaron a seguir adelante y fueron actores de primera línea en el propósito de hacer de nuestra escuela, una organización de clase mundial:



## Stephen Fuller

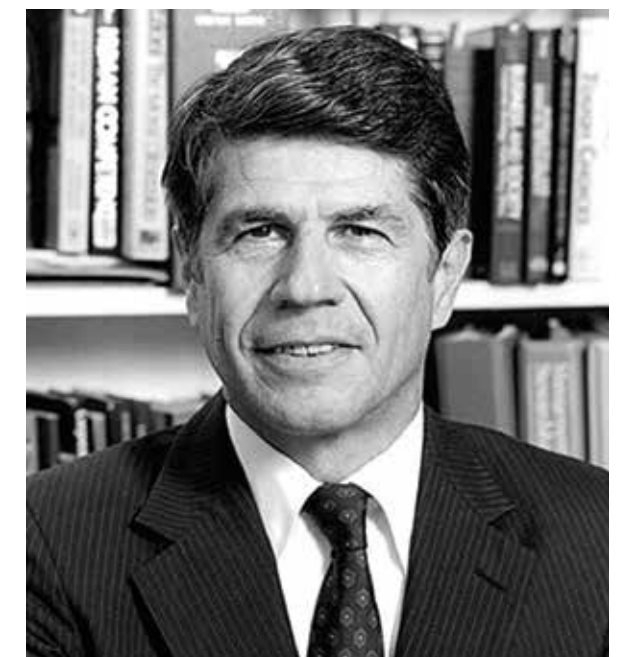
Fue el primer profesor de Harvard Business School que nos visitó para dirigir sus sesiones en el Programa de Alta Dirección, PADE. Cuando Stephen vino a INALDE ya era un profesor emérito, pero nos ilustró, con lujo de detalles, sobre las opciones que tenía su prestigiosa escuela para manejar el método del caso. De esta manera, varios de nuestros primeros profesores obtuvieron enseñanzas muy productivas que después aplicaron en sus clases. Stephen nos acompañó solamente en nuestro primer año de actividades, pero dejó una puerta abierta en Harvard Business School.

decidió hacer el MBA en la HBS; allí mismo obtuvo su doctorado en 1965. Impartió clases de Estrategia y Política de Empresa en muchas instituciones de negocios en todo el mundo.

En 1992, publicó su famoso libro: "General Managers in Action", del cual cabe destacar que muchos de sus capítulos los escribió en Colombia, entre clase y clase, en las mesas de INALDE, durante sus continuos viajes a nuestro país.

A finales del siglo pasado, Frank fue designado profesor honorario de HBS y se dedicó a su verdadera pasión: consolidar pequeñas escuelas de negocios en regiones poco desarrolladas para que ayudaran a crear riqueza en esos lugares. Trabajó en el sur de los Estados Unidos y en algunos países de Asia. Durante su última visita en Colombia nos compartió, con mucha ilusión, los buenos resultados que estaba obteniendo.

Para tristeza de todos, nuestro amigo Francis murió en febrero de 2013, a la edad de 80 años, en su casa de Portsmouth, NH. Un cáncer lo agobió los últimos meses de su vida. Una pérdida enorme para el mundo de la academia. En Colombia nos quedó un sinnúmero de recuerdos, entre ellos su biblioteca personal, que donó a la Universidad de La Sabana: hasta allí llegaba la magnificencia y el afecto de Francis por INALDE.



## Francis Aguilar

Frank, como familiarmente le conocían sus amigos, llegó a dar sus primeras clases en INALDE en 1987, pero de manera continua nos visitó durante los años posteriores e hizo estrecha amistad con varios profesores y directivos de la escuela. Fue tan valiosa su colaboración, que cuando se constituyó el primer Comité Asesor IESE-IPADE-HBS, Francis hizo parte de él en representación de Harvard en compañía de, los ya mencionados profesores, Vicente Font y Carlos Rosell.

Frank era un "harvariano" pura sangre. Después de obtener su Bachelor of Electricals Engineering, B.E.E., trabajó en varias empresas estadounidenses y en 1957





## Sherwood Frey

En la búsqueda de profesores norteamericanos de primera línea, recurrimos a nuestros amigos mexicanos de IPADE, quienes nos ayudaron a contactar al profesor Frey. Para describir a Sherwood deberíamos escribir la palabra profesor con mayúsculas; era un prodigioso maestro, capaz de cautivar a los auditorios más exigentes. Alto y fornido, siempre sonriente y listo a ayudar a quien lo solicitara. Sus clases eran impactantes. Se quitaba el saco, aflojaba la corbata, se arremangaba la camisa y empezaba a dirigir una verdadera sinfonía sobre el conocimiento directivo.

El profesor Frey ostenta los títulos de Máster en Ingeniería de la Universidad de California en Berkeley y un Ph.D. en Investigación de Operaciones de la John Hopkins University. Hoy es profesor emérito de Darden, la escuela de negocios de la Universidad de Virginia, donde ha trabajado desde 1979; antes había sido profesor de Harvard. Sus áreas de enseñanza son extensas y abarcan: negociación, análisis de riesgo, finanzas y análisis de decisiones. Es un eximio investigador, asesor del ministerio de defensa de Estados Unidos y autor de libros, casos, documentos de investigación y artículos periodísticos.

Sherwood nos visitó durante muchos años; la última vez en 2005. Le gustaba pasear por Bogotá, cenar en los restaurantes y las casas de los profesores. Al calor de una tasa de café, contaba historias fascinantes sobre la evolución de la industria americana, impulsada por los contratos con las fuerzas armadas de ese país. Hoy vive con su esposa Marietta en los verdes campos de Virginia.

## James Erskine

Nuestro entrañable amigo Jim es un canadiense de Meadford, Ontario, muy cerca del lugar donde siempre ha dictado sus encantadoras clases: Escuela de Negocios Richard Ivey.

A Jim lo vimos por primera vez en Barcelona, en medio de sus sesiones, y de inmediato establecimos una buena amistad. Vino en varias ocasiones a INALDE, la mayoría de ellas en compañía de su esposa Heather, una mujer amable que se hacía querer de todas las personas que la conocían. Jim ofreció sus clases en todos nuestros programas, los cuales resultaron fortalecidos académicamente. Pero la ayuda más sustancial que recibimos fue su experiencia en el manejo del caso. Nos aprovechábamos de su generosidad y le pedíamos que diera sesiones exclusivas a nuestros profesores para introducirlos en los secretos del arte de enseñar a través de esta metodología. Jim, sin ninguna protesta, le quitaba horas a su descanso para ayudarnos. De estos espacios nació el seminario "Teaching with Cases", que desde hace cerca de veinte años se usa en INALDE para iniciar a nuestros nuevos prospectos en el oficio de impartir clases sobre dirección de empresas.

Jim tenía tanto cariño por INALDE y su gente, que cuando alguno de los nuestros viajaba a Canadá y pasaba por Ivey, no permitía que reservara un hotel. Él mismo lo recibía en el aeropuerto con la obligación de dormir en su casa. Cuando la ocasión lo permitía, en las noches se prendía el televisor para ver los partidos de béisbol de los "gloriosos" Azulejos de Toronto, su equipo del alma.

Hoy Jim ya es profesor emérito, pero va todos los días a su despacho y vive junto con Heather en su casa de London, Ontario. Tiene un Ph.D. en comportamiento organizacional por la Universidad de Indiana. Desde 1976 hasta hoy ha sido profesor del área de operaciones de Ivey, con algunos periodos de trabajo en Lahore University, Pakistán.

**El alma de una escuela de negocios son sus profesores. La máxima académica dice: si existe "faculty" hay escuela. Eso lo tenían claro los fundadores de INALDE.**

## Carl W. Kester

Le contactamos por primera vez en su amplia oficina del edificio Aldrich en HBS. En nuestro afán por relacionarnos, más de cerca, con profesores de esta Escuela viajábamos a Boston y caminábamos todo el día por los edificios y el campus de Harvard, con el único propósito de abordar a cualquier profesor que encontráramos por el camino. Hacia 1994, en uno de esos viajes, vimos a Carl. Estaba en su despacho con la puerta abierta y en el colmo de nuestro atrevimiento, entramos, nos presentamos, le hablamos de INALDE y él, con su calidez característica, se interesó por nuestro proyecto. Como resultado: una invitación y, pocos meses más tarde, su visita

a Bogotá. No lo podíamos creer; uno de los profesores insignes de la mejor escuela de negocios del mundo estaba en nuestras aulas.

Varias veces nos visitó y si pasaba un fin de semana en Bogotá, teníamos visita obligatoria a algún mercado de las pulgas, donde buscaba antigüedades, objetos raros y regalos para su esposa y sus dos hijos.

Carl Kester es profesor en Harvard desde 1981. Ha ocupado importantes cargos dentro de esa Escuela, incluyendo la Dirección General del MBA. Hoy pertenece al Comité Asesor Internacional de INALDE, IDE y PAD.

Campus de Harvard Business School.







Instalaciones del Gun Club para las primeras sesiones de INALDE.

## Brandt R. Allen

Alguna vez llamamos con urgencia a nuestro amigo Sherwood Frey para que nos ayudara a conseguir a un profesor de sistemas de control. Habló, entonces, con Brandt, quien en esa época era el director adjunto de programas de perfeccionamiento en Darden; de inmediato se ofreció a colaborar.

Visitó pocas veces INALDE, pero su labor no solo se concretó en dar clases, sino que impartió varios seminarios a nuestros profesores para ayudar a enfocar sus conocimientos en temas de investigación, uso de la tecnología y escritura de casos. Brant fue la primera persona que nos explicó con lujo de detalles que era ese "bicho" raro llamado Internet.

En 1970 empezó a ser parte del grupo de profesores de Darden. Antes ya había enseñado en HBS y, en los inicios de su carrera profesional, fue ingeniero en Boeing Co. Escribió un sinnúmero de artículos sobre temas de negocios y un total de 16 libros llevan su firma, como autor.

## Frank T. Morgan

Es uno de los profesores estadounidenses más recordados en INALDE. Alegre, con espíritu latino, amante de la buena comida y del vino. Como los anteriores, Frank no hablaba castellano, pero sí que se hacía entender. Amigo de sus estudiantes y de los profesores, muchas veces al salir de clase se iba a comer con ellos.

Conocimos a Frank en su despacho de Darden. Sin embargo, unos meses más tarde se fue a trabajar en Kennan Flager, en Chapel Hill, North Carolina. Era un profesor muy apetecido por las escuelas de negocios de Norteamérica, porque era experto en dirigir programas de perfeccionamiento directivo, debido a su sensatez académica y a sus excelentes relaciones personales. Su aceptación a la invitación para dar clases fue rápida; tenía cariño por nuestro país. Por sus anteriores trabajos como vicepresidente ejecutivo de Berol Inc, había viajado varias veces a Colombia.

Aunque Frank estuvo en INALDE varias veces, no volvió desde que se retiró parcialmente de las labores académicas en Kennan Flager, para aceptar una oferta laboral que lo posicionó como un alto directivo en Dow Chemical.

Las clases de Frank trataban temas relacionados con la estrategia empresarial, con énfasis en liderazgo. Sus alumnos colombianos afirmaban que era un profesor que transmitía conocimientos muy prácticos y aplicables, como efecto de su amplia experiencia en el oficio directivo.

**Resaltamos solo a algunas de las personas que cooperaron durante los primeros diez años de INALDE. Después, con la escuela más sólida y creciente, trabajaron con nosotros muchos otros profesores que también realizaron aportes extraordinarios. Pero estos primeros mosqueteros, literalmente, nos auxiliaron con mucha ilusión, solo por apostarle a un sueño que luchaba por ser una realidad. A ellos nuestro perenne agradecimiento.**

# 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.



Contacto:

[mba@inalde.edu.co](mailto:mba@inalde.edu.co)

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)



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



# LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS Y SU MERCADO: una historia que se repite



JUAN MANUEL PARRA

Ph.D., Profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE

INALDE BUSINESS SCHOOL SURGIÓ HACE 30 AÑOS, PERO NO AL MARGEN DE LO QUE PASABA EN SU ENTORNO, NI DE LO QUE HABÍAN SIDO LOS DESARROLLOS DE TODO EL SECTOR MUNDIAL DE LA FORMACIÓN EN MANAGEMENT.

**H**aremos un repaso correspondiente a la década de los ochenta y años posteriores, cuando INALDE, la primera escuela de negocios de Colombia, nació como respuesta a los anhelos y necesidades empresariales del país y, en gran parte, gracias al conocimiento y vivencias de los fundadores.

Entre muchos cambios surgidos en esta época, cabe destacar el debilitamiento de la idea predominante del “gerencialismo” (managerialism) de la postguerra —a partir de la figura del respetado y todopoderoso CEO—, acompañado por la fuerte contracción económica de finales de la década, generada por la crisis del petróleo.

Del mismo modo, sobrevino la consecuente pérdida de credibilidad en las instituciones, que se enfrentaban a la forma en que las doctrinas neoliberales y el libre mercado abocaban por menor regulación y cedían el control de las empresas a los cada vez más fuertes actores del sector financiero. Se abrió paso al gigantesco sector de la banca de inversión, que daba primacía al valor para los accionistas y, por tanto, incentivaba la obtención de resultados financieros por encima de otras consideraciones, haciendo que el valor de mercado de las empresas fuera lo prioritario y un ejemplo de libertad, por encima del tradicional concepto del crecimiento y la perdurabilidad en el tiempo como indicadores de la buena salud de las empresas<sup>1</sup>.

Los 70 y 80:  
Evolución de un modelo centenario

En un polémico artículo publicado por Harvard Business Review, en julio de 1980, dos profesores de dicha escuela analizaron la crítica situación que afrontaba Estados Unidos, cuestionando cómo los problemas que erosionaron la capacidad y la inclinación para innovar por parte de las empresas americanas se debieron a la falta de visión y liderazgo de un nuevo prototipo de directivo, del que afirmaron:

“Su preferencia por servir a los mercados existentes antes que crear otros nuevos, así como su devoción por los resultados de corto plazo y la “gerencia basada en los números”, ha hecho que muchos de ellos hayan renunciado de manera severa a la superioridad tecnológica como arma competitiva y, en consecuencia, han abdicado de sus responsabilidades estratégicas. Rehusamos creer que este fracaso gerencial es el resultado de un repentino cambio psicológico entre los directivos americanos. Ningún cambio profundo en el carácter de miles de individuos pudo haber ocurrido en una forma o moda tan organizada ni pudo haber producido un patrón de comportamiento tan consistente. Más bien creemos que durante las últimas dos décadas [desde 1960], los

directivos americanos han confiado cada vez más en principios que premian la indiferencia del análisis y la elegancia metodológica sobre la perspicacia basada en la experiencia, en medio de las complejidades de las decisiones estratégicas. Como resultado, la maximización de ganancias financieras de corto plazo se ha convertido en el criterio prioritario de muchas compañías<sup>2</sup>.

Esta coyuntura, acompañada por la incesante búsqueda de respetabilidad académica por parte de las escuelas de negocios, fue motivo de acusación de perder su norte y quedar inmersas en las tendencias de las ciencias sociales y económicas del último tercio de siglo.

El crecimiento de un cuerpo académico mucho más orientado a la investigación, trajo consigo la creación de nuevos tipos de incentivos que destinaban más tiempo de los profesores a la publicación y menos para la docencia. Hubo un aumento en el número de revistas académicas, empezando por asemejarse cada vez más a los departamentos universitarios de ciencias y cada vez menos a las escuelas profesionales. A la vez, el número de journals académicos y de corte erudito subió de 8 en la década de los 50 a 126 al final de los años 60 (y a más de 800 en los años 90).

Teorías económicas predominantes de finales del siglo XX, como la de los costos de transacción y la teoría de la agencia, moldearían la concepción de las organi-

zaciones y de los directivos de una forma más utilitaria que se focalizaba en la mayor obtención de beneficios. Estas teorías formarían el discurso, comportamiento e identidad de un nuevo perfil de estudiante; ahora creía que sus resultados demostraban unas aptitudes que les hacían merecedores de un rápido crecimiento en las jerarquías organizacionales y de un mayor estatus dentro de las empresas dentro de las cuales eran contratados. Ya no buscaban seguridad laboral sino flexibilidad y rápidos ascensos. Las ofertas laborales dejaron también de estar orientadas a los cargos realmente directivos para dar paso a los puestos de trabajo en áreas de staff de las grandes corporaciones.

Fue evidente que el retorno de inversión y el progreso de carrera sobre quienes ostentaban un título de MBA eran realmente impresionantes. Se destacaban por ser más rápidos y muy superiores a los de cualquier otra carrera profesional disponible, más aun si se consideraban las diferencias en términos de salarios iniciales y número de ofertas en el momento de la graduación<sup>3</sup>.

Adicionalmente, estos fundamentos estaban en medio de una discusión pública que resurgía —con el boom económico de los años noventa y los comienzos del siglo XXI— por causa de los escándalos corporativos que involucraban a empleados, accionistas y a la sociedad en general. Esto los obligaba a asumir el peso

Guillermo Pardo Koppel (segundo de izquierda a derecha), con los primeros participantes de INALDE.





de los resultados de la revolución social de los años setenta y ochenta, que había llevado a que las escuelas adoptaran una visión centrada en la lógica del mercado por encima del beneficio general de la sociedad.

“Si las escuelas de negocios eran solo altamente sofisticadas escuelas de comercio que existían para preparar a los estudiantes, en primer lugar, para seguir carreras dedicadas al único propósito de generar riqueza para ellos como “agentes” y para los accionistas como “principales”— otra pregunta que se alza es si las escuelas se mantuvieron correctamente alineadas con la misión de las universidades de preservar, crear y transmitir conocimientos con el fin de preservar y aumentar el bien común”<sup>4</sup>.

En 1988, se publicó un nuevo informe sobre el estado de la educación en negocios en Estados Unidos, encargado esta vez por la AACSB a los profesores Lyman Porter y Lawrence McKibbin, quienes reseñaron los cambios consecuentes de los anteriores 25 años y realizaron una nueva evaluación de la situación.

En su informe empezaban afirmando que las escuelas no siempre practicaban lo que tan ávidamente enseñan, comenzando por la planificación estratégica. Más aun, no se percataban en absoluto de los cambios en su ambiente competitivo para principios del siglo XXI, entre estos: la mayor obligación de rendir cuentas que se cernía sobre todas las instituciones, la importancia del papel que las instituciones educativas tenían en la competitividad y el desarrollo (local, nacional e internacional), la importancia de las relaciones internacionales y una visión más culturalmente diversa como parte de la globalización del Management, los cambios en las metodologías de enseñanza por el desarrollo de las tecnologías de información y el mayor énfasis en las actividades de emprendimiento.

En buena medida, era previsible un sostenido incremento de la demanda de los MBA, así como de la necesidad de desarrollar programas de Executive Education de muy alta calidad para mantener a las escuelas cercanas al campo de acción real de los directivos. Y, de esa misma forma, era ya visible la tendencia a buscar medios para acercarse a la demanda global a través del desarrollo de escuelas en otras partes del mundo, con las cuales realizar convenios o emprendimientos académicos en mercados emergentes de alto crecimiento, como se vio en Asia y Latinoamérica.

En el sector empresarial, los graduados de estos programas eran percibidos como estrechamente educados, sin una visión amplia del mundo de los negocios, analíticos e incapaces de ver el impacto de sus decisiones más allá de las utilidades. Al no contar con una

visión panorámica del mundo, no eran capaces de ver la integración de las áreas funcionales de una empresa, por lo que los *head-hunters* los veían como poco interesados por las habilidades interpersonales y deficientes en ellas.

Además, era evidente que la formación de un directivo debía continuar y no detenerse en la obtención de un título académico, lo cual estaba ocurriendo por la creciente demanda por programas hechos a la medida de las compañías y la competencia de las universidades corporativas internas. Los profesores, por su parte, habían avanzado hacia un mayor nivel académico con la generalización de los Ph.D's, pero se veía que la formación de doctores era demasiado estrecha dentro de un área muy específica y pegada de la sofisticación analítica-cuantitativa; esto no facilitaba la integración de saberes y los alejaba de la realidad compleja de la vida empresarial. Además, no se veía necesidad de mejorar la formación después de obtener un doctorado y hacia aspectos complementarios como mejorar el *teaching* o entrar en contacto con el mundo real de la empresa.

Esto, sin embargo, no dejaba de plantear el problema de si la aproximación a la vida de las compañías podía implicar que una institución, diseñada para formar profesionales en un campo, terminara por convertirse en mera seguidora del grupo al que debía servir, si no sabía guardar la distancia prudente entre su objeto de estudio y la práctica del mismo.

Primeras sesiones de INALDE en el Gun Club.



Foto: Tomada de Internet

## La Caída del Muro de Berlín y el cambio de milenio: Nuevos mercados, nuevas necesidades

**Con la caída del Muro de Berlín, el mundo percibió una aparente “victoria” del modelo capitalista y la expansión de sus premisas e instituciones**, entre ellas la economía de mercado y la educación en *Management*. Por ejemplo, los países de la Europa Central post-comunista se enfrentaban al dilema de cómo entrenar directivos y renovar sus industrias, previamente manejadas por el Estado y sin acceso a un mercado libre. ¿Quién debía proveer el entrenamiento necesario? ¿A quiénes? ¿Con qué metodologías y a qué costo?

Muchos profesores de otros países europeos capitalistas llevaron el conocimiento del *Management* occidental a los académicos de los países ubicados tras la Cortina de Hierro. Estos proveedores de “buenas prácticas” se encontraban con una versión mitificada de la educación de negocios, pero ahora debían aplicarla a una cultura directiva centralizada, jerárquica, ineficiente y poco controladora del gasto, a la vez que debían enfrentarse a los complejos cambios que venían con la entrada de las empresas multinacionales y su cultura corporativa.

Contaban además con el apoyo de varias agencias internacionales de cooperación que cumplían una función similar a la de aquellas que ayudaron a Europa en los

años de la postguerra y para objetivos afines. Por supuesto, invertir en la formación de educadores podría llevar a que la transformación institucional se impulsara desde dentro y paulatinamente. Uno de sus resultados más inmediatos sería el despertar de la imaginación e iniciativa de los individuos con mayor capacidad de emprendimiento, antes que pretender un cambio en las viejas estructuras estatales consolidadas por décadas<sup>6</sup>.

La oferta y los oferentes crecieron con rapidez, con diversas calidades, precios, metodologías y objetivos. Los modelos occidentales del *Management* distaban mucho de ser iguales y la formación directiva estaba mucho más impregnada por las diferentes culturas que lo que parecía inicialmente.

Se añadía el impacto de la globalización y de las nuevas tecnologías para la comunicación. Todo esto implicaba, por supuesto, una nueva forma de trabajar aún más desafiante para una sociedad que apenas despertaba a la nueva realidad. La educación de negocios en la nueva Europa era una mezcla entre el conocimiento occidental y la cultura local, y las ideas, habilidades y actitudes por desarrollar eran las que el mundo industrializado había elaborado durante los cincuenta años anteriores, pero adaptando el discurso, con el reflejo de la problemática por medio del estudio de casos locales y adaptando la investigación a las circunstancias propias<sup>7</sup>.

Con el tiempo, se evidenció el éxito de estas instituciones en su rápido crecimiento y en la expansión de su mercado. Según la *Global Foundation for Management Education*, había datos para calcular que en el mundo había cerca de ocho mil instituciones que ofrecían programas en negocios en 2006, aunque el número podría llegar a 17 mil según sus estimativos.



La demanda fué particularmente fuerte en China:

En el año **1991** 86 estudiantes se graduaron de programas MBA (Gatti, 2006)

En 2006, en cambio, aplicaron

**39.841** estudiantes para programas MBA en las universidades estatales, de los cuales solo fueron admitidos 15.217 (Wang, 2006)

**Durante el mismo período, el número de profesionales en negocios y los egresados de másters crecieron más del 21% y 68% respectivamente (National Center for Education Statistics, 2006).**

Para **2004** el número de estudiantes de MBA en India había aumentado a cerca de 75 mil, desde 12 mil que tenían en 1991 (Gupta y Gollakota, 2004). La misma tendencia creciente ha sido encontrada en casi cualquier país para el cual haya datos disponibles<sup>8</sup>.

El mismo informe planteaba que, mientras en 1997 se habían abierto en el mundo 74 nuevos programas de negocios titulados al año, en 2007 iniciaron 641, pero menos del 20% de estos en Norteamérica, con lo cual la expansión del modelo educativo ya era global. En China, por ejemplo, habían surgido 100 másters en 15 años, sorprendente si se comparaba con 1990, cuando no había ninguno. En Estados Unidos, el número de másters había crecido en casi 200 nuevos en tan solo cuatro años (con un incremento del 17%), tendencia evidente en muchos países.

Este crecimiento sin precedentes no era accidental, teniendo en cuenta la aparición de un nuevo actor fundamental para la promoción inusual que recibieron las escuelas de negocios a partir de los años 80: los rankings de las revistas especializadas en negocios.

Desde finales de los años setenta se intentó medir la reputación de las escuelas y los resultados de sus investigaciones, a partir de entrevistas y encuestas con los decanos y los profesores de las instituciones mismas. Pero sus resultados no eran de amplia divulgación ni basados en la opinión de gente externa a la industria.

Una década más tarde, los medios de comunicación se tomaron tal atribución y empezaron a medir el mer-



cado con miras a construir rankings de escuelas de negocios que permitieran establecer cuáles eran "las mejores" (según el calificativo que desde entonces utilizaron para referirse a esta forma de medirlas). Solo partieron de buscar una manera de entender cómo el mercado las valoraba, encontrando en los salarios de los egresados un indicador revelador respecto del éxito atribuible a estos programas. Estos rankings se convertirían en los orientadores del mercado y serían actores clave para la divulgación de los "milagros laborales" que generaban los títulos MBA.

*BusinessWeek* sentó el precedente cuando realizó un análisis concreto sobre el tema, estableciendo los criterios, elaborando los listados y divulgando ampliamente los resultados, con lo cual logró una considerable circulación a partir de un estudio donde la opinión de reclutadores y alumnos pesaba el 90% y la investigación académica hecha en la escuela el 10%.

*US News & World Report* siguió el ejemplo en 1990, pero tomando como principales criterios de medición la reputación de la escuela (40%), el éxito en contrataciones laborales (35%) y la selección de estudiantes (25%). Luego, como una reacción a los rankings que solo medían escuelas norteamericanas, *Financial Times* hizo lo propio en 1999 para programas de *Full Time MBA* en escuelas europeas y norteamericanas, donde los criterios de ponderación eran diferentes y medían más aspectos (ponderaban con 40% las mejoras salariales, 25% la investigación, 20% la diversidad internacional en profesores, directivos y alumnos, y 15% la selectividad y calidad de los estudiantes).

El impacto de este constante escrutinio sobre el mercado fue notorio en las solicitudes de admisión de las escuelas. Por ejemplo, después de aparecer cuatro veces seguidas (entre 1994 y 2000) como la N° 1 en *Business Week*, Wharton pasó de 4.300 a 8.400 solicitudes de admisión para su programa de MBA. Según las

encuestas globales de MBA del *Graduate Management Admissions Council* (GMAC), el 95% de los graduados de programas MBA atribuían su elección de escuela más a los rankings que a cualquier otro medio, con lo cual –afirmó un directivo de una popular escuela– recopilar los datos y conseguir que un número suficiente de alumnos y graduados respondiera a las encuestas que pedían los medios de comunicación se convirtió en una prioridad máxima.

El costo de las matrículas también reflejó el cambio. Los primeros programas en el listado de los 100 mejores *Full-Time MBA* de *Financial Times* cobraban una colegiatura cercana o superior a los USD\$80 mil dólares, mientras que los últimos de la misma lista cobraban USD \$37 mil dólares por el mismo título. Esto, claro, no implicaba solo beneficios, como afirmaba un decano, pues asimismo elevaba las expectativas de todos y la presión sobre la escuela, ya que nadie quiere entrar en una escuela rankeada como n° 1 y graduarse cuando está de n° 20. Eso puede generar una "crisis de identidad" en las escuelas que experimentan grandes movimientos en los rankings<sup>9</sup>.

En todos los casos, las polémicas a las que dieron lugar se dirigieron, por un lado, a las metodologías utilizadas para hacer sus mediciones y su validez estadística y, por otro, a la respuesta de las escuelas de negocios para poder adaptarse a esta presión generada en el mercado<sup>10</sup>.

A pesar de esto, era evidente su contribución al reconocimiento mundial de estas instituciones y de los programas MBA. La movilidad internacional de estudiantes recibió un impulso a partir de entonces. Según el GMAC *Bologna Project Task Force* (2005), se esperaba que el número de graduados en Europa pudiera llegar a 2,4 millones al año, muchos de los cuales tendían a seguir su educación en costosos programas de postgrado avanzados. También parecía que, del total de estudiantes que decidían estudiar en países diferentes a su país de origen, un 17% lo hacía en programas de negocios<sup>11</sup>.

Esta situación empezaba a preocupar a las más antiguas y demandadas escuelas del mundo, puesto que, según el GMAC, 81% de los 3.170 nuevos programas de postgrado en *Management* creados en la última década en el mundo habían aparecido por fuera de los Estados Unidos. El GMAC estableció que para 2006 había más de 10 mil instituciones en el mundo ofreciendo programas de educación en *Management*, contando solo programas en inglés; 73% de los programas de *Full-Time* habían reportado incrementos en las solicitudes de estudiantes extranjeros, evidenciando la movilidad internacional de los candidatos; el GMAT –como examen que garantiza la entrada a las principales escuelas del mundo– se aplicaba ya en más de 100 países y ese año había sido aplicado a más de 241 mil personas; 64%

**Los primeros programas en el listado de los 100 mejores *Full-Time MBA* de *Financial Times* cobraban una colegiatura cercana o superior a los USD\$80 mil dólares, mientras que los últimos de la misma lista cobraban USD\$37 mil dólares por el mismo título.**





de las escuelas indicaban un mayor número de mujeres ingresando a este tipo de programas; los reclutadores esperaban contratar 18% más MBA que el año anterior, asumiendo que eran gente que alcanzaba a través de estos programas suficiente madurez, intelecto, experiencia y capacidad de introspección; y por esto el 67% de los estudiantes estaban dispuestos a realizar estos programas a crédito para pagar colegiaturas que no bajaban de USD\$40 mil dólares<sup>12</sup>.

La expansión del mercado mundial llevó a que algunas de las escuelas más antiguas y reconocidas se decidieran a crear marcas más globales y con mayor presencia internacional, aliándose con otras en regiones distantes pero pujantes como Tailandia, India y Singapur, para conseguir participantes de un nuevo perfil y en otros nichos de mercado sin descuidar la valiosa marca de su institución.

Los salarios de los graduados eran tema de constante difusión. En mayo de 2008, *Fortune* publicó un estudio entre los estudiantes de programas de MBA de Estados Unidos, sobre sus expectativas salariales un año después de haberse graduado de la escuela de negocios. En promedio, esperaban ganar USD\$90 mil dólares anuales. Los sectores más apetecidos, de cara a obtener el nivel de salario deseado, fueron las empresas de consultoría en *Management* (20%) y las de servicios financieros (19%)<sup>13</sup>. Según la revista *Forbes*, estos salarios no solo se asociaban con egresados de escuelas norteamericanas. Escuelas en sitios tan distantes entre ellos como España (IESE), Inglaterra (London Business School y Manchester), Canadá (York), Australia (Australian School of Management) y México (IPADE) lograban dejar a sus egresados –después de cinco años de haber terminado el MBA– con ganancias netas que oscilaban entre los USD\$60 y 100 mil dólares (tras descontar lo que invirtieron y lo que dejaron de ganar durante el tiempo del programa), a la vez que reconocidas escuelas norteamericanas como Harvard lograban para su egresados más de USD\$150 mil dólares, con lo cual los inmensos gastos incurridos para cursar un MBA se recuperaban al cabo de tres o cuatro años, sumados a una proyección extraordinaria después de este tiempo<sup>14</sup>. En otras palabras, hacer un MBA pagaba en cualquier parte.



## La Crisis de las Subprime y el debate por la legitimidad de las escuelas de negocios y la formación de sus MBA

**El año 2008 fue desastroso para el mundo, particularmente para Estados Unidos.** La crisis hipotecaria de las subprime, arrastró consigo millones de empleos y dejó la estabilidad económica mundial en jaque durante los años venideros.

Con los bancos y el sector financiero en caída, los ojos del mundo se volcaron sobre *Wall Street*, orientados por la cobertura permanente de los medios de comunicación y el escrutinio de las agencias reguladoras de los gobiernos, que buscaban frenar la de-

bacle y encontrar los problemas que emergían. En abril de 2008, *Bloomberg Business Week* empezaba a cuestionarse por la relación entre las crisis financieras y las escuelas de negocios cuando titulaban: “Qué tienen en común el criminal Jeffrey Skilling (CEO de Enron), el depuesto CEO de Merrill Lynch, Stan O’Neal, y el tambaleante CEO de CIT Group? Todos fueron a Harvard Business School”<sup>15</sup>.

Varios profesores argumentaban que era difícil discernir cuál es el papel de una escuela de negocios en



la generación de líderes que sobresalgan o tropiecen, dado que podían ser moldeados por un sinnúmero de circunstancias, incluyendo sus tipos de personalidad. Además, no todos maduraban lo suficiente para ir más allá de su ambición de ascender rápidamente y no veían la necesidad de tomar clases en *soft-skills* en lugar de centrarse en finanzas o contabilidad. Más aun, muchos llegaban a esos importantes cargos gracias a sus escuelas y muchos lo hacían bien, aun si el rango de personalidades era tan amplio que daba pie para los hechos en debate.

El debate aumentaría cuando *Time* publicó un listado con los 25 más grandes culpables de la crisis mundial del 2008, retransmitido luego por otros reconocidos medios informativos y bloggers<sup>16</sup>, al cual le sobrevendría la aparición de un dato que adquiriría gran relevancia: más de la mitad de los directivos cuestionados eran egresados de programas MBA de las más prestigiosas escuelas de Estados Unidos: diez de ellos de Harvard Business School, seguidos por otro grupo de egresados de NYU Stern y Cornell.

Gran parte de dichas críticas iban contra el típico programa de *Full-Time* MBA ofrecido por las escuelas más reconocidas de los Estados Unidos a jóvenes brillantes no mayores de 25 años y con poca o ninguna experiencia laboral ni directiva, que habían presentado un fabuloso examen GMAT.

Por su parte, otro artículo publicado en *The Guardian* se preguntaba si las ahora llamadas “academias del apocalipsis” eran víctimas de una cacería pública de brujas, como consecuencia de haber inundado al sector financiero con sus prestigiosos MBA, a pesar de que muchos de sus graduados sí dirigían con un sentido de responsabilidad social claro. Un profesor de responsabilidad social y ética en Lancaster aclaraba que quienes estaban comportándose de esa forma se habían graduado más de 20 años atrás, cuando estaba de moda la era de Reagan y Thatcher en la que “la codicia era buena”, tal como defendía el inescrupuloso inversionista Gordon Gekko, personaje principal de la película *Wall Street*.

Cuando salió el popular y esperado *ranking* de los Global MBA del *Financial Times*, en enero de 2009, el titular central del informe apuntó directamente al tema: “¿Quizás las escuelas de negocios son, en parte, culpables?”<sup>17</sup>.

Varios decanos responsabilizaban especialmente a las escuelas de Estados Unidos por olvidar que habían sido fundadas para enseñar técnicas avanzadas de negocios a gente madura y con mucha experiencia, antes que a empujar la carrera de jóvenes inexpertos hacia la obtención de riqueza rápida en el sector financiero

**Della Bradshaw, editora de los rankings del *Financial Times*, afirmaba que ya se evidenciaba un cambio, en la medida en que los estudiantes de la “generación Y” se mostraban cada vez más interesados en la labor de dirección y menos en la de promoción de negocios.**

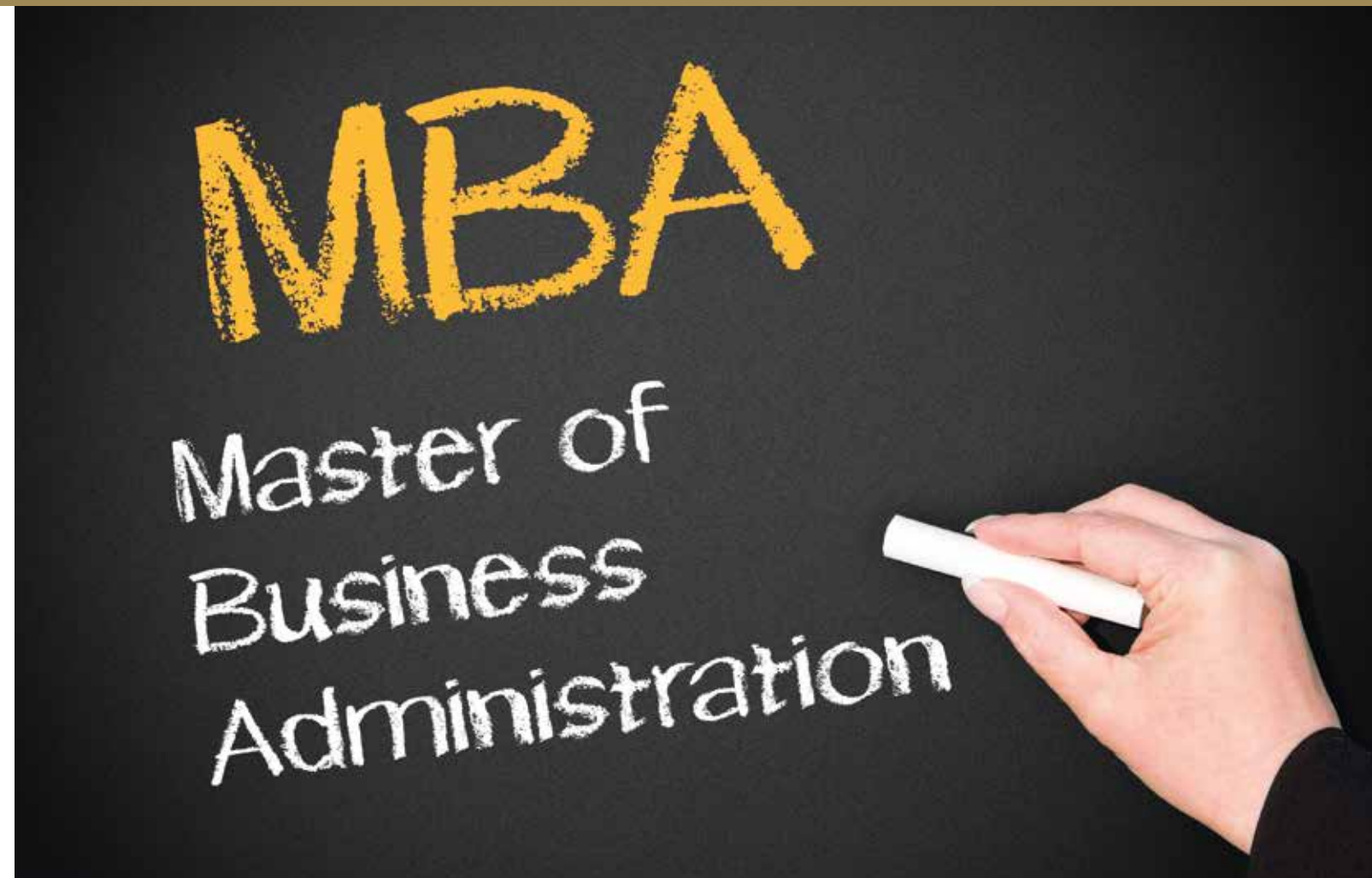
y a un elevado costo social. Todo esto se había visto condicionado por subir unos puntos en unos *rankings* que miden calidad educativa en términos de los incrementos salariales de los egresados en el corto plazo. Por eso, decían, se enseñan demasiadas finanzas y poca economía a jóvenes impresionables que sueñan con sueldos estratosféricos, a la vez que omiten el desarrollo del carácter y la integridad, la búsqueda de una sociedad mejor y la propia contribución hacia ese propósito, más que la propia ganancia personal de gente que –aun siendo muy inteligentes y hábiles en el manejo de modelos teóricos– apenas pasa de los 20 años<sup>18</sup>.

Otros afirmaban que la culpa debía ser compartida, pues “la cultura de un sector pueden tener un efecto mucho más fuerte sobre cualquier individuo que lo que puede lograr la educación (...) La gente no culparía a las universidades por las malas decisiones de los políticos a los cuales educaron”<sup>19</sup>.

En todos los casos aparecen como factores comunes: un MBA obtenido antes de los 26 años en una prestigiosa escuela de negocios (HBS, Wharton, NYU o George Washington University), casi todos graduados alrededor de 1980, algunos siendo los mejores de sus clases, y con varios de ellos reconocidos como personajes agresivos y de actitud arrogante.

A pesar del vergonzoso porcentaje de los MBA envueltos en escándalos de corrupción, el debate sobre la formación de las escuelas de negocios comenzaba a dar sus frutos en la medida en que iban generando cambios en los currículos. Ampliar la temática ofrecida para integrar a las humanidades (ya fuera artes o filosofía, historia o antropología) era como un “renacimiento de los MBA” para dar mayor contexto a las decisiones de negocio y la forma de dirigir empresas<sup>20</sup>.

Della Bradshaw, editora de los *rankings* del *Financial Times*, afirmaba que ya se evidenciaba un cambio, en la medida en que los estudiantes de la “generación Y” se mostraban cada vez más interesados en la labor de dirección y menos en la de promoción de negocios (al menos en los Estados Unidos), y valoraban la posibilidad de pasar más tiempo con sus familias, disfrutar de la vida y ocupar puestos más social-



mente agradables en el sector de las ONG o el sector público, antes que buscar los altos salarios que implican los cargos de 80 horas de trabajo a la semana en los sectores de consultoría y banca de inversión<sup>21</sup>. Ese parecía un cambio esperanzador.

### La crisis de legitimidad de las escuelas de negocios: Matices necesarios

Luego de repasar lo anterior, es necesario decir que esta crisis fue especialmente mediática, dado que fue claramente expuesta –de forma oportunista– por los mismos medios de comunicación que premian en sus rankings a las escuelas con mayor capacidad de generar grandes salarios para los graduados más que por el valor de lo que se hace con ellos en las aulas y la calidad real de su educación.

El tratamiento ha sido simplista, pues asumen que “escuelas de negocios” y “MBA” son un genérico donde se consolida los miles de egresados, programas y escuelas que hay en todo el mundo, como si todos fueran igua-

les. No a todo MBA, ni a toda escuela, se le puede atribuir las fallas que derivaron en una crisis como esta. Tampoco lo que hicieron unos pocos egresados con poder en unas firmas concretas, es atribuible a todos sus compañeros de esa misma generación.

Sin embargo, hay un aspecto positivo, pues el debate ha hecho que renazca el interés por la formación humana y ética en las escuelas, antes que por la preponderancia de la formación técnica. Se ha priorizado la visión generalista que a la exageradamente especializada, a la preparación del criterio práctico que a las exposiciones y reducciones marcadamente teóricas, y a la importancia de la responsabilidad social de los directivos por encima de una mirada reducida de los resultados económicos. De ahí que autores como Henry Mintzberg (2004), Rakesh Khurana (2007) y Srikant Datar, David Garvin y Patrick Cullen (2010) están encontrando eco en el interés de las escuelas por renovar sus currículos y repensar sus programas a la luz de lo que se ve son las necesidades imperiosas del mundo actual.



# OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA

## Rector de la Universidad de La Sabana

A PROPÓSITO DE LOS 30 AÑOS DE INALDE BUSINESS SCHOOL, EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA Y EGRESADO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO –PDD-, COMPARTIÓ SUS APRECIACIONES, EXPERIENCIAS Y EXPECTATIVAS CON RESPECTO AL DESARROLLO DE LA ESCUELA. ASIMISMO, DESTACÓ EL PAPEL RELEVANTE DE INALDE EN LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DESDE 1985.

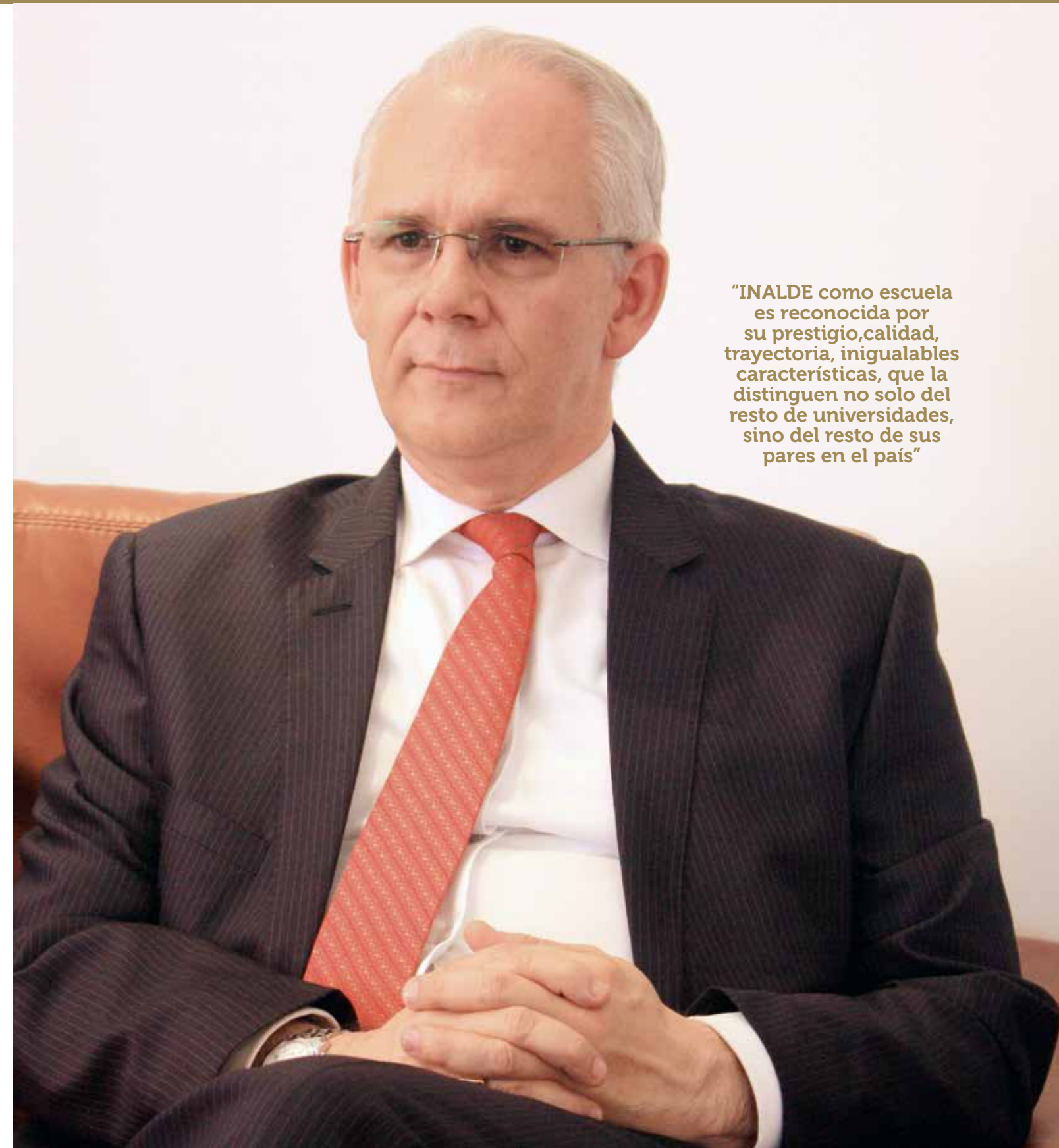
“La formación en la dirección es uno de los factores de mayor impacto en el desarrollo armónico de las sociedades porque la oportuna, correcta y prudente toma de decisiones son las mejores dinamizadoras para alcanzar el bien común, tanto en el sector privado como en el público”, afirma el Rector quien además destaca el papel de INALDE en la contribución al desarrollo de la alta dirección empresarial en Colombia. De igual forma, recalcó la relevante función que, a su vez, tienen los directivos para formar a sus colaboradores: “los directivos tienen una responsabilidad enorme, pues deben transmitir esa formación a sus empleados, de manera que toda la organización quede permeada de ese fortalecimiento adquirido por el líder: se convierten así en empresas que aprenden, que se forman, y se adaptan a los cambios que se dan en la sociedad.”

Su condición como Rector de la Universidad de La Sabana y egresado de INALDE le permite contemplar el crecimiento de la escuela desde perspectivas diferentes pero complementarias: “cada día reviso y debo acudir a esos elementos de formación que INALDE me dio a través del PDD. Soy testigo de muchas generaciones de directivos participantes de los programas de la Escuela y este paso les ha permitido transformar su modo de dirigir, de ver a las personas en su organización, en su contexto e, incluso en su familia. INAL-

DE no solo desarrolla habilidades directivas sino que transforma la vida de quienes allí ingresan”.

Frente a la metodología de caso, el Rector resaltó su importancia para “la toma prudencial de decisiones por parte del directivo” y como una herramienta fundamental para generar procesos de diálogo desde la alta dirección.

Dirigir una empresa significa afrontar retos y responsabilidades. El caso de los rectores de las universidades es particular porque “estamos al frente de organizaciones complejas, que durante siglos han conservado sus modelos de gestión. Sin embargo, una de las mega tendencias, identificada por expertos, es que esos estándares organizacionales de las universidades han cambiado de manera vertiginosa en los últimos cincuenta años y se seguirán transformando en las décadas siguientes”. El Rector afirma que mientras en el pasado los rectores debían ocuparse de tres o cuatro aspectos fundamentales, hoy en día debe tener las condiciones y habilidades para afrontar las dinámicas complejas, propias de estas instituciones en el siglo XXI. “Existe un falso paradigma: para ser un buen rector solo se necesita tener grandes conocimientos académicos. El tener estos conocimientos es fundamental porque si no entiende la academia difícilmente asimilarán los fines de la universidad. Pero, además, si no se cuenta con las condiciones directivas, las académicas no serán suficientes para la dirección de una Universidad”.



“INALDE como escuela es reconocida por su prestigio, calidad, trayectoria, inigualables características, que la distinguen no solo del resto de universidades, sino del resto de sus pares en el país”





# JOSÉ MANUEL RESTREPO

## Rector de la Universidad del Rosario

SU NOMBRE DESTACA NO SOLO POR SER EL ACTUAL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, SINO POR SU AMPLIA TRAYECTORIA COMO UNO DE LOS EXPERTOS EN ECONOMÍA Y FINANZAS MÁS RECONOCIDOS EN EL PAÍS.

Un aspecto que destaca el Rector, Obdulio Velásquez, sobre la formación en las escuelas de negocios es la posibilidad de entender la apertura y el verdadero sentido de un mundo globalizado. “A manera de ejemplo, durante el año tengo muchos encuentros con directivos de los cinco continentes. Hoy en día ya no hay limitantes de idioma y, más allá, existe un lenguaje y códigos propios que nos permiten entablar una comunicación del nivel que los presidentes de las organizaciones requieren. Se les nota su paso por una escuela de negocios”. De igual forma, subraya “cuando hablo con directivos egresados de INALDE, me llevo la grata sorpresa de verlos en importantes cargos de organizaciones multinacionales”.

Sobre la relación entre la Universidad y la Escuela, el Rector afirma con orgullo que INALDE es la Escuela de Negocios y una de las unidades estelares de La Sabana: “siempre vale la pena resaltar la autonomía

de INALDE en cuanto a su gestión y dirección. Esto es precisamente para garantizar que los fines propios de la formación para la alta dirección, diferentes a los de pregrado y postgrado, se cumplan a cabalidad. Justo en este punto se demuestra uno de los modelos contemporáneos exitosos en las universidades como organizaciones. En eso somos innovadores”.

Además de la calidad académica, el cumplimiento a cabalidad de la metodología de caso y seguir el camino que traza su visión y misión, el Rector subraya un aspecto diferencial de INALDE: “es evidente, en todos los programas, la formación del directivo con sentido social y cristiano del hombre y del mundo. Quien pase por nuestra Escuela no solo debe ver en la empresa una fuente de riqueza económica. Debemos ser transformadores de la vida de quienes trabajan en nuestras organizaciones, y también de sus familias; es nuestra responsabilidad hacerlos mejores personas”.

José Manuel Restrepo, egresado del PDD, expresó sus opiniones y apreciaciones sobre la función de las escuelas de negocios para la sociedad y cómo su paso por INALDE fortaleció sus habilidades directivas. Nos dio la bienvenida en la nueva sede de esta Universidad, la cual complementa las tradiciones e historia, propias de una institución con más de 350 años. La evolución y la innovación han sido rasgos característicos de la gestión de José Manuel en sus cargos directivos.

### ¿Cuál debe ser el papel de una escuela de negocios en la sociedad?

El éxito de una escuela, de una buena escuela de negocios, es formar en tres aspectos muy importantes: uno es la innovación, el segundo es desarrollar la capacidad generación de nuevas ideas de negocio –podemos llamarlo emprendimiento- y, en tercer lugar, la formación en el liderazgo que supone una serie de actitudes, de conocimiento y de valores, los cuales hacen que el directivo sea considerado un líder en el sector productivo. De esta manera, las buenas escuelas de negocios tienen la capacidad de actuar, por lo menos, en esos tres frentes. Por su parte, el directivo debe cuestionarse constantemente sobre cómo incentiva a las personas, hombres y mujeres de cualquier edad o nivel socioeconómico para innovar y crear organizaciones o desarrollar nuevos productos y procesos al interior de empresas existentes, por ejemplo.

### Desde su perspectiva como participante y egresado de INALDE, ¿Qué papel cumplen las escuelas de negocio en el mejoramiento de las habilidades de los directivos en Colombia?

INALDE, en particular, tiene una serie de valores agregados. Tú mencionas uno de ellos y es la capacidad de desarrollar habilidades. Las *soft skills* son esenciales en la gestión empresarial y se logran a través de distintas maneras. La primera es la discusión del caso aplicado. Esto significa aprender desde la experiencia, desde la realidad y de lo que sucede en el entorno empresarial. En INALDE, además, se logra una conversación diálogo-debate porque, en el fondo, las sesiones rompen la monotonía de una clase magistral y se convierten en espacios de discusión, de diálogo, de debate informado, de compartir experiencias. Otro aspecto que se debe destacar es el networking o la construcción de redes por parte de los participantes. Estos espacios permiten construir una serie de habilidades que una persona no alcanza a identificar por sí misma sino a través de la conversación.

De esta forma, INALDE no solo transmite esas habilidades que hemos mencionado, sino que estas realmente se viven a través de la metodología de caso, el *networking* y el debate.

### De acuerdo con su experiencia, ¿cuál es la ventaja competitiva más relevante del directivo y empresario colombiano y cuál su mayor oportunidad de mejoramiento?

El empresario colombiano es capaz de adaptarse a distintos escenarios, así sean difíciles. Tengamos en cuenta por un momento que somos parte de una nación que ha crecido significativamente, en medio de la violencia y varias dificultades adicionales; sin embargo, nos hemos desarrollado en términos empresariales.

Los empresarios colombianos son capaces han salido adelante en medio de la guerra, sin la guerra; en esce-





**"INALDE le enseñó al país una forma distinta de formar a los directivos. Introdujo en Colombia una metodología nueva para el aprendizaje de la gestión y de la dirección; eso es invaluable"**

narios de corrupción y sin corrupción también; han sorteado momentos difíciles y también han vivido los fáciles; han atravesado por crisis financieras para, al final, salir adelante. El empresario colombiano, por nuestra misma naturaleza, tiene iniciativa.

Una gran desventaja, en general, ha sido la capacidad de innovación. Tenemos una capacidad creativa enorme, pero nos cuesta trabajo traducir esa capacidad creativa en real valor agregado para las organizaciones. Ha hecho falta innovar y esta una fuente importantísima de crecimiento en todos los indicadores de competitividad de los países; falta un largo camino por recorrer.

**¿Cómo el directivo puede aprovechar su paso por una escuela de negocios para la construcción de una mejor sociedad?**

Si hablamos de INALDE, que es la escuela a la cual me puedo referir, le permite al directivo construir y aprender desde la experiencia. Cuando se aprende de las experiencias y vivencias del otro, en gran medida se pueden anticipar los problemas que pueden llegar. En este punto, no me refiero solo a la aplicación de la metodología, sino también a lo que comparten desde su experiencia los participantes; eso me parece muy importante.

Además, INALDE promueve un elemento absolutamente transversal para todos los líderes y directivos, en todos los frentes y sectores, y es la ética y la responsabilidad social. Esta formación es sustantiva y esencial en la construcción de una sociedad distinta.

**En los últimos 30 años, ¿cómo han cambiado los directivos y empresarios en Colombia?**

El cambio ha sido radical: lo primero para destacar es que se han profesionalizado; entienden que hoy en día no solo facturan en pesos, sino en dólares, euros y muchas otras monedas que antes no se contemplaban. Este factor, a su vez, los obliga a ser internacionales y a adquirir una dimensión y visión global de los negocios. Por esta razón, sus iniciativas deben traducirse en hechos reales y concretos: el directivo debe estar en un constante proceso de transformación para ajustarse a los cambios y que estos no lo sobrepase.

**¿Cómo los directivos pueden cumplir un mejor papel dentro de la sociedad?**

El directivo, de manera constante, debe reflexionar aunque tenga muchas ocupaciones. De esta manera surge la intención de hacer las cosas distintas y, por consiguiente, la innovación. Y aunque nunca alcanzaremos la perfección, justamente los errores también

nos abren el espacio para la reflexión. Siempre debes escuchar y estar muy pendiente de lo que sucede en el entorno. Debemos mover nuestras fronteras: si la frontera nacional y ya estas cerca de alcanzar tus objetivos en ella, entonces busca una frontera latinoamericana y si es latinoamericana o estás cerca de llegar a ella, entonces busca una internacional fuera del continente y trata de ser mejor que el resto del mundo en lo que haces.

**¿Cuál cree que ha sido el mayor aporte que ha dejado INALDE Business School para la sociedad colombiana en estos 30 años?**

INALDE le enseñó al país una forma distinta de formar a los directivos. Introdujo en Colombia una metodología nueva para el aprendizaje de la gestión y de la dirección; eso es invaluable. Antes del nacimiento de INALDE era muy difícil pensar o repensar la dirección y sus implicaciones. Como consecuencia, INALDE ha sido responsable de la formación de toda una generación de profesionales y líderes empresariales en temas de dirección, gerencia y gestión, a través de una metodología nueva para nosotros y muy enriquecida por el diálogo entre los participantes: el *networking*





## PALABRAS DE NUESTROS AMIGOS SOBRE LOS 30 AÑOS DE INALDE

ELLOS EXPRESARON SU GRATITUD POR EL TRABAJO Y LOS APORTES DE LA ESCUELA A LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS. AGRADECEMOS SUS APRECIACIONES Y NOS COMPROMETEMOS A SEGUIR FORMANDO CON UNA VERDADERA VISIÓN HUMANÍSTICA DE LAS ORGANIZACIONES.



### Monseñor Hernán Salcedo Plazas VICARIO REGIONAL DEL OPUS DEI EN COLOMBIA Y VICE GRAN CANCELLER DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Monseñor expresó su punto de vista sobre el propósito que debe cumplir INALDE Business School y su compromiso con la sociedad: “La intención de una escuela de negocios como INALDE debe ser formar empresarios con sentido cristiano de la vida que deben aplicar la riqueza de la Doctrina Social de la Iglesia, con una gran competencia profesional, que sean capaces de impulsar el país desde lo más alto de la empresa hasta las situaciones más normales y corrientes de la organización”. Sobre el directivo, destacó que “no puede descuidar ningún ámbito de la empresa y, a la vez, debe fomentar la creación de nuevos empleos para aportar al crecimiento del país y, claro, fortalecer su estructura empresarial”.

#### ¿Hacia dónde deben estar encaminadas las labores de INALDE para su proyección?

“Le hicieron una pregunta parecida al Prelado hablando del futuro de la Universidad de La Sabana, que dentro de poco cumple 40 años. Muy rápidamente dijo: ‘llegar a otras ciudades del país; que hubiese otras seccionales de la Universidad, en otras ciudades importantes en el país’. En ese sentido, INALDE debe participar de la misma meta y vale la pena destacar que ya ofrece sus programas en distintas ciudades. La Escuela debe estar siempre atenta a las oportunidades para expandir más su labor por todo el territorio nacional, así como fortalecer, cada vez más, las relaciones internacionales”.

Aseguró que las metas y compromisos no solo deben surgir de la escuela, sino también de los directivos y empresarios: “toda la fuerza joven que tiene el país necesita un respaldo en las organizaciones para encontrar siempre un trabajo digno; aunque este sea un objetivo muy ambicioso, es necesario. Además, si el directivo incentiva la constante formación para incrementar las competencias profesionales de quienes integran la organización, el trabajo de los empleados tendrá dos características indispensables: calidad y creatividad”.

Finalmente, resaltó que si INALDE Business School mantiene el espíritu de los pioneros y fundadores, la Escuela tendrá siempre la vitalidad y la audacia que la caracterizaron desde el inicio.



### Ricardo Ávila DIRECTOR DE PORTAFOLIO

INALDE Business School ha contribuido de una manera clave para hacer más profesional el manejo de las empresas en Colombia. Me parece que eso es absolutamente invaluable. Esto se expresa en un país que ha logrado disminuir a la mitad sus tasas de pobreza y la buena formación contribuye a un estado que recibe más ingreso y que, de alguna manera, puede atender mejor las necesidades de la población.

Falta un inmenso trabajo en Colombia pero yo creo que los directivos, gracias a esa labor de la enseñanza recibida de escuelas como INALDE, son mejores y estoy seguro de que los que vienen serán mejores que los de ahora. Ese es el proceso de un país que está en plena expansión y desarrollo.





**Beatriz Eugenia Morales**  
**PRESIDENTA EJECUTIVA**  
**DE FEDELEASING**

Egresada de INALDE Business School, fue designada nueva Presidenta Ejecutiva de Fedeleasing desde agosto de este año. Antes de este cargo, se destacó como directiva en organizaciones financieras como Suleasing Internacional y la Corporación Andina de Fomento. Sobre su paso por INALDE resalta que “uno de los principales aportes es centrar la importancia del ser humano en toda su dimensión, en el desarrollo del entorno empresarial y profesional. A través del programa que realicé en la Escuela, identifiqué la necesidad de reconocer en las personas con las que trabajamos el mayor aporte para el desarrollo de las empresas.”

La Presidenta Ejecutiva de Fedeleasing subraya, como uno de los aportes más relevantes de INALDE, la apertura al debate y la discusión. “Sin embargo, este aspecto, por sí mismo no sería suficiente. En las sesiones se ahonda en la dimensión humana que hay detrás de cada caso de negocio evaluado. Las cifras, los resultados y los indicadores son importantes para medir, tomar correctivos, etc., pero se requiere trabajar alrededor de las personas y sus acciones para construir un mejor entorno social”, puntualiza.

**Fernando Quijano**  
**DIRECTOR DE LA REPÚBLICA**

La salud económica de un país se puede medir en dos factores: el primero es el nivel de sus escuelas de negocios y el segundo, la prensa económica. Para saber cómo está la economía de un estado, se debe indagar por sus escuelas de negocios: cuántas hay, cuántos años de experiencia tienen, quiénes son sus profesores, cuáles son sus metodologías, cuáles son las universidades que los respaldan. De la misma manera, debemos hacer un análisis con la prensa económica, la empresarial, la financiera. Cuando se suman esos dos valores, allí podemos detallar cuál es el verdadero desarrollo de un país.

Colombia, en este sentido, eso sale muy bien librado. Tenemos una escuela de negocios como INALDE, que durante tres décadas ha formado a muchos directivos y empresarios, y, además, contamos con una prensa económica muy sólida y también de mucha tradición.



# Los enfocados cambian de nombre

Porque no solo nos enfocamos,  
**PROFUNDIZAMOS**

## **PROGRAMAS DE PROFUNDIZACIÓN**

**EXECUTIVE EDUCATION**

Los Programas de Profundización son programas cortos, entre 9 y 21 sesiones, diseñados para adquirir e intercambiar conocimientos y experiencias entre pares, potencializando y dando continuidad al conocimiento en 4 ejes temáticos: toma de decisiones, dirección de personas, visión estratégica y áreas funcionales de la organización. Le permitirá al directivo abordar situaciones concretas y afrontar retos de la dirección de empresas.



**Toma de decisiones**



**Dirección de personas**



**Visión estratégica**



**Áreas funcionales**



**INALDE**  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)



**Richard Vietor**  
**BAKER FOUNDATION PROFESSOR**  
**HARVARD BUSINESS SCHOOL**

*INALDE is one of the top schools for managers in Latin America. I have been associated with their executive MBA program and various other senior executive programs for several years now. The School uses empirical case studies and Socratic teaching, much like the Harvard Business School and other business schools through the world. It not only teaches new and salient ideas about strategy, organization, marketing and operations, but about the relationship of the company to the environment – the political economy of nation states, the physical environment and the ethical environment.*

INALDE es una de las mejores escuelas para los directivos en América Latina. He tenido relación con su programa de MBA y sus otros programas de alta dirección desde hace varios años. La Escuela utiliza la metodología del caso y la Enseñanza Socrática, al igual que la Escuela de Negocios de Harvard y otras escuelas de negocios en el mundo. No solo enseña ideas nuevas y sobresalientes acerca de la estrategia, organización, mercadeo y operaciones, sino también sobre la relación de la empresa con el medio ambiente, la economía política de los estados, el entorno y la ética.

*Colombia has grown spectacularly well (4.4% per year) for the past decade, with inflation under control and a near-balanced budget. Orthodox macroeconomics –the fiscal sustainability rule and inflation targeting by the central bank– were crucial. Private savings has been fairly high, financing a solid, rate of business investment. It has generally run a balance of trade surplus and foreign capital investment has been pouring in. The stream of oil and coal exports, backed by significant foreign direct investment, really put Colombia's balance of payments in good shape. Per capital GDP has thus risen significantly, helping to reduce poverty and providing a sound basis for democracy. All of these developments have provided impetus for more management education, and INALDE has grown quickly to provide the necessary educational leadership.*



Colombia ha crecido muy bien (4,4% anual) durante la última década, con una inflación bajo control y un presupuesto casi equilibrado. La Macroeconomía ortodoxa -la regla de la sostenibilidad fiscal y las metas de inflación del banco central- fueron cruciales. El ahorro privado ha sido bastante alto, la financiación sólida, así como las tasas de inversión. En general, se ha registrado un superávit comercial y se ha multiplicado la inversión de capital extranjero. La corriente de las exportaciones de petróleo y carbón, respaldadas por la significativa inversión directa extranjera, realmente pone la balanza de pagos de Colombia en muy buena situación. Por lo tanto, el PIB ha aumentado de

manera significativa, lo que ayuda a reducir la pobreza y proporciona una base sólida para la democracia. Todos estos acontecimientos han dado un impulso para más educación en *management*, e INALDE ha crecido rápidamente para proporcionar la educación necesaria en liderazgo.

*Colombia's fast growth, however, is not without problems. While increases in the labor force, the decline of informality and significant capital investment have provided much of the growth, productivity has lagged. Yet both labor productivity and total factor productivity should be significant components of economic growth. Difficult topography and inadequate infrastructure, lagging education, training and innovation, some oligopolistic sectors, a kind of provincialism and of course, the activities of the Farc have left Colombia's productivity behind those of countries like Chile, Argentina and Costa Rica.*

Colombia ha crecido rápidamente; sin embargo, no está exenta de problemas. Mientras que los aumentos en la fuerza laboral, la disminución de la informalidad y la importante inversión de capital han proporcionado gran parte del crecimiento, la productividad se ha retrasado. Pero la productividad del trabajo y la productividad total de los factores deben ser componentes importantes del crecimiento económico. La difícil topografía; una infraestructura inadecuada; el rezago en la educación en la formación y en la innovación; así como algunos sectores oligopólicos; una especie de provincialismo y, por supuesto, las actividades de las Farc han dejado la productividad de Colombia atrás, con relación a la productividad de países como Chile, Argentina y Costa Rica.

*INALDE does what it can to teach about these issues and their potential solutions. But it is the government's responsibility to mitigate them, and indeed, the Santos government is certainly trying. Partly because of the country's history, Colombian business seems unusually focused locally – rather than internationally. Thus, I think INALDE must deepen its education about the world economy and global competition. It must push Colombian business persons to extend their scope beyond the country and the region to the globe. Colombia has free trade agreements with the United States and with Europe, and yet relatively few Colombia businesses*

*invest there or even sell there. Colombia's competitors are not just Peru, Ecuador and Brazil, but Mexico, China, Turkey, India and Malaysia. Its markets are not just Bogota, Medellin and Cartagena, but should be Chicago, Rome, Shanghai and Istanbul.*

INALDE hace lo que puede para enseñar acerca de estos temas y sus posibles soluciones. Pero es responsabilidad del gobierno mitigarlos y, de hecho, el gobierno de Santos está tratando. En parte, debido a la historia del país, la empresa colombiana parece inusualmente enfocada en el ámbito local, en lugar del internacional. Por lo tanto, creo que INALDE debe profundizar su educación sobre economía mundial y competencia global. Debe incentivar a los empresarios colombianos para extender su alcance hacia el mundo más allá del país y de la región. Colombia tiene acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y con Europa y, sin embargo, relativamente pocas empresas colombianas invierten o venden allí. Los competidores de Colombia no son solo Perú, Ecuador y Brasil, sino México, China, Turquía, India y Malasia. Los mercados no solo hacen parte de Bogotá, Medellín y Cartagena, sino que deben incluir a Chicago, Roma, Shanghai y Estambul.

*The School should also help Colombian business persons to think hard about productivity – not only labor productivity, but total factor productivity. Better training, more efficient work arrangements, R&D and innovation, and better linkage with banks and other financial institutions, will certainly help. As a top school of management, it is INALDE's responsibility to broaden and deepen the scope and perspective of Colombia business leaders. Modernize, take risks, be global.*

La Escuela también debe ayudar a los empresarios colombianos a pensar seriamente en la productividad (no sólo la productividad del trabajo, sino la productividad total de los factores). Una mejor formación en modalidades de trabajos más eficientes, investigación y desarrollo e innovación, y una mejor vinculación con los bancos y otras instituciones financieras, son aspectos que ayudarán. Como Escuela líder del *management*, es la responsabilidad de INALDE ampliar y profundizar el alcance y la perspectiva de los directivos y empresarios colombianos. Modernizar, asumir riesgos, ser global.





Foto: Cortesio/IESE

## EL IESE Y LA FUNDACIÓN DE INALDE

EL PROFESOR JUAN MANUEL PARRA ENTREVISTÓ A LA HISTORIADORA BEATRIZ TORRES OLIVARES, AUTORA DE UNA TESIS DOCTORAL LAUREADA SOBRE EL ORIGEN DEL IESE Y UN PRÓXIMO LIBRO SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN LA FUNDACIÓN DE SUS ESCUELAS RELACIONADAS EN LATINOAMÉRICA.

En 2013, la doctora Beatriz Torres Olivares, historiadora de la Universidad de Navarra, recibió el XIV premio Accesit LID de Historia Empresarial Española por su tesis doctoral “Los orígenes del IESE (1958-1968): La profesionalización de la dirección de empresas en la España del desarrollo”. Esta tesis explica la naturaleza de las escuelas de negocios como centros orientados a la profesionalización del *Management* y las particularidades de la Europa de la postguerra y, además, ayuda a entender cómo el modelo de escuela de Harvard Business School podía encontrar cabida en el entorno de Ca-

taluña de los años cincuenta para formar a los empresarios españoles a través de lo que sería el IESE.

Este trabajo doctoral ha derivado en la publicación de un libro próximo a salir con LID Editorial Empresarial, en el cual se mostrará la participación del IESE en la fundación de una serie de escuelas latinoamericanas que serían pioneras de este tipo de formación en sus respectivos países y con características similares: IPADE Business School (México, 1967), PAD Escuela de Dirección (Perú, 1976), Tayasal-UNIS Business School (Guatemala, 1977), IAE Business School (Argentina, 1978), INALDE Business School (Colombia, 1985),

IEEM (Uruguay, 1986), IDE Business School (Ecuador, 1992), ISE Business School (Brasil, 1996) y ESE Business School (Chile, 1999).

Conversé con la autora sobre los orígenes de esta red de escuelas que comparten unos principios fundacionales y una identidad común que las hace únicas en el mundo, para entender más sobre el origen del proyecto original y cómo evolucionó hasta dar origen a INALDE, hace tres décadas.

### ¿Por qué existen estas escuelas y cuál fue el propósito?

La fundación del IESE en 1958 solo se puede explicar a la luz del contexto socioeconómico y cultural europeo en ese momento, continente recién salido de la Segunda Guerra Mundial, y al interés de quienes lo impulsaron. Además, a un conjunto de sucesos anecdóticos que forman la “cuadratura del círculo”.

La sociedad europea y, en particular, algunos núcleos empresariales en España reclamaban una formación específica, actualizada, profesional en el ámbito de la industria y la empresa, en sentido amplio. Las circunstancias económicas, sociales y educativas de Europa en la década de los cincuenta, convirtieron al viejo continente en receptor de ayuda, de consejo y experiencias académicas y profesionales del ámbito de la dirección de empresas y el *Management*.

El IESE surgió de forma remota por la sugerencia de un grupo de ingenieros que desarrollaban una actividad de consultoría industrial, pero querían ampliar su ámbito de influencia y contribuir a la mejora de la actividad de los empresarios en España.

Esta sugerencia fue acogida por la Universidad de Navarra (hasta 1960 denominada Estudio General de Navarra), que le encargó a uno de estos ingenieros, Antonio Valero, elaborar un proyecto de lo que sería el futuro IESE.

Foto: www.iese.edu



El impulso definitivo para la fundación del IESE provino de San Josemaría Escrivá, que dio su visto bueno al proyecto que le presentaron, animó a que se integrara dentro de la Universidad de Navarra, fuera obra corporativa del Opus Dei y comenzara su actividad lo antes posible, en noviembre de 1958.

Conviene entender que el IESE planteaba un proyecto muy particularmente adaptado a las necesidades profesionales y sociales del empresariado español de finales de los años cincuenta. Sin embargo, no era solo una oportunidad de contribuir al desarrollo económico e industrial del país. Tampoco el proyecto del IESE tenía principalmente el objetivo de dar formación a los empresarios sobre sus competencias directivas, sino que debía incluir “un claro afán de servicio y la voluntad de dar al trabajo una orientación plenamente cristiana y, por tanto, verdaderamente humana”.

### ¿Qué explica el modelo que siguieron originalmente, en términos de mercado, perfil de alumnos y profesores, pedagogía y formación conceptual de fondo?

En este punto, fue clave la experiencia de Antonio Valero en el mundo de la empresa y el contexto local de Barcelona, en el momento de la fundación del IESE.

Que el IESE dirigiera su primer programa a los PADE —directivos de máximo nivel de responsabilidad de la empresa, con al menos diez años de experiencia directiva— se debió a que era frecuente que los directores generales o presidentes con la máxima responsabilidad tuvieran muy poca apertura a los cambios que se planteaban en la década de los cincuenta sobre gestión empresarial. Cuando una persona joven —conocedora de nuevas formas producción, marketing, contabilidad, finanzas o gestión de personas— proponía reformas, estas eran desestimadas, porque quien tenía la autoridad de implementarlas no había conocido de primera mano las ventajas que conllevaba, y prefería ceñirse a lo que siempre se había hecho.





Sede IPADE Business School

Así, la empresa española no cambiaría mientras no cambiara la mentalidad de los empresarios con capacidad de llevar a cabo las reformas necesarias. Por otra parte, en la medida que los directivos conocieran bien el proyecto, reflexionaran sobre la política de la empresa, y comprendieran la importancia de su formación y actualización, podrían actuar de promotores y catalizadores de esa formación para los miembros de toda la empresa, desde la dirección hasta el último becario.

Además, el tipo de contenidos que se planteaban en este primer PADE estaban en función de las necesidades de las personas con la máxima responsabilidad en la empresa. Estos debían conocer competencias técnicas de todas las áreas, en la medida en que afectaban a la dirección general y la marcha del conjunto de la entidad.

Los empresarios de RASA (la firma de consultoría industrial que promovió el proyecto) que acudieron a la Universidad de Navarra a proponer esta iniciativa educativa, ya llevaban tiempo desarrollando cursos sobre productividad y racionalización. Antonio Valero, ingeniero de formación, asumió e integró esa cuestión en el conjunto de la empresa. La materia fundamental, desde el comienzo, fue Dirección General, también llamada entonces Política de Empresa.

El profesorado, tal y como se definió en el proyecto de 1958, requería un perfil coherente con la formación y el público al que estaba destinada la docencia: debían ser profesores, empresarios, investigadores y tener tareas de dirección y gestión docente. El primer nivel es evidente: el profesor del IESE impartía unas clases. No obstante, la pedagogía elegida requería una formación complementaria. Si el auditorio estaba formado por empresarios experimentados, el profesor debía tener esa misma experiencia empresarial para poder interactuar, comprender las inquietudes y necesidades de los alumnos y desarrollar correctamente el método del caso (que había sido promovido por Harvard Business School como parte de su participación en el Plan Marshall para la reconstrucción de la Europa de postguerra).

**el IESE definió un modelo de escuela de dirección empresarial, con una gran profesionalidad, un perfil universitario, una visión cristiana y una misión clara de servicio.**

Sede de INALDE Business School en los años 80.



Foto: archivo INALDE

Sin embargo, no se veía posible la aplicación del método del caso, con todas sus potencialidades, sin conocer de primera mano la vida de la empresa.

La experiencia en el mundo real de las empresas también podía llegar de la mano con la labor de consultoría. Pero esta también estaba ligada estrechamente con la investigación. El profesor debía ser investigador, porque no se podía anquilosar la docencia en el pasado.

De esta manera, la investigación —como se entendía en ese momento— estaba considerada desde el principio como una característica propia del IESE: porque es una de las notas esenciales de su identidad universitaria y porque contribuye al enriquecimiento de la docencia, profundizando la formación de los profesores, y de la adecuación de la enseñanza a las necesidades de los alumnos. En aquel entonces, los trabajos de investigación consistían en investigar y escribir casos, los cuales con frecuencia surgían de las empresas de alumnos o antiguos alumnos.

Finalmente, los profesores también debían trabajar en la gestión del IESE. La propia Escuela era también una organización que requería de un gobierno y una promoción y gestión comercial que debían llevar a cabo los mismos profesores.



Foto: www.iese.edu



Foto: archivo INALDE

**¿Cómo podemos entender cuáles ideas habían evolucionado entre la fundación del IESE, como modelo original, y la fundación de INALDE a mediados de los 80? ¿Qué había cambiado y cómo influyó la existencia de otras escuelas en otros mercados?**

Algunos autores se han referido al IESE como una escuela que ha copiado el modelo de Harvard Business School (HBS). Sin embargo, aunque el método del caso, la elección de las materias que se imparten, o la enseñanza dirigida a empresarios con experiencia son heredadas de HBS, se puede constatar que el IESE plantea un modelo de escuela diferente, con una misión propia. El desarrollo concreto, técnico, que se dio a la escuela de Barcelona, respondía a las necesidades de un momento histórico concreto y a la cultura académica, social y profesional española. Por ejemplo, es imposible establecer un paralelismo completo entre el PADE del IESE y el Advanced Management Program (AMP) de Harvard, que en 1958 era el programa más

cercano a lo que sería el programa bandera del IESE.

Creo que se podría decir que el IESE definió un modelo de escuela de dirección empresarial, con una gran profesionalidad, un perfil universitario, una visión cristiana y una misión clara de servicio. Sin embargo, algunas concreciones variaron a lo largo del tiempo. Desde el segundo año de actividad, los alumnos del PADE solicitaron al IESE que desarrollara otro programa dirigido a quienes ocupaban cargos medios en sus empresas. La necesidad de formación era patente en aquel momento en España. El IESE, con la profesionalidad del primer programa, desarrolló la inquietud de sus antiguos alumnos, y suscitó la demanda de nuevos cursos. Así, los mejores promotores del IESE fueron, desde el primer curso, los alumnos egresados.

Esto me sirve de ejemplo para explicar cómo la natural evolución del IESE, posterior a la década de los sesenta, no ha afectado, al menos sustancialmente, al modelo de escuela o a su misión, más allá de la creación de nuevos programas con objetivos muy específicos, dependiendo de las necesidades de personas con distinto nivel jerárquico y experiencia o de que fueran específicos para ciertos sectores o empresas.

Por otra parte, sobre cómo el IESE sirvió de inspiración para la fundación de INALDE, conviene hacer una aclaración. INALDE nació cuando el IESE en los años ochenta ya tenía una trayectoria, se había expandido a Madrid, y tenía consolidado un prestigio a nivel nacional y un importante grupo de antiguos alumnos. Sin embargo, entiendo que esas características no distrajeran de los caracteres básicos de la escuela. Antes bien, supondría un acicate para los promotores de INALDE de alcanzar un nivel de desarrollo análogo.

En cualquier caso, hay constancia documental de un hecho que, a mi juicio, es esencial. En 1987, Antonio Va-



lero viajó a Bogotá y dictó a los profesores de INALDE un seminario titulado “Filosofía de una escuela de negocios”. Se podría pensar que las palabras de Valero no tuvieron mayor trascendencia, si no es porque dentro del testimonio sobre la historia de INALDE, su primer director, Guillermo Pardo Koppel, se encuentra un apartado titulado “Filosofía del INALDE” que sigue el mismo esquema de Valero en 1987. Más aún, sabemos que Valero otorgaba al término “filosofía” un sentido muy concreto respecto de su concepción de la función directiva y el diseño de la Escuela, incluyendo el perfil de alumnos, profesores, método y programas.

Por tanto, aunque desde 1958 hubo cambios en el IESE, me atrevo a decir que estos no afectaron al hecho de que INALDE pudiera adaptar los caracteres más genuinos y diferenciales del IESE, respecto de otras instituciones que se creaban o evolucionaban en torno a los años ochenta en el panorama internacional.

Igual que el IESE tuvo a HBS como referencia, pero en la práctica acogió solo las características que convenían a su proyecto, así mismo se podría decir que – en la fundación de INALDE– la ampliación de la oferta académica no la distrajo de su propósito de asumir del IESE lo que era más innovador y acorde con el modelo de escuela de dirección que querían para Colombia.

**¿De qué manera colaboraron el IESE y las demás escuelas en la fundación de INALDE? ¿Es posible saber de qué forma la fundación de estas escuelas impactó al IESE?**

Antes de INALDE, el IESE había servido de referencia al IPADE en México. Por eso, en Colombia pudieron contar con la experiencia de IPADE. De alguna manera, IPADE reprodujo sobre INALDE la tutela que había recibido del IESE para su fundación en 1967.

La relación IESE-IPADE era de subsidiariedad. La ayuda del IESE estaba destinada a formar al equipo de profesores mexicanos. Los mexicanos necesitaban, para que fuera efectiva y relevante, una escuela mexicana, no un injerto español desconectado de la cultura empresarial y social local.

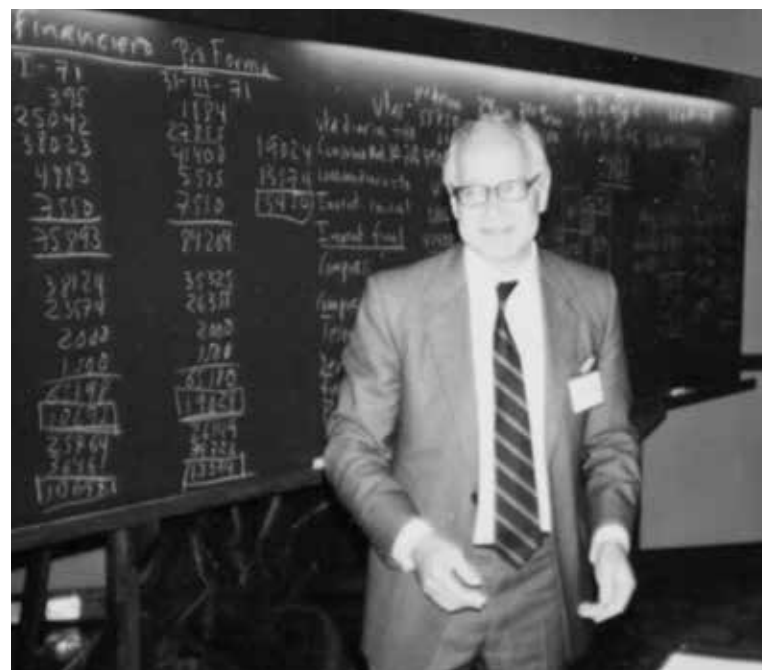
Cuando a Carlos Rossell (Profesor de IPADE y quien guió gran parte del proyecto y puesta en marcha de INALDE) le preguntaron qué había aprendido del IESE, este no dudó en enumerar algunos aspectos. Lo primero, “el espíritu generoso de colaboración, trabajo en equipo y apoyo para ayudarnos a sacar adelante IPADE. En finanzas, todo. [...] Y en programas, un saber hacer valiosísimo que he podido repetir para ayudar a salir adelante a las instituciones de Perú y Colombia”.

Un elemento clave que la escuela mexicana adoptó como si fuera propio fue el hecho de dirigir su actividad al grupo de empresarios con mayor experiencia y responsabilidad directiva. Los participantes del PADE del IESE tenían que ser, según expresaba Antonio Valero, hombres de vértice. Junto con eso, IPADE asimiló el uso del método del caso, como un binomio con el contenido del programa y el nivel de los participantes.

La huella más profunda que dejó el IESE en el IPADE corresponde a los intangibles. Aunque se podría pensar que el prestigio ganado con rapidez por el IESE se debía a la calidad de la enseñanza en dirección de empresas, Antonio Valero más bien lo atribuía a la calidad humana de los profesores, es decir, al tipo de convivencia que se daba naturalmente en la institución, gracias a la responsabilidad puesta en los trabajos y en

**“El espíritu generoso de colaboración, trabajo en equipo y apoyo para ayudarnos a sacar adelante IPADE. En finanzas, todo. Y en programas, un saber hacer valiosísimo que he podido repetir para ayudar a salir adelante a las instituciones de Perú y Colombia”.**

Carlos Rossell



Profesor Carlos Rossell



Participantes de los programas de Executive Education de INALDE en IPADE, México

las relaciones entre alumnos y profesores. Valero señalaba que “la experiencia de formación del IPADE con la ayuda o simple asistencia del IESE, no es un modelo generalizable. Tiene tantos puntos singulares e irrepetibles, para una institución cualquiera del mundo, que solo puede considerarse como un ejemplo más bien para observar» y sacar en todo caso algunas consecuencias muy particulares. Sin embargo, esta forma de proceder con las personas y las instituciones, heredada de una identidad cristiana y del espíritu del Opus Dei, era lo que buscaban los fundadores del IPADE cuando acudieron en busca de consejo al IESE. Y lo mismo sirve para hacerlo extensible al caso de INALDE.

IESE no se implicó directamente, de forma institucional, en el comienzo del INALDE. Sin embargo, en última instancia, es heredera del IESE por cuanto el IPADE trasladó a Colombia y a otros países latinoamericanos ese modelo específico de escuela de dirección.

Uno de los aspectos que puede sorprender de la asistencia mutua entre estas escuelas no es solo el apoyo generoso y desinteresado, sino que, de alguna manera, con su apoyo estaban contribuyendo a fundar escuelas que se convertirían en la competencia en el ámbito local. El Boletín de Antiguos sintetiza esta participación del IESE como un apoyo a escuelas de

dirección «que surgen con planteamientos similares al suyo: prestar un servicio a la sociedad, al mundo de la empresa en particular y contribuir al mejoramiento profesional de los directivos, que repercutirá rápidamente en toda la sociedad».

Por último, en la labor que el IESE realiza como escuela asesora se pueden diferenciar dos niveles: por un lado, la ayuda para la fundación y, por otro, las huellas de su intervención una vez fundadas. La verdadera asistencia se da en el ámbito ordinario y fuera de los comités y convenios oficiales. Sin embargo, la ayuda del IESE no acaba cuando se inaugura el primer programa. El prestigio del IESE, casi siempre, constituye un valor para la institución que recibe su ayuda, y eso tiene su peso específico en la opinión pública y frente al conjunto de potenciales alumnos. A ello hay que sumar el trato entre escuelas, el intercambio regular de experiencias del claustro de las diversas áreas académicas, la visita de profesores de una institución a otra, la organización de cursos y seminarios conjuntos, la incidencia del programa doctoral para formar futuros profesores, los proyectos de investigación colaborativos, y un largo etcétera que no siempre trasciende en las publicaciones de antiguos alumnos o en las noticias de la web.



### SEMANA INTERNACIONAL DE ELECTIVAS DEL EXECUTIVE MBA



INALDE fue el anfitrión de la semana Internacional de Electivas del Executive MBA, del 2 al 6 de marzo de 2015.

Contó con la asistencia, de más 260 participantes, de PAD Escuela de Dirección- Universidad de Piura del Perú, BARNA Business School de República Dominicana e INALDE Business School de Colombia.



Una semana de intercambio de experiencias y de conocimientos con profesores y participantes que fortalecieron la visión global de los negocios.



EL MBA POR UN DÍA, actividad que desarrolla la Escuela para los candidatos interesados en el programa, se llevó a cabo en Bogotá: el viernes 17 de abril, el 12 de junio y el viernes 31 de julio en INALDE; y en Medellín, en el Country Club Ejecutivos, el 24 de abril. Participaron directivos de empresas nacionales y multinacionales.



La CEREMONIA DE GRADO DE LA PROMOCIÓN 2013-2015 del Executive MBA, se llevó a cabo el viernes 26 de junio de 2015, presidida por Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana y Luis Fernando Jaramillo C, Director General de la Escuela. La lección magistral sobre la importancia de la familia en la sociedad, por parte de Álvaro Sierra Londoño, profesor del Instituto de la Familia Universidad de La Sabana.





## PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

EL CONVERSATORIO SOBRE 'INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: TECNOLOGÍA Y AGILIDAD' a cargo de Rafael Gómez Nava, Director General de IPADE Business School de México se realizó el jueves 16 de abril, en el Gun Club en Bogotá y contó con la participación de candidatos al Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE.

"HECHO CON TUS SUEÑOS", caso guiado por Julián Villanueva, profesor del Área de Marketing del IESE Business School, fue el tema del conversatorio del Programa de Alta Dirección, el 31 de julio en el Club el Nogal en Bogotá.



▲ La inauguración del PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL - PADE 2015, se llevó a cabo el jueves 14 de mayo, en INALDE. Los participantes son presidentes y gerentes generales de importantes organizaciones como Lenovo, Colmédica, Pegatex Artecola, Sociedad de Apoyo Aeronáutico - LASA, Indumil, Afidro, entre otras.



▲ Los participantes de los programas PADE 2015, PDG 2014, PDD I 2015 y PDD 2015 - Medellín, asistieron al CURSO INTERNACIONAL DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN CICA, en el IPADE Business School, del 29 de junio al 3 de julio de 2015, como parte de la Semana de Internacionalización de sus programas. Este espacio de actualización de herramientas y de reflexión les entregó las últimas tendencias relacionadas con los retos de la Alta Dirección. Además, se realizó una cena de integración el 10 de junio, que buscaba una mayor cercanía entre los participantes y sus familias.

## PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL



▲ El 30 de julio se llevó a cabo la clausura del primer PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL - PDG. Entre los participantes, podemos mencionar a: Incocrédito - Gerente General, Cenconsud - Director Shopping Centers, Operadora de Franquicias de Colombia - Gerente General, HL Ingenieros - Presidente, FTI Consulting - Director Ejecutivo, Hilanderías Fontibón - Gerente General, Agencia Nacional de Infraestructura ANI - Vicepresidente de Estructuración, entre otros. El acto fue presidido por Gonzalo Gómez B., Director de Executive Education y la lección magistral estuvo a cargo del profesor Julián Villanueva, de IESE Business School.

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

▶ EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO - PDD I -2015, inició el martes 24 de marzo, con participantes de Bayer, Protela, 3M, Boehringer Ingelheim S.A., Cemex, Superintendencia de Sociedades, entre otras importantes organizaciones nacionales e internacionales.



EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO - PDD I -2015, realizó el 20 de abril de 2015 una sesión y cena de integración. Se trabajó el caso de familia: "Cuando nada es suficiente", a cargo del profesor German Serrano Duarte Ph.D., profesor de Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y Director del programa de Maestría en Dirección de Empresas - MBA.





◀ EL DÍA DE LA FAMILIA, realizado el 14 de marzo, para los participantes del Programa de Desarrollo Directivo -PDD II- 2014 contó con la asistencia de sus cónyuges e hijos.

▶ EL ACTO DE CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO - PDD II - 2014, del formato intensivo, se llevó a cabo el miércoles 13 de mayo. Este fue presidido por el Rector de la Universidad de La Sabana, Obdulio Velásquez Posada.



▶ EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO - PDD 2015 - MEDELLÍN inició el miércoles 3 de junio, en las instalaciones del Country Club Ejecutivos. Entre los participantes se encuentran directivos de Grupo Argos, Sator, Interejecutiva, Celsia, Cemex y Grupo Promuebles.

## PROGRAMAS DE PROPIETARIOS

▶ EL CONVERSATORIO DEL PROGRAMA DE PROPIETARIOS, se llevó a cabo el viernes 19 de junio, en Medellín y el 26 del mismo mes en Bogotá. El caso discutido: "Furaemerald: los retos de la familia Chaparro Alba", estuvo guiado por Gonzalo Gómez. Al evento asistieron directivos, dueños y fundadores de las empresas: Almacenes Paraíso S.A, Mediagnóstica Tecmedi SAS, Alimentos Internacionales SAS, Hacienda El Tíbet, Nikolucas, entre otros.



## PROFUNDIZACIÓN



▶ JUNTA DIRECTIVAS: IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EFICIENTE, programa de Profundización que inició el 23 de abril, con 30 participantes de organizaciones como Mediagnóstica Tecmedi, Fundación Clínica Juan N Corpas, Serviactiva, Altea, Farmacéutica S.A y Agropecuario Santa María.

EL PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN POTENCIANDO EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE VENTAS, se llevó a cabo entre el 9 y el 17 de marzo, en el Country Club Ejecutivos de Medellín, con la participación de directivos de Cementos Argos, Provenzal, Equitronic S.A., Cadena S.A. y Mercovil entre otras.



# EXECUTIVE EDUCATION

## IN COMPANY



▲ BANCÓLDEX, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID, FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES - FOMIN E INALDE organizaron el PROGRAMA IN COMPANY VENTURE CAPITAL & PRIVATE EQUITY entre el 20 y 21 de abril. Este programa contó con la participación del profesor Josh Lerner del área de Banca de Inversión y Director de la Unidad de Gestión y Emprendimiento Empresarial de Harvard Business School y de más de 50 directivos de Colombia, México, Ecuador y Perú.



▲ HOLCIM COLOMBIA realizó los PROGRAMAS IN COMPANY ESCUELA DE VENTAS Y ESCUELA DE LÍDERES dirigido a los líderes y directivos de esta organización.



▲ MAKRO SUPERMAYORISTA desarrollo el PROGRAMA IN COMPANY DE ALTA GERENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR para su equipo directivo. Este programa inició el 19 de enero y finalizó el 25 de mayo de 2015.

El GRUPO ARGOS fortaleció en sus directivos los valores, criterios y competencias éticas en la toma de decisiones con el PROGRAMA IN COMPANY ÉTICA EMPRESARIAL que se llevó a cabo el viernes 29 de mayo en Medellín.

▶ GOOGLE COLOMBIA realizó el PROGRAMA IN COMPANY CMO ACADEMY 2015, diseñado para las principales empresas del país. Se llevó a cabo el miércoles 3 de junio, en INALDE.



◀ La multinacional ODEBRECHT desarrolló entre el 13 y el 15 de julio el tercer módulo del PROGRAMA INTERNACIONAL ODEBRECHT, orientado a enfrentar los retos del mercado actual. Este In Company se realizó en conjunto con las Escuelas de PAD de Lima y el IAE Business School de Argentina. Con directivos de México, Guatemala, República Dominicana, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil, Argentina y Colombia.



## Sesiones de Continuidad



◀ **III Sesión de Continuidad sobre Análisis de Decisiones. Inteligencia Analítica: de la abundancia de datos a la información estratégica**, dirigida por el profesor Pablo Sartor, Ph.D. del IEEM Business School, se llevó a cabo en INALDE, el 10 de marzo con la participación de egresados del MBA y del PDD. Esta misma continuidad se realizó el 11 de marzo en el Club el Country Ejecutivos de Medellín; y el 12 de marzo, en el Club de Banqueros y empresarios de Bogotá, con la participación de egresados del PADE.

▼ **IV Sesión de Continuidad. Innovación de modelos de negocios: tecnología y agilidad** se llevó a cabo en el Club El Rancho, el 14 de abril para egresados del MBA y del PDD, y el 15 para PADE. El profesor a cargo fue Rafael Gómez Nava, Ph.D., Director General y profesor del área de Dirección de Operaciones de IPADE, Business School.



▲ **V Sesión de Continuidad. El Reto de valorar los activos y Empresas Pyme en función de las NIIF en Colombia**, realizada el 15 de mayo en Bogotá, fue transmitida vía streaming a los egresados. Estuvo a cargo del profesor Carlos Enrique Correa Pinedo, profesor del área de Finanzas. En Medellín se llevó a cabo el 3 de junio.

**VI Sesión de Continuidad. El valor y el costo de la transparencia** con el profesor Alejandro Moreno, Ph.D, Director del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones se realizó el 27 (MBA y PPD) y 28 de mayo (PADE) en Bogotá. El 18 de junio se llevó a cabo la Continuidad en el Country Club Ejecutivos en Medellín.



◀ **VII Sesión de Continuidad. Estrategia de dos alas. Caso eBay Inc. y Amazon.com**, a cargo del profesor Peter Montes del Área de Política de Empresa. Se llevó a cabo para los egresados PADE, PDG, MBA y PDD el 29 y 30 de julio en INALDE y se transmitió vía streaming.

## CICLO DE FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO



◀ Sesión: **Economía Naranja. Modelos de negocio en el sector creativo**, con el profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., y sus invitados Fernando Parada, egresado MBA y Alejandro González, CEO y Socio Fundador de ZIO STUDIOS; se realizó el 10 de abril en INALDE.

## CAFÉ CON EMPRENDEDORES

► El **II Café con Emprendedores** del 26 de marzo, contó con la presentación de los egresados: Sandra Mendoza, MBA, Gerente general de Knowledge Application y Camilo Herrera PADE, CEO de RADDAR Consumer Knowledge Group. Este encuentro se realizó en el Club de Banqueros y empresarios de Bogotá.

El **III Café con Emprendedores** se llevó a cabo el 21 de mayo. Para esta ocasión, la emprendedora invitada fue Rossana Palacios Rodríguez, egresada del MBA y Gerente General y miembro de la Junta Directiva de Networking Group VERTIZE, y es miembro de la Junta Directiva y Representante Legal de Core Building Colombia.





QUINQUENIOS



La celebración de **Quinquenios para los egresados del MBA** que organizó Alumni INALDE, el 23 de abril reunió a las promociones de 1995, 2000, 2005 y 2010 quienes conmemoraron sus 5, 10, 15 y 20 años de graduados.



ENCUENTRO DE EGRESADOS

La celebración de **Quinquenios para los egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE** se realizó el 18 de marzo en INALDE.



CICLO DE FORMACIÓN TRABAJO - FAMILIA



La I conferencia del Ciclo Trabajo - Familia titulada **Cómo fortalecer la relación de pareja: Amor sólido y líquido**, a cargo del profesor Christian Conen, P.h.D del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana, se realizó el 20 de marzo en el Country Club Ejecutivos de Medellín. En Bogotá, se realizó el miércoles 29 de abril, con el Dr. Álvaro Sierra Londoño, profesor del mismo instituto.

La II conferencia del Ciclo de Formación Trabajo - Familia **¿Cómo educar a los hijos en las diferentes etapas del crecimiento?**, por Victoria Cabrera, profesora del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana. Se realizó en INALDE el 18 de junio.



La III conferencia del Ciclo de Formación Trabajo - Familia a cargo del profesor William Botero Betancourt, se llevó a cabo el 16 de julio. En la sesión **¿Cómo consolidar la relación de pareja en el matrimonio?** se estudió un caso de FAMOF: Los hijos también son tuyos.

CONFERENCIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

La II conferencia de Desarrollo Profesional: **Búsqueda de empleo a través de las redes sociales**, se realizó el 25 de junio. Los conferencistas invitados fueron Fernanda García, experta en Executive Search y Manuel Márquez, especialista en Social Media Marketing.





JORNADA DEPORTIVA



Eduardo Martínez, Pilar Velásquez, Camilo Alfonso Rozo.

El X Torneo de Golf y Clínica de Golf Alumni INALDE 2015, se realizó el 4 de junio en El Club El Rincón de Cajicá. Los golfistas participaron en concursos como el *Closest to The Pin* en el hoyo 4 y el *Putting Green* durante el Torneo. Los ganadores en primera categoría hasta 20 golpes fueron Eduardo Martínez Romero, egresado del programa PADE 1987 y Camilo Alfonso Rozo Bernal, egresado del programa PADE 1997.



Algunos de los participantes en el X Torneo de Golf.



▲ Luis Alejandro Rozo, María Alexandra Leal Vásquez, Camilo Andrés Rodríguez Duque, Pablo Galofre Marulanda

◀ Lukas Giraldo, Javier Rincón, Eduardo Martínez y Camilo Alfonso Rozo.

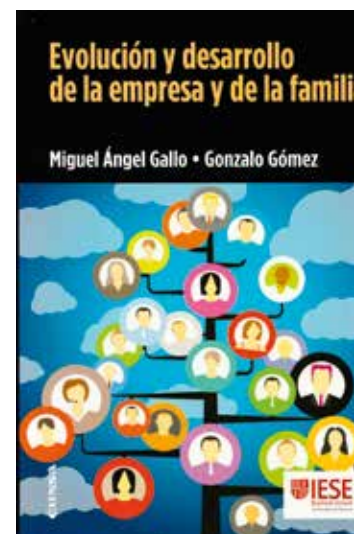


ALMUERZO DE DESPEDIDA

Alumni INALDE invitó a los participantes del MBA 2013 - 2015, formato fin de semana, a un almuerzo de despedida el 6 de junio. En su último día en la Escuela los egresados compartieron impresiones de sus dos años en INALDE y escogieron a sus representantes de promoción, Presidente: José Hugo Angarita y Vicepresidente: Carol Ximena Fuentes.



**LUIS FERNANDO JARAMILLO**, Director General de INALDE, asistió en mayo a Miami, al *Regional Board Meeting*, organizado por ENOVA Thinking, con el tema de *Innovation Lab: From being disrupted to be disruptors*. ENOVA es un centro de pensamiento conformado por CEOs regionales, académicos y líderes de empresas latinoamericanas, que se dedica a estudiar las megatendencias económicas y sociales. También asistió a la *Global Conference for Deans and Directors* que se realizó del 13 al 15 de mayo de 2015, en Praga - República Checa. En esta reunión en la que participan más de 200 directores y decanos de 143 escuelas de negocio acreditadas por AMBA de 40 países, se entregó la re-acreditación de la Escuela hasta el 2020.



▲ El profesor **GONZALO GÓMEZ** publicó, en coautoría con el Profesor Miguel Angel Gallo, del IESE en España, el libro **"EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA"**, el 3 de marzo de 2015.

▼ **MARÍA PIEDAD LÓPEZ**, profesora del Área de Política de Empresa y Empresa Familiar, participó como ponente en el congreso internacional FERC - *Family Enterprise Research Conference*, en Burlington, Vermont, Estados Unidos, en junio de este año. La profesora presentó la investigación titulada *Working to preserve family unity and family ownership: complementary or contradictory purposes for women's involvement in family businesses?*





# CLAUSTRO ACADÉMICO

► **SANDRA IDROVO**, Directora de Investigación y profesora del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, participó como ponente en la "Sexta conferencia internacional de trabajo y familia. Balance, tecnología e innovación", organizado por el IESE Business School, en Barcelona. Este evento académico reúne a los principales investigadores del mundo en temas de trabajo y familia. La profesora Idrovo, presentó con María José Bosch del ESE Business School de Chile, la ponencia "Comparing the work - family interface in Chile and Colombia, bajo el marco del grupo de conferencias de "International Research: the importance of context". En marzo, Sandra Idrovo Ph.D participó en una conferencia sobre el cuidado dentro del marco académico del Seminario Internacional Hospitalidad y Liderazgo, organizado por el Programa de Administración y Servicio, de la EICEA, de la Universidad de La Sabana.



José Betancourt, miembro del **GRUPO DE INVESTIGACIÓN DEL FAMILY BUSINESS CENTER DE INALDE** presentó la investigación sobre homogenización de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: Una mirada desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares. En coautoría con Gonzalo Gómez, profesor y director del área de Empresa Familiar y el investigador Diógenes Lagos.



Los profesores **GONZALO GÓMEZ** y **MARÍA PIEDAD LÓPEZ**, del área Política de Empresa y Empresa Familiar y el investigador José Betancourt del Grupo Empresa Familiar, presentaron siete investigaciones en el congreso Internacional IFERA Hamburg 2015 el 1 y 2 de julio en Hamburgo, Alemania.

► **JUAN PABLO DÁVILA**, Director y profesor del Área de Dirección Financiera de INALDE Business School, recibió el grado como Doctor en Business Administration (DBA) en *Cranfield University*, Reino Unido el 25 de junio de 2015. El profesor Dávila desarrolló su tesis doctoral sobre las leyes en el gobierno corporativo, juntas directivas y el valor en bolsa en México y Colombia.



La investigación "Measuring the Effects of a Sustained Targeted Couponing Program in a Supermarket Chain" de los profesores de Dirección de Marketing **IGNACIO OSUNA SOTO** de INALDE Business School, **JULIÁN VILLANUEVA** y **JORGE GONZALEZ** de IESE Business School, fue presentada por este último en la 37<sup>th</sup> ISMS Marketing Science Conference, en Johns Hopkins University - Carey Business School, en Baltimore, Estados Unidos, en el mes de junio. Esta conferencia es el evento académico de marketing más importante del mundo, donde se reúnen profesores e todas las latitudes para compartir y discutir sus investigaciones.

## ALUMNI te invita a:

### CONTINUIDADES SEGUNDO SEMESTRE BOGOTÁ

#### AGOSTO

**Tendencias del marketing:** Neuromarketing, redes sociales y Big Data.  
Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D.  
Área: Dirección de Marketing  
**Todos los programas: Agosto 14**

**Compliance y riesgo:** Su importancia en las decisiones directivas.  
Profesor: Juan Pablo Dávila, DBA (c)  
Área: Dirección Financiera  
**MBA-PDD: Agosto 26**  
**PADE-PDG: Agosto 27**

#### SEPTIEMBRE

**Propiedad psicológica en la empresa familiar:** ¿Esta empresa es realmente mía papá?  
Profesor: María Piedad López Vergara, Ph.D. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.  
Área: Family Business  
**Todos los programas: Septiembre 9**

**Creación de valor económico y social:** una experiencia de Coca-Cola FEMSA en Colombia  
Profesor: Rolando Roncancio Rachid, Ph.D.  
Área: Política de Empresa  
**MBA-PDD: Septiembre 23**  
**PADE-PDG: Septiembre 25**

#### OCTUBRE

**¿Cómo afecta el concepto de familia establecido por las cortes a las empresas familiares?**  
Profesor: Alejandro Moreno Salamanca, Ph.D. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.  
Área: Family Business  
**MBA-PDD: Octubre 21**  
**PADE-PDG: Octubre 23**

#### OCTUBRE

**Evaluación de Juntas Directivas:** ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?  
Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.  
Área: Family Business  
**Todos los programas: Octubre 30**

**Valoración de empresas familiares:** ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar?  
Profesor: Luis Carlos Bravo-Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.  
Área: Family Business  
**MBA-PDD: Diciembre 3**  
**PADE-PDG: Diciembre 4**

#### DICIEMBRE

**Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016**  
Profesor: John Naranjo Dousdebés  
Área: Entorno Económico  
**Todos los programas: Diciembre 11**

### CONTINUIDADES SEGUNDO SEMESTRE MEDELLÍN

#### AGOSTO

**Tendencias del marketing:** Neuromarketing, redes sociales y Big Data.  
Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D.  
Área: Dirección de Marketing  
**Todos los programas: Agosto 13**

\*\*\*Continuidades tipo conferencia.

#### SEPTIEMBRE

**Evaluación de Juntas Directivas:** ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?\*\*\*  
Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.  
Área: Family Business  
10 de septiembre

#### OCTUBRE

**Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar?**  
Profesor: Luis Carlos Bravo - Gonzalo Gómez Betancourt, Ph. D.  
Área: Family Business  
22 de octubre

#### NOVIEMBRE

**Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016\*\*\***  
Profesor: John Naranjo Dousdebés  
Área: Entorno Económico  
26 de noviembre



## PROFESORES INTERNACIONALES



**Alejandro Zamprile**

Profesor del área de Negociación, IAE, Argentina.



**Lorenzo Prevé**

Profesor del área de Dirección Financiera de IAE (Argentina)

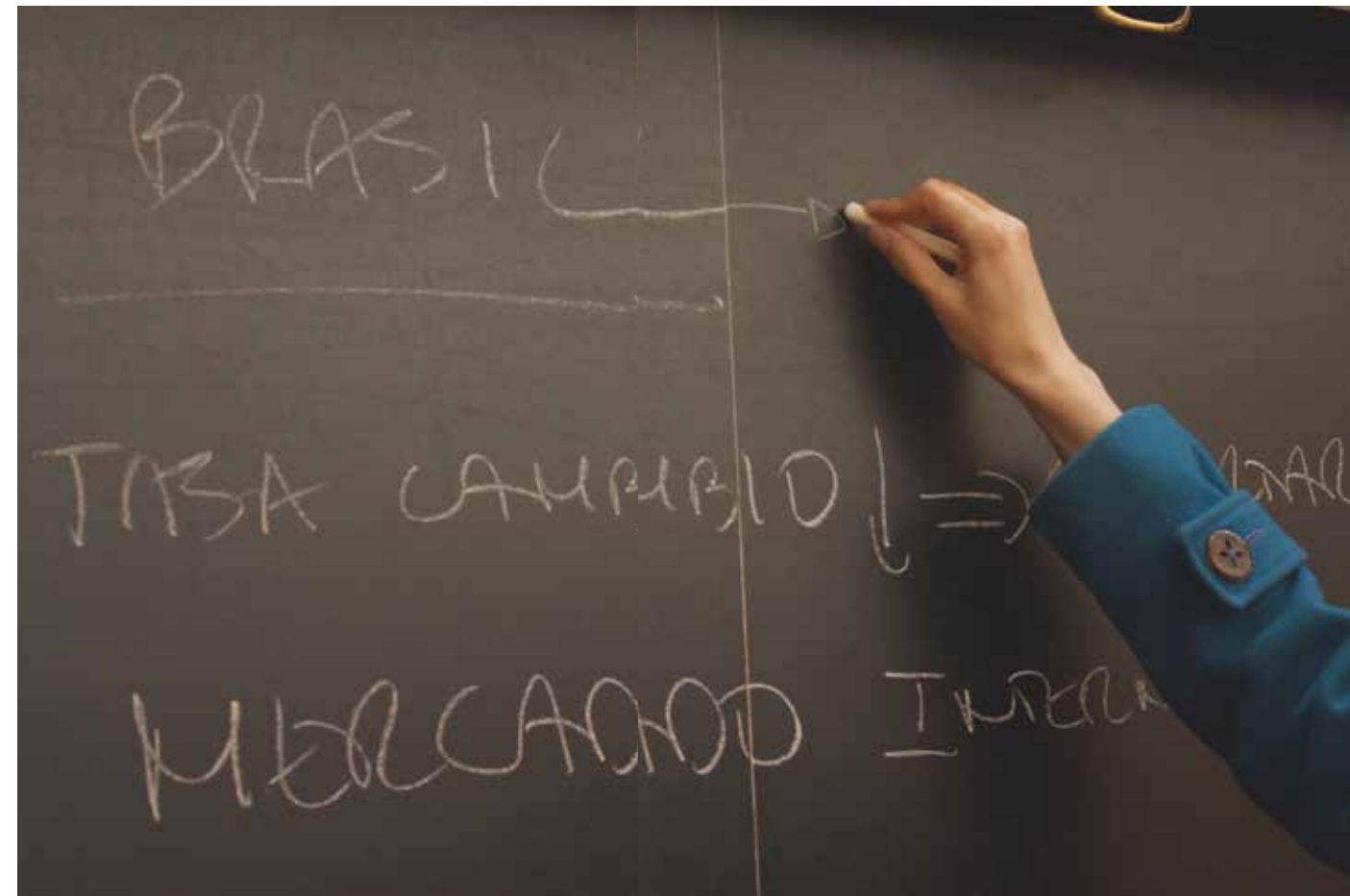


**Fernando Barrero**

Profesor del área de Control y Finanzas de BARNA (República Dominicana)

**Pablo José Alegre**

Profesor del Área Académica Dirección Comercial. IAE, Argentina.



**Sanjay Goel**

Profesor del área de Política de empresa de la University of Minnesota Duluth

**Álvaro Cristiani**

Profesor de Dirección de personas en las organizaciones. IEEM, Uruguay.



**Julio Sánchez Lopacher**

Profesor de Dirección de Producción, Operación y Tecnología, IAE Business School Argentina.

**Ricardo Aparicio**

Profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IPADE (México)

**Mauricio Brehm**

Profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IPADE (México)



**Francisco Arenas**

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

**Pablo Sartor**

Profesor del área de Análisis de Decisiones, IEEM - Uruguay





# PROFESORES INTERNACIONALES



**Carlos Marti**

Profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones – BARNA (República Dominicana)

**Javier Silva**

Profesor del Área Académica Dirección Comercial. IAE, Argentina



**Rafael Gómez Nava**

Profesor del área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología y Director General de IPADE Business School de México.

**José María Corrales**

Profesor del área de Control de IAE (Argentina)

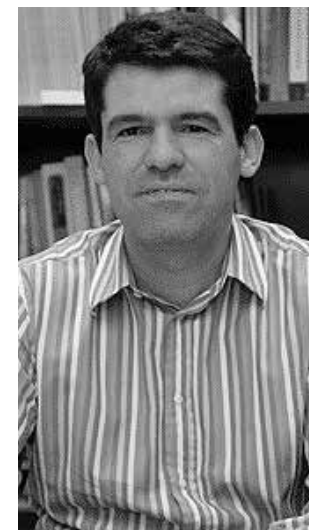


**Eduardo Linares**

Profesor del área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología, del PAD, Perú.

**Julián Villanueva**

Profesor del área de Dirección de Marketing – IESE Business School, España.



**Pedro Mendi**

Profesor del área de Desarrollo y Negocios de la Universidad de Navarra (España)

**Josh Lerner,**

Profesor de Banca de Inversión y Director de la Unidad de Gestión y Emprendimiento Empresarial de Harvard Business School, Estados Unidos.



**Rodolfo Rivarola**

Profesor del área de Dirección de Personas de IAE (Argentina)



**José Ramón Pin**

Profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones de (IESE) – España





# Referencias

## Colombia y su aspiración a la OECD: ¿Un camino directo o tortuoso?

- OECD (2015), OECD Economic Surveys: Colombia 2015, OECD Publishing.  
[http://dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-col-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2015-en)
- OECD Review of Agricultural Policies: Colombia 2015
- Daude, C. and J. Pascal (2015), "Efficiency and Contestability in the Colombian Banking System", OECD Economics Department Working Papers, No. 1203, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5js30twjgm6l-en>
- Perret, S. and B. Brys (2015), "Taxation and Investment in Colombia", OECD Economics Department Working Papers, No. 1204, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5js1pz3d0j8r-en>
- Daude, C., S. Perret and B. Brys (2015), "Making Colombia's Tax Policy More Efficient, Fair and Green", OECD Economics Department Working Papers, No. 1234, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5js0cqs9605g-en>
- De la Maisonneuve, C. (2015), "Reforming the pension system to increase coverage and equity in Colombia", OECD Economics Department Working Papers, No. 1235, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5js0cqr97s4-en>
- Gurría, Angel (2011), "Press Briefing on the Economic Outlook and Policy Requirements for G20 Economies", Paris.
- OECD, "Launch of Colombia's Accession Process to the OECD"  
<http://www.oecd.org>
- OECD, "OECD formally launches Colombia's accession process"  
<http://www.oecd.org>
- OECD, "Colombia necesita una reforma tributaria integral para impulsar la inversión y diversificar la economía, afirma la OCDE"  
<http://www.oecd.org>
- United States Mission to OECD, "What is the OECD?"  
<http://usoecd.usmission.gov/mission/overview.html>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE, "¿Qué es la OCDE?"
- Ramírez, Socorro, "El giro de la política exterior colombiana", revista Nueva Sociedad No. 231, enero-febrero de 2011, ISSN: 0251-3552, <[www.nuso.org](http://www.nuso.org)>.
- ROADMAP FOR THE ACCENSION OF COLOMBIA TO THE OECD CONVENTION (Adopted by Council at its 1285th session on 19 September 2013), Organization for Economic Co-operation and Development

- COLOMBIA, Camino a la OCDE. Embajada de Colombia en Francia. Ministerio de Relaciones Exteriores, República de Colombia.
- Abecé de Colombia en la OCDE, archivo de la Presidencia 2010 – 2014. Presidencia de la República.  
[http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Mayo/Paginas/20130530\\_01.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Mayo/Paginas/20130530_01.aspx)
- Colombia, con luz verde para entrar a la OCDE. Revista Semana, 30 de agosto de 2013. Publicaciones Semana
- Gaitán Villegas, Jorge, "Colombia ante la OCDE: ¿es pertinente su ingreso?", 15 de abril de 2013.  
<http://www.razonpublica.com>
- Jaramillo Gallego, Kimberly y Mira Montoya, Valeria, "Recomendaciones de la OCDE para Colombia en el 2015"
- Observatorio de la Cooperación Internacional – Colombia, "Colombia miembro pleno de la OCDE: ¿Un jugador de talla mundial?", diciembre de 2011.
- El País, "¿Qué es la OCDE y qué significa para Colombia ser miembro?", mayo 30 de 2013.  
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/conozca-cuales-son-beneficios-por-estar-ocde>
- "La libretas de calificación de Colombia ante la OCDE", revista Carta Financiera, No. 169, marzo de 2015, ISSN 0120-3436.
- "Colombia en el Club de la OCDE", revista Dinero, No. 472, 26 de junio de 2015, ISSN 0121-4837.
- "Los tres retos fundamentales del sector eléctrico para continuar entrada a la OCDE", diario La República, 8 de septiembre de 2015.
- Vargas-Alzate, Luis Fernando "México, la OCDE y Colombia", diario La República, 12 de junio de 2015.
- Amat, Yamid, "El plan de austeridad no es despedir empleados" La ministra de la Presidencia, María Lorena Gutiérrez, habla sobre el episodio de su retiro...", diario El Tiempo, 26 de julio de 2015.
- "Colombia está lejos de niveles de inclusión de la OCDE", diario La República, 26 de agosto de 2015.
- Mejía Lóez, Rafael, "La OCDE y los indicadores desconectados", diario Portafolio, 27 de julio de 2015.
- Crane, Catalina, "La política agropecuaria ante los ojos de la OCDE", diario Portafolio, 14 de julio de 2015.
- Espinosa Fenwarth, Andrés, "El agro colombiano, según la OCDE", diario Portafolio, 22 de julio de 2015.
- Valencia, Andrés, "Los micos del Plan de Desarrollo y la OCDE", Asuntos Legales, diario La República, 2 de marzo de 2015.
- "Colombia debe mejorar en justicia y paz para entrar a OCDE", diario La República, 23 – 24 de mayo de 2015.

## OTRAS ACTIVIDADES ALUMNI

### BOGOTÁ

#### Ciclo de Formación en Emprendimiento

**Emprender a través de franquicias.**  
Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D

30 de Septiembre

**Valoración de emprendimientos.**  
Profesor: Juan Pablo Dávila, DBA (C)

8 de Octubre

#### Conferencias de Desarrollo Profesional

¿Qué buscan las empresas hoy?

15 de Octubre

#### Ciclo de Formación Trabajo – Familia

Educar a los hijos en la afectividad

16 de Septiembre

#### Celebración 30 años INALDE

Octubre

#### Café con Emprendedores



18 de Septiembre 12 de Noviembre

### MEDELLÍN

#### Ciclo de Formación en Emprendimiento

**Conferencia Emprendimiento Empresarial**

27 de Agosto

#### Ciclo de Formación Trabajo – Familia

**Conferencia/Caso de Familia**

24 de Septiembre

#### Celebración 30 años INALDE

Octubre

#### Café con Emprendedores



15 de Octubre

Confirmaciones y afiliaciones: [alumni@inalde.edu.co](mailto:alumni@inalde.edu.co)  
Bogotá: PBX (1) 861 4444 Exts. 16060-16004-16064-16113



# EXECUTIVE EDUCATION

EXED

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN



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

PROGRAMA  
DE ALTA DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL

- PADE -

PROGRAMA  
DE DIRECCIÓN  
GENERAL

- PDG -

PROGRAMA  
DE DESARROLLO  
DIRECTIVO

- PDD -

PROGRAMA  
DE PROPIETARIOS

- PP -

Contacto:

[executive-programs@inalde.edu.co](mailto:executive-programs@inalde.edu.co)

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)



**INALDE**  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA