

ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 32 • Diciembre de 2011



**Sostenibilidad
humana:**
El reto del siglo XXI

Seguros | **SURA**

Queremos que te asegures de vivir más y mejor protegido

Por eso te presentamos los servicios de protección que SURA tiene para lo que más quieres.



SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A. - SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.

VIDA

AUTOS

SALUD

HOGAR

EDUCACIÓN

EMPRESAS

Consulta a un asesor

LÍNEA DE ATENCIÓN

Bogotá, Cali y Medellín: 437 88 88

Resto del país: 01 800 051 8888

www.sura.com



La definición misma de empresa hace referencia a las personas que la conforman. Por ello, cuando se habla de sostenibilidad es urgente hacer visible el papel que juega la sostenibilidad humana en el amplio espectro, que para muchos se reduce a los ámbitos económico o ambiental.

La sostenibilidad no puede ser vista como una actividad aislada y externa, sino como una aproximación integradora que parte de la razón misma de la actividad de las organizaciones: las personas que las conforman, las personas a las que sirven y la sociedad que las rodea.

Con esa motivación es que decidimos abordar este tema y exaltarlo. La misma que nos llevó a organizar el primer Congreso Latinoamericano Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, en conjunto con la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana, y cuyas ideas están plasmadas en esta publicación.

En INALDE somos conscientes de que no vale la pena dar pasos agigantados en macroeconomía, marketing o tecnología, si antes no hemos ido a las entrañas de la empresa para hacerla crecer desde la cotidianidad de sus colaboradores. Entendemos que solo puede haber desarrollo y largo plazo en las organizaciones y la

sociedad desde la persona, desde sus actividades diarias y preocupaciones, desde la familia y desde su forma de relacionarse con su entorno.

Ahora, siguiendo esta línea de pensamiento, los invito a disfrutar de otros temas como 'Libertad y felicidad: Liderazgo para momentos de crisis', 'Cómo aumentar sus posibilidades en el juego de la innovación' y, como es costumbre en nuestra última edición del año, las previsiones económicas mundiales y nacionales para 2012, escritas por el Dr. John Naranjo Dousdebés.

Así mismo, queremos destacar a través de nuestras páginas a varios de nuestros egresados, quienes desde sus cargos o desde su cotidianidad están llevando a cabo diferentes proyectos sostenibles y construyendo país. Son ellos quienes con su talento, visión de futuro y calidad humana nos impulsan a seguir trabajando en la formación de la alta dirección colombiana.

Tengan la certeza de que INALDE Business School seguirá apostando por ustedes, por esos directivos colombianos que no solo dirigen organizaciones, sino los destinos de esta sociedad que clama por verdaderos líderes: cada vez más humanos y, a la vez, más competitivos en el entorno globalizado.

Muchas gracias.

Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE Business School





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

Directora
Cecilia Duque Duque

Editora
Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial
Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel
Raúl Lagomarsino Dutra
Sandra Idrovo Carlier

Colaboradores
John Naranjo Dousdebés
Juan Manuel Parra Torres
Sandra Idrovo Carlier
Raúl Lagomarsino Dutra

Junta Directiva Alumni INALDE
Mario Hernández
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Hilda Arango de Ortega
Olivia Díazgranados
Juan Pablo Dávila Velásquez
Juan Carlos Figueroa Espinel
María Consuelo Ayala Carreño
Gabriel Barbosa
Diego Ferreira Nieto
María Helena Benítez Londoño

Coordinadora Alumni y comercialización
Nidia García Pacheco

Fotografía
Rodrigo Dueñas
Juan Sebastián Amaya
Guber Zora
Cortesía Luis Fernando Semaan - Cámara de Comercio de Cali

Revista INALDE
Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 32. Diciembre de 2011

Diseño
LDGStudioDesign - lauradegambo@gmail.com

Diagramación
Omar Rodríguez

Impresión
Panamericana Formas e Impresos S.A.

Escribanos a revista@inalde.edu.co

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



Previsiones mundiales y nacionales para el próximo año

La incertidumbre del entorno actual nos incentiva a tomar decisiones que, si bien no son fáciles, son el único camino para lograr la sostenibilidad de nuestro país.



Sostenibilidad humana: el reto del siglo XXI

La sostenibilidad siempre se ha entendido desde una óptica ambiental o económica, ignorando el soporte de cualquier clase de sostenibilidad: el ser humano. Y el ser humano desde su cotidianidad: su trabajo y familia.



Libertad y felicidad: liderazgo para momentos de crisis

Antes de desarrollar un liderazgo concentrado en la gestión de crisis, es necesario desarrollar un liderazgo enfocado hacia los fines y que logre hacernos más libres y felices.



Aumentando sus chances en el juego de la innovación

Tres aspectos que cualquier empresa debe tener en cuenta antes de lanzarse a la aventura de innovar. El punto de partida: unificar el concepto de innovación entre sus colaboradores.



Primera Semana Internacional en Nueva York

Por primera vez en la historia de INALDE se llevó a cabo una Semana Internacional en la Gran Manzana. Detalles y registro fotográfico de esta experiencia.



Ulrike Wahl, líder de Fundación mundial de Siemens

Después de desempeñar importantes cargos en Siemens Latinoamérica, nuestra egresada fue nombrada en 2009 como Directora de Siemens Stiftung, la fundación internacional de la compañía, cuya sede está en Alemania.



Experiencia única en el mercado de mercados: China

En octubre partió la segunda Misión a China organizada por Alumni INALDE. Los egresados que asistieron pudieron tener una perspectiva más global de las oportunidades de negocio con la potencia asiática.

64 Vida de egresado

74 Emprendimiento social

80 INALDE al día

94 Egresados INALDE

John Naranjo Dousdebés
Director Área de Entorno Económico,
Político y Social de INALDE



Entorno económico

Previsiones mundiales y nacionales para el próximo año

El análisis del actual entorno, cuya principal característica es la incertidumbre, nos incentiva a tomar decisiones que, si bien no son fáciles, son el único camino posible para lograr la sostenibilidad de nuestro país.

Como es tradición, durante los últimos días del año se multiplican los pronósticos de los que se suponen cuentan con suficiente información y capacidad de análisis para aventurarse a señalar las tendencias de la economía mundial y, en particular, la de su país, como respuesta a las múltiples inquietudes de los consumidores y empresarios sobre lo que puede ser la evolución de su ingreso, su empleo y su desempeño económico.

El deseo de conocer las futuras tendencias nace del reconocimiento, cada vez mayor, por parte del individuo, de que su devenir como persona económica y como productor de bienes o servicios está fuertemente armonizado con el progreso de una

economía muy globalizada que repercute en su entorno más próximo, en nuestro caso el colombiano.

El panorama mundial

Para empezar el ejercicio de previsiones, y de acuerdo con varias fuentes, hay que recordar que hace un año, para esta misma época, el consenso de los analistas para la economía mundial era positivo, aunque con reservas, pues se empezaban a ver los primeros resultados de las políticas fiscales y monetarias adoptadas por la mayoría de países, como respuesta a la grave crisis financiera generada por los desfueros que se dieron en la colocación de créditos hipotecarios, especialmente en Estados Unidos y

2012?



“Elevada deuda de los hogares, reducido crecimiento de su ingreso, mayores costos energéticos y desvalorización de la vivienda y de sus activos cotizados en Bolsa han llevado a que los consumidores de Estado Unidos hayan perdido un 20% de su riqueza”

en Europa, y que llevaron a la quiebra a importantísimas instituciones bancarias y a una fuerte recesión en la producción mundial a partir de 2007.

La aplicación de las políticas mencionadas provocó un robusto crecimiento mundial en 2010 del 5% anual, consecuencia de un aceptable 3% para las economías más ricas o avanzadas y que responden por la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, y de uno superior al 7% para las emergentes, dentro de las cuales China e India ya representan cerca del 35% del PIB mundial. También se

consideró que el mundo, en 2011, mostraría avances del orden del 4,2%, y Estados Unidos del 2,3%.

En las condiciones actuales, de gran incertidumbre sobre la solución al problema de pago de las deudas de países fuertemente endeudados, como son buena parte de los avanzados, una previsión certera sobre la evolución de la economía mundial para 2012 no es posible. Además, las consecuencias de no resolver el problema son negativas no solo para los países avanzados, sino para países emergentes como Colombia. De

que en 2010 y a ritmo similar o algo menor que en 2011. Los emergentes asiáticos lo harían al 8,0% y el grupo de latinoamericanos a un modesto 4%.

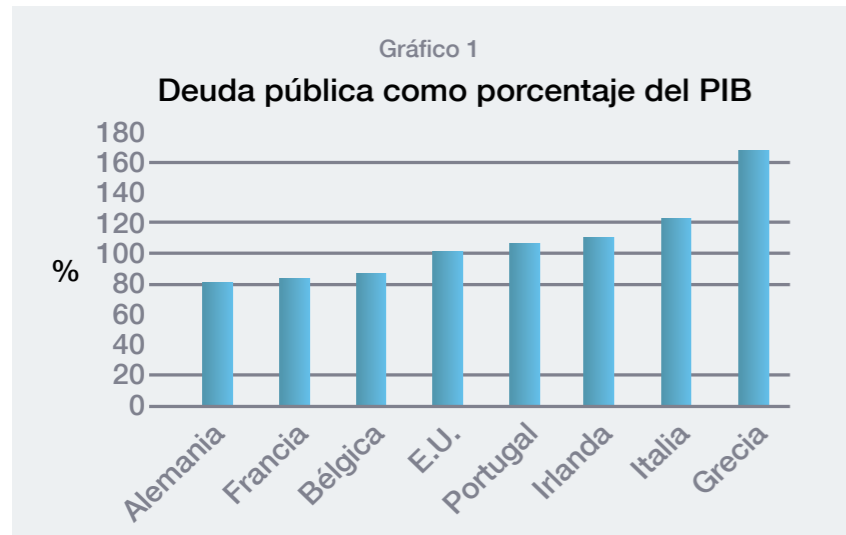
¿Por qué esa desaceleración? En general, los estímulos fiscales que ofrecieron la mayoría de los gobiernos para enfrentar la crisis financiera generada desde 2008, y la reducción de tasas de interés por parte de los Bancos Centrales para incentivar la producción y el consumo se han venido agotando (recordar que algunos observadores como J.E. Stiglitz consideran que los estímulos fiscales fueron muy pequeños para el caso de E.U.). De otra parte, hechos no previstos como el terremoto en el Japón, que perturbó la cadena de suministros de ese país a otros productores; los disturbios en Oriente Medio que elevaron sustancialmente el costo del petróleo para los consumidores durante varios meses; el problema fiscal y financiero de Europa originado en crisis bancarias (Irlanda, Portugal, Grecia), y el riesgo de no pago de deuda soberana por parte de varios países de la periferia europea se convirtieron en poderosas trabas para continuar una robusta evolución positiva como se vio en 2010.

Se vienen presentando, en consecuencia, menores crecimientos en 2011 que en 2010 en numerosos índices, como los de comercio mundial,

producción industrial, pedidos manufactureros, inversión fija, consumo privado y desvalorización de las bolsas en numerosos países.

Por ser la mayor economía del mundo, la situación de los Estados Unidos merece una corta reseña. Como se sabe, su tasa de desempleo, que alcanzó niveles del 10% en 2009, ha venido reduciéndose a cerca del 9%; sin embargo, la destrucción de empleo que se dio con posterioridad a la crisis de Lehman Brothers no ha podido ser compensada por los nuevos empleos que se vienen generando en el último año; en consecuencia, los ingresos de los hogares se han reducido, no han podido cubrir los costos de la vivienda, se ha complicado aún más el mercado inmobiliario y los precios de este gran activo han descendido en magnitudes superiores a las que se registraron en la crisis de los años 1928-1933 en ese país. Se estima que actualmente hay cerca de 3 millones de viviendas desocupadas. Muchas ejecuciones bancarias solo generan el 30% del valor real de la vivienda y se cuenta con 6 millones de hogares en riesgo de venta forzada.

Entonces, elevada deuda de los hogares, reducido crecimiento de su ingreso, mayores costos energéticos y desvalorización de la vivienda y de sus activos cotizados en Bolsa, llevan a que estos consumidores hayan perdido un 20%



Fuente: WEO, septiembre de 2011. FMI.

de su riqueza. El patrimonio neto de los hogares, como resultado de la crisis, se redujo de representar el 630% de su ingreso bruto disponible a niveles de 500%. Así que con estos antecedentes no es de extrañar que los indicadores de la confianza de los consumidores no sean optimistas y, por ende, es de esperar una dudosa recuperación del mercado inmobiliario en 2012 y de la demanda privada.

Así mismo, el estímulo fiscal adoptado hasta ahora por E.U. ha significado que en un año la deuda pública se haya elevado de niveles cercanos al 60% del PIB en 2007, a cifras records después de la Segunda Guerra Mundial: 100% del PIB en 2011, evolución que condujo a la rebaja en la calificación de su deuda pública. Su déficit fiscal ya ascendió a 9,6% de su PIB y enfrenta una deuda pública creciente. En estas condiciones, un nuevo y significativo empujón fiscal no podrá ser realidad, mientras que el reciente estímulo ya empieza a mostrar debilidad. Y un retiro del estímulo fiscal, en esas condiciones, puede deprimir la demanda interna.

Si a lo anterior se adicionan los pobres balances de los bancos y, en general, del sector financiero, como

resultado de la crisis, la consecuente escasez de crédito y el temor a la interacción negativa entre los créditos soberanos en problema otorgados por instituciones financieras de Europa y que pueden afectar bancos de E.U., es evidente esperar que el crecimiento del país norteamericano para 2012 sea menos agresivo que el de 2010-2011.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, por el lado positivo se debe reconocer para E.U. que sus balances empresariales son actualmente muy aceptables; que ya se manifiestan signos de recuperación en el sector de bienes de consumo duradero, fuertemente afectado desde 2008; que se están proponiendo programas que facilitan los préstamos para la vivienda; que cuenta con un potencial aumento de exportaciones incentivadas por la significativa devaluación del dólar, potencial que se concretará más fácilmente en la medida en que China incentive su consumo interno; y que en octubre de 2011 la confianza del consumidor se elevó significativamente.

Lamentablemente, se considera que para que las exportaciones de E.U. puedan compensar la desaceleración de su consumo interno, China tendría que consumir 17% más y reducir su



ahorro/PIB de 54% a 45%, evolución considerable que no se ve viable en el corto plazo. Varios analistas consideran que medidas que permitan más exportaciones de las economías avanzadas y menos de China y Asia, en las condiciones actuales, tendrían un efecto positivo no solo en E.U. sino en la economía global.

El problema europeo

De nuevo, los efectos negativos del terremoto en Japón, el aumento en el precio del petróleo, el agotamiento del estímulo fiscal, elevados déficits públicos y una deuda creciente impactan a Europa. Así mismo, el alto desempleo

(10,2% para la zona euro y 22,6% en España) ya no es su única dificultad. A estos hechos se suman los problemas que enfrentan economías de la región, como la griega, incapaces de honrar su deuda pública. En el caso de Italia o España, cuentan con altísimos costos de financiación para una deuda excesiva con respecto a sus PIB, creando incertidumbre sobre la viabilidad del euro como moneda reserva y generando elevados costos de financiamiento (Ver Gráficos 1 y 2), así como riesgos de quiebras de importantes bancos que otorgan créditos impagables. Se estima que en Alemania los créditos a otros países del área ascienden al 60% del

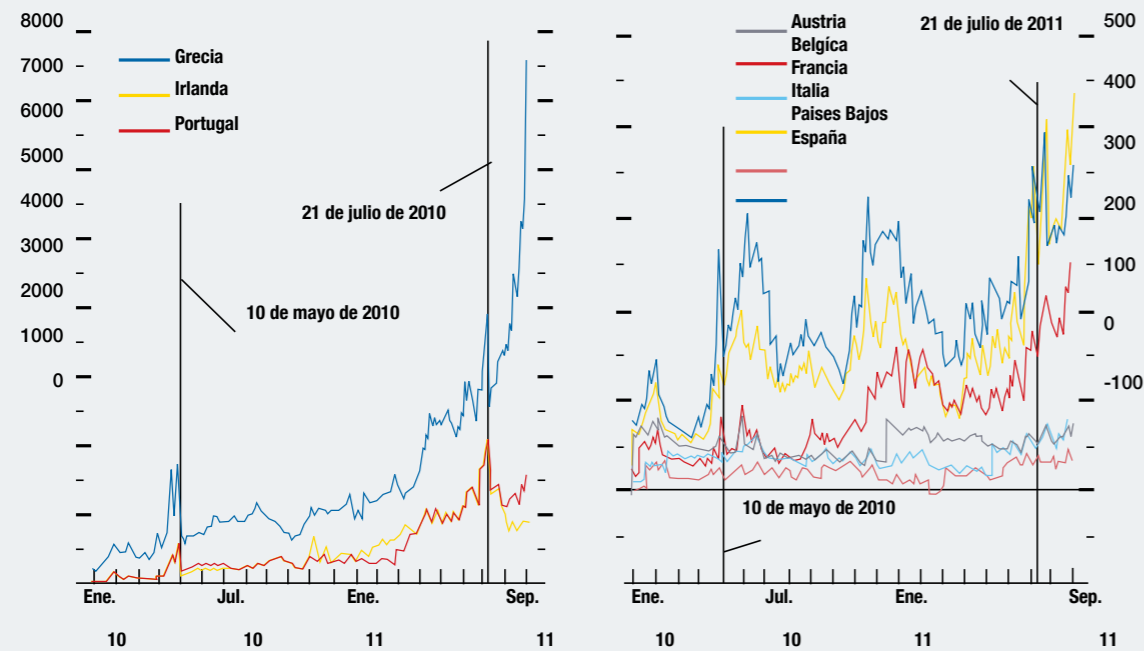
capital de sus bancos; en Francia este porcentaje es cercano al 35%.

Ante ese panorama, y a pesar de algunos recientes anuncios positivos de los gobernantes europeos, es evidente que el retraso de las autoridades encargadas de la política económica en ofrecer soluciones concretas creíbles para enfrentar la crisis de la deuda de la zona euro han creado tensiones en los mercados financieros, aumentando los diferenciales de riesgo de los países del área, disminuyendo la confianza de los consumidores y de las empresas y generando menor financiamiento bancario.

Sin embargo, según analistas, las perspectivas varían de país a país.

Gráfico 2 Crecimiento porcentual del PIB

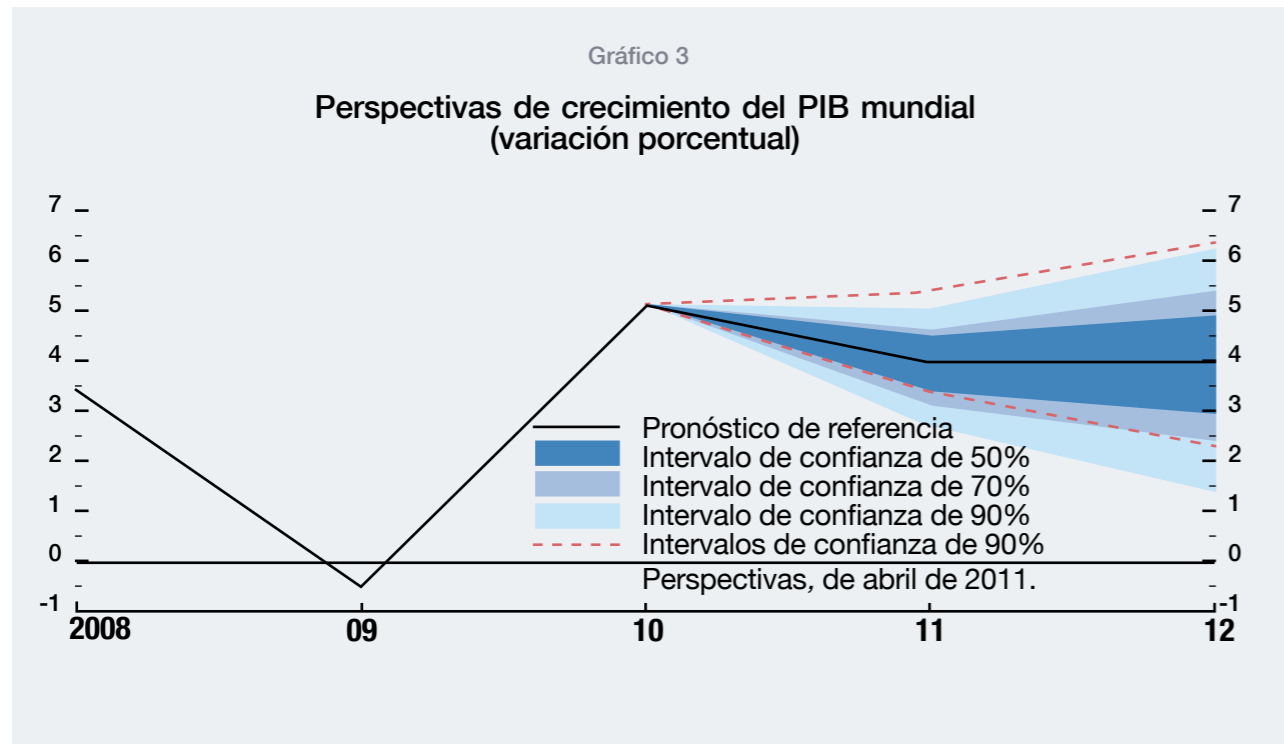
Diferenciales de bonos públicos
(diferenciales de los rendimientos a dos años con respecto a bonos alemanes)



Fuente: WEO, septiembre de 2011. FMI.



Terremoto de Japón en 2011



Fuente: Fiscal Monitor, septiembre de 2011. FMI.

Buen desempeño en producción y empleo parecidos a los de la pre-crisis se dan en Alemania, Países Bajos, Suecia, Turquía y Dinamarca. Con niveles más negativos que los de la pre-crisis financiera: Grecia, Irlanda y Portugal. Otros como Islandia y Letonia se están recuperando, mientras que el resto crecerá a menos que en la pre-crisis y sufren contagio (ej. España, Italia y Reino Unido). De todas formas, estas previsiones, por el lado positivo, suponen que los compromisos que desde julio de 2011 asumieron las autoridades económicas de contener y solucionar la crisis de deuda de los países periféricos de la zona euro se cumplirá inmediatamente. De no ser así, la desaceleración europea estimada tiene el riesgo de empeorar.

En resumen: por su alta deuda pública, la posibilidad de que las economías avanzadas puedan estimular su demanda agregada con políticas fiscales es muy reducida. Entonces, buena parte de su accio-

nar se concentrará en una política monetaria que mantenga los intereses a tasas muy bajas, y su crecimiento económico seguirá siendo reducido en el futuro próximo. Así mismo, tendrán que aumentar y fortalecer el capital de los bancos para evitar debilitar aún más la confianza y para que irrigen más crédito. Cabe destacar que la solución pronta de la crisis de deuda soberana de las economías avanzadas es requisito indispensable para evitar un pánico financiero en el ámbito mundial.

Situación de los países emergentes

Estos países gozan de mejor salud que los avanzados, especialmente aquellos cuyos productos de exportación, básicamente materias primas, son altamente demandados como resultado de su crecimiento considerable (ej. China e India); los que cuentan con economías sólidas en el campo fiscal (por sus bajos déficits) y monetario (con tasas de inflación bajas y controladas); y los

que ofrecen condiciones propicias a la inversión extranjera, por ejemplo con calificación de grado de inversión para su deuda soberana.

Por las razones antes comentadas, las tasas de interés serán muy bajas en las economías avanzadas, lo cual atraerá capital a los emergentes, donde se ofrecen mayores rendimientos, estimulando así la inversión y el consumo en estos últimos. Habrá que prepararse, entonces, para mayores presiones en la revaluación de las monedas de varios emergentes que son atractivos.

Sin embargo, también es cierto que en una economía globalizada el desacelere de los avanzados impactará negativamente el crecimiento asiático y, por lo tanto, el de otros emergentes, en parte porque los precios de sus productos básicos de exportación tendrán presión a reducirse. Por el contrario, si se resuelve el problema de la deuda en Europa y las condiciones en E.U. mejoran se generarán más capitales hacia los emergentes, habrá más altos precios para sus exportaciones, más estímulos a su demanda agregada, más revaluación

Cuadro 1

CRECIMIENTO PROMEDIO DEL PIB	2010	2011	2012
MUNDO	5,1	4,0	4,0
ECONOMÍAS AVANZADAS	3,1	1,6	1,9
ESTADOS UNIDOS	3,0	1,5	1,8
ZONA EURO	1,8	1,6	1,1
ECONOMÍAS EMERGENTES	7,3	6,4	6,1
ASIA	9,5	8,2	8,0
LATINOAMÉRICA	6,1	4,5	4,0

Fuente: WEO, septiembre de 2011. FMI.

Cuadro 2

LA INFLACIÓN	2011	2012
ECONOMÍAS AVANZADAS	2,6	1,4
ESTADOS UNIDOS	3,0	1,2
ZONA EURO	2,5	1,5
ECONOMÍAS EMERGENTES	7,5	5,9
ASIA	7,0	5,1
LATINOAMÉRICA	6,7	6,0

Fuente: Global Financial Stability Report, septiembre de 2011. FMI.

“En Colombia, durante el 2011, se crearon 1,5 millones de nuevos empleos, y hubo menos subempleo si se comparan las cifras disponibles de octubre de 2010 con las de octubre de 2011 y mayor ingreso para los trabajadores”

y presiones inflacionarias que deberán ser evitadas. (El resumen de las perspectivas de crecimiento mundial se presenta en el Cuadro 1 y la probabilidad de su cumplimiento en el Gráfico 3).

Finalmente, siendo la inflación una variable relevante para las decisiones que adopte la política económica de cada país, su perspectiva para 2011 y 2012 se resume así: reducción generalizada con relación a la observada en 2011; en los países emergentes la inflación será más alta que en los avanzados, y aunque reduciéndose, en Latinoamérica será elevada con relación a otras regiones. (Ver Cuadro 2).

El caso colombiano

Hace un año, el Banco de la República estimó que el crecimiento de la economía en 2011 estaría entre 3,5% y

5,5% y que la inflación sería cercana al 2%, para una meta entre 2% y 4%. Con la información disponible a la fecha, un crecimiento del PIB de 5,0% en el primer semestre de 2011, y las positivas evoluciones que se han dado para varios sectores, es de esperar que terminado el año el crecimiento sea cercano al 5% y la inflación sea del 3,8%, en línea con lo sucedido en México, Perú, y Chile, pero siendo menor que la de Brasil.

A pesar de que el entorno global no fue el más favorable durante lo corrido de 2011, la crisis financiera no perjudicó de sobremanera la evolución de la economía y se obtuvieron resultados con crecimientos considerables en producción manufacturera, explotación de hidrocarburos y minería, comercio, actividad constructora de vivienda, exportaciones (buenos precios para los productos básicos) e importaciones de bienes de consumo durable y maquinaria.

Se generaron pequeños déficits en la cuenta corriente de la Balanza de Pagos, pero fueron financiados por flujos abundantes y relativamente estables de inversión extranjera, especialmente en el sector petrolero (atraídos por mejores indicadores en seguridad, Doing Business y nuevos TLC's), que aumentaron las reservas internacionales del país, estimulando la revaluación del peso que se presenta desde 2002.

Esta mayor actividad creó 1,5 millones de nuevos empleos, menos subempleo si se comparan las cifras disponibles para octubre de 2010 con las de octubre de 2011, mayor ingreso para los trabajadores, menos pobreza y buen crecimiento en la demanda de bienes y servicios por parte de los hogares.

La demanda también fue estimulada por el gasto público anticíclico adoptado para atender los gastos invernales y como respuesta a la crisis mundial, y por una política monetaria

que, aunque elevó la tasa de intervención del Banco de la República del 3% al 4,75%, en términos reales fue baja y no impidió que el crédito al sector privado creciera en cerca del 23% anual y que se pudiera cumplir la meta de inflación. El estímulo fiscal, sin embargo, elevó el déficit a niveles cercanos al 4% del PIB y la deuda al 39% del PIB.

Cuatro importantes decisiones se adoptaron en el campo fiscal: **1)** Aumento a la base tributaria e impuesto al patrimonio a finales de 2010. **2)** La reforma a la Constitución, introduciendo la sostenibilidad fiscal como criterio limitante en el gasto público. **3)** La Regla Fiscal que busca ahorrar en épocas de bonanzas petroleras y mineras, y cuando la economía crezca más rápidamente que el denominado PIB Potencial (es decir, aquel producto máximo que se obtendría si se utilizan el capital y la mano de obra del país sin presionar la inflación). **4)** La Reforma a las Regalías.

Esta nueva normativa es congruente con el objetivo de reducir el déficit fiscal y la deuda pública; así mismo, es una importante herramienta para mantener el grado de inversión que se había perdido desde 1999 y para reducir el riesgo soberano (a mayor riesgo, mayor costo de financiación de la deuda). Esta legislación fiscal, actualmente, está sujeta, sin embargo, al fallo de la Corte Constitucional. **(Ver artículo 'Sostenibilidad fiscal en Colombia: la ruta a seguir', publicado en la anterior edición de Revista INALDE).**

De otra parte, los indicadores financieros de los bancos continúan fortaleciéndose y así lo consignan índices como su relación capital/activos, su liquidez, y su rentabilidad sobre el patrimonio y sobre su activo, que muestran niveles



Cuadro 3

COLOMBIA: CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL PIB PARA 2012	Pronóstico	Rango
BANCO DE LA REPUBLICA	5,3	(4,5 - 6,5)
FONDO MONETARIO INTERNACIONAL	4,5	(?? - ??)
GOBIERNO NACIONAL	5,5	(5,0 - 6,0)
LATINFOCUS (promedio de 16 analistas)	5,1	(4,0 - 6,0)

superiores de rentabilidad a los de sus pares latinoamericanos, asiáticos y europeos durante los dos últimos años.

Las perspectivas

Como se mencionó, las apuestas están favoreciendo crecimientos positivos del orden del 4% para la economía mundial en 2012; no obstante, los problemas no resueltos son números y los riesgos de que ese porcentaje sea menor son más fuertes que las posibilidades de alza. El **Gráfico 3** señala que con un intervalo de confianza del 50% ese crecimiento mundial estará entre 3% y 5%. Ahora, si se desea aumentar la confianza en la proyección, ese intervalo obviamente es muy amplio (entre 1,5% y 6,2%); en otras palabras, no hay certeza absoluta del porcentaje, pero de todas formas se apuesta con altísima probabilidad a un crecimiento positivo.

Teniendo en cuenta este panorama mundial, y reconociendo que sus evoluciones nos impactan, el **Cuadro 3** consigna los pronósticos de crecimiento para Colombia por parte de varios analistas y que se resumen diciendo

que el crecimiento en 2012 tiene alta probabilidad de situarse alrededor del 5%; es decir, la evolución será positiva y similar a la observada en 2011.

Si se tiene en cuenta que las expectativas de consumidores, empresarios, inversionistas y comerciales, a la fecha, son positivas, el 5% anotado para el PIB de 2012 tiene buen soporte.

De concretarse este comportamiento, es de esperar que la situación de desempleo no desmejore; sin embargo, el debate sobre el mercado y los costos laborales como frenos a la creación de empleo y estímulo a la informalidad laboral será provechoso, pues se sabe que seguimos con un desempleo muy alto para los estándares latinoamericanos; que el salario mínimo en Colombia con relación al ingreso per cápita es uno de los más altos de la región y muy superior al de Brasil, México y Chile; que nuestra informalidad y los impuestos a la nómina (62,5%) son mayores que los que presenta Brasil, Chile, México Perú y Uruguay, y que todos estos países tienen menor desempleo y menor pobreza. Cabe anotar que la

informalidad laboral en Colombia ya es estructural, pues no cambia, aún cuando el crecimiento económico es considerable; desde hace varios años sigue en 60% de la fuerza laboral, aumente o no el PIB.

Este resultado tiene que ver con la productividad y la determinación del costo unitario laboral cuando competimos en un mundo globalizado con una moneda revaluada, pues como sabemos la evolución de este costo depende de los aumentos en el costo laboral en pesos, menos los avances que se hagan en productividad laboral. Si esta última crece menos que el costo salarial, el costo unitario laboral se incrementa en pesos. Y si este incremento en pesos se acompaña de una revaluación de nuestra moneda, el resultado es un mayor costo unitario laboral en dólares, lo que nos hace menos competitivos, a pesar de contar con TLC's. Como es de conocimiento general, la gran fuerza comercial de China reside hoy en día no tanto en el tratamiento de su tasa de cambio nominal Yuan/US\$, sino en un altísimo crecimiento anual de su productividad laboral.

En consecuencia, los esfuerzos del empresario para aumentar sustancialmente la productividad serán cada día más importantes, en la medida en que por diferentes razones políticas o debates económicos, la modificación a la estructura del costo salarial permanezca inmodificable. Aquí vale la pena recordar que empleos de baja productividad nunca tienen salarios altos, ni son los que reducen la informalidad y la pobreza. Una mayor productividad reduce el costo de producción, va acompañada de menores precios para el producto y, por lo tanto, genera más demanda, lo que a su vez estimula más la producción y el empleo. Finalmente, es la herramienta más efectiva para pelear contra la revaluación de la moneda.

El otro aspecto que acompañará el debate laboral, y que tiene que ver con lo antes comentado, es la denominada brecha del producto con relación al PIB Potencial. La determinación de ese PIB no está exenta de debate, pero para efectos prácticos se estima que con los recursos de capital y mano de obra colombianos nuestra economía puede crecer anualmente a una tasa del 4,5%, sin despertar presiones inflacionarias que hagan no alcanzable la meta de inflación objetivo, hoy en promedio del 3% anual.

De acuerdo con este concepto, crecimientos mayores al 4,5%, como los que espera el Gobierno Nacional, pondrían en entredicho la meta de inflación del Banco de la República para el 2012, de lo que se deriva que hay que aumentar ese PIB potencial obligatoriamente, y eso se hace con mucha más inversión en máquinas,

equipos etc., pero acompañada de mayor productividad laboral, que se logra con mayor eficiencia del mercado laboral, mejor gerencia, educación más pertinente, mejor infraestructura, mejores indicadores Doing Business, y con un mercado financiero más eficiente y competitivo.

Como algunas de estas variables tomarán tiempo en concretarse, es previsible (si los grandes problemas mundiales se resuelven) que el Banco de la República suba la tasa de intereses de su nivel actual. Pero la mayor productividad laboral retardaría o haría menos elevada la tasa de interés. Es entonces necesario reconocer que para efectos de competitividad y mayor crecimiento, los sectores privado y público deben insistir es en mejorar esa productividad.

En caso contrario, que las circunstancias mundiales se compliquen y conlleven a recesiones en los países avanzados o produzcan efectos negativos en los emergentes, es aún más urgente dicho proceso, pues la

competencia global en el mercado colombiano será mayor y habrá menos demanda mundial para los que buscan mercados externos. No podremos seguir produciendo más de lo mismo y de la misma manera. Así que es hora de empezar a monitorear, a nivel individual, el PIB que produce nuestra empresa, que no es lo mismo que volumen de ventas, y relacionarlo con los índices que reflejan el aporte laboral al proceso productivo. Si esa relación (llamada la productividad laboral) no se incrementa anualmente en un porcentaje considerable, estamos perdiendo competitividad y mercados. Para los chinos, ese porcentaje ha sido cercano al 10% anual; un 5% para nosotros sería una meta apenas razonable.

Finalmente, una gran ayuda para aumentar la competitividad está en manos del Gobierno Nacional a través de su locomotora de infraestructura, de la reforma tributaria y de la búsqueda de soluciones a problemas como los de salud y pensiones. ●

ABSTRACT: From the analysis of the current environment, the main characteristic is uncertainty; this encourages us to make decisions that, while not easy, are the only possible way to achieve sustainability for our country. Global and national forecasts for 2012.

Referencias:

DANE

Fedesarrollo

Fondo Monetario Internacional. Fiscal Monitor, septiembre de 2011.

Fondo Monetario Internacional. Global Financial Stability Report, septiembre de 2011.

Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook, septiembre de 2011.

Convenciones

Congresos

Turismo

Tours

Alquiler de autos

Reservas de hotel

Conocemos el



Nosotros trabajamos para que usted viaje

Chico Tours

over
Expertos en viajes

www.chicotourstravel.com

Calle 92 No. 15-44 Bogotá, Colombia

PBX: 6106610 - 6102592 - 5303606

Telefax: 2571286

Celular: 315 3238002

E-mail: chicotours@hotmail.com



Juan Manuel Parra Torres
Profesor Área de Dirección de Personas
en las Organizaciones de INALDE

Libertad y felicidad: Liderazgo para momentos de crisis

La muy repetida frase “necesitamos líderes” suele usarse en los momentos de mayor adversidad o riesgo. Pero antes, necesitamos desarrollar un liderazgo que se concentre menos en los medios para gestión de crisis y más en el enriquecimiento de los fines. ¿De qué sirve un liderazgo que no logra hacernos más libres o más felices?

El héroe inspirador de las viejas cintas de Hollywood era un luchador por la libertad, pero de una libertad entendida como aflojar las cadenas de los oprimidos o tumbar dictadores para devolver a un pueblo sometido su anhelada democracia.

También era un héroe que buscaba y lograba un final feliz, que aún muchos asocian con el atardecer sobre las colinas, el beso de la heroína, multitudes vitoreando su nombre y música de violines. La vida real, tristemente, está lejos de ser así.

Y cuando se trata de pensar en la gestión de la adversidad o en el desarrollo del liderazgo, es frecuente que nos encontremos con una literatura abundante en herramientas, pasos y procedimientos que –por lógicos que sean– no dejan de tener un cierto aire de recetario donde no se sabe con certeza qué se persigue al final, además del éxito en una tarea concreta y limitada.

Llegado el momento de enfrentarse con la dura realidad, tampoco es suficiente buscar quién nos lleve a puerto seguro, pues sería irresponsable dele-





garlo a alguien diferente de nosotros mismos. Entonces, ¿cuál es el camino?

La libertad que el liderazgo exige

Suena razonable pensar que el desarrollo de un liderazgo que impacta la vida de las personas de una forma positiva supone el respeto por la libertad humana.

Difícilmente podemos hablar de liderazgo en el solo hecho de ejercer un mando sobre grupos de ciudadanos que no tienen posibilidad de elegir otra cosa o sobre personas incapaces de discernir sobre su actuación, asumiéndolos como seguidores ciegos e ignorantes frente al afán manipulador de quien los gobierna.

Sin duda, hemos visto numerosos casos en la historia de ciertos lideraz-

gos que pretenden gobernar sobre grandes masas de esclavos o de enajenados mentales, pero quien recurre a eso demuestra su incapacidad para dirigir seres libres. Curiosamente, en esos regímenes las personas más libres suelen ser quienes se oponen y resisten, llegando a ser silenciados, exiliados o asesinados, porque más liderazgo hay en quien tiene señorío sobre sí mismo –como una prueba de su madurez y carácter, indispensables para aprender a gobernar– que en quien debe recurrir a la violencia por miedo a que la voz de los hombres libres se alce.

En su libro *El hombre en busca de sentido*, el psiquiatra austriaco Víctor Frankl –dada su experiencia como sobreviviente del campo de concentración de Auschwitz– descubrió que los seres humanos, aún en las peores cir-

cunstancias, no están totalmente condicionados y determinados por su entorno o sus impulsos, sino que son ellos quienes deciden si han de entregarse ante la adversidad o hacerle frente, siendo los únicos responsables de autodeterminarse con cada decisión que toman.

Apartándonos del conocido caso de Nelson Mandela, otro ejemplo interesante es el de Francisco Javier Nguyen Van Thuan, sacerdote y arzobispo de Saigón en 1978, quien fue enviado a prisión 13 años por parte del régimen comunista de Vietnam, al considerar su prédica como subversiva.

El arzobispo decidió no pasar su vida esperando, ni pidiendo su liberación, sino viviendo intensamente las penurias del confinamiento. Decía: “Las librerías católicas han sido confiscadas, las escuelas cerradas, maestros y religio-

sos desperdigados... ¿No es el mejor momento para hacer algo realmente grande? ¿Cuándo viviré de nuevo una ocasión como esta?”.

Van Thuan comprendió que su vida era una sucesión de decisiones nuevas pero con un sentido y una finalidad que debíamos descubrir, como el mismo Frankl lo enseñó a través de la logoterapia. Y todo empezaba por afrontar la realidad: estaba en la cárcel, durmiendo con 50 personas y con derecho a solo 50 cm. de cama, desde donde se encogía para celebrar la Misa de memoria y repartir la Comunión por debajo de la mosquitera.

Luego, fue condenado a pasar nueve años en aislamiento (tuvo una celda sin ventanas), iluminado por luz eléctrica durante días enteros o a oscuras durante semanas, sofocándose por el calor y la humedad, y con cinco guardias para vigilarlo, día y noche.

Él decidió pasar sus días hablando con ellos, preguntando por sus vidas y rezando.

Al cabo de un tiempo, optaron por cambiarle cada dos semanas al grupo de guardias para “evitar que los siguiera contaminando”; pero pronto el director de la prisión decidió bajar la rotación de los guardias y enviar solo de uno en uno porque estaba preocupado de que –a ese ritmo– el personal entero de la prisión terminara “contaminado” por él y se les ordenó no hablarle más.

Van Thuan no se desanimó. Decidió narrarles sus viajes al exterior (vida, cultura, economía, tecnología, libertad en Canadá, Filipinas y Francia). Los guardias, curiosos, terminaron pidiéndole que les enseñara idiomas extranjeros.

“ Un hombre es mucho más que su psique, porque su libertad para determinar su conducta en cada momento lo hace impredecible ”

Dado el buen ambiente que reinaba, los superiores encargaron al arzobispo la formación en idiomas para el personal, incluso clases de latín para los agentes encargados de espiar los documentos de la Iglesia en Vietnam. Van Thuan lo hizo gustoso porque “algo aprenderían”.

Las recompensas fueron sencillas, pero impactantes. Uno de sus guardias salía a hacer sus ejercicios al patio, cantando oraciones en latín para darle ánimo a Van Thuan. Incluso el arzobispo hizo amistad con uno de sus compañeros de celda, un comunista corrupto enviado para espiarlo, quien –al ser liberado– prometió rezar por él en un antiguo santuario cercano dedicado a la Virgen María. Seis años después, mientras Van Thuan continuaba en confinamiento solitario, le escribió: “Cada domingo, si no llueve, voy en bicicleta a la gruta, para orar así: ‘Querida María, no soy cristiano, ni sé ninguna oración. Pero he prometido orar a usted por mi amigo Thuan. Por eso estoy aquí. Usted sabe lo que él necesita, así que por favor otórgueselo’”.

Volviendo a Frankl: quizás podría predecirse el comportamiento de todo un grupo humano, pero la personalidad de un solo individuo sigue siendo impredecible, dado que un atributo propiamente humano es su capacidad de elevarse por encima de las condiciones biológicas, materiales, psicológicas o sociológicas, y trascenderlas.

Un curioso ejemplo que Frankl usó en su libro fue el del Dr. J., “el asesino de masas de Steinhof” (el gran hospital psiquiátrico de Viena), y el único hombre a quien calificaría como “diabólico”. Fue un nazi encargado de aplicar el progra-

ma de eutanasia a todos los enfermos mentales que encontró y un “fanático en su tarea”. Capturado por los rusos después de la guerra, el psiquiatra vienés se enteró –gracias a uno de sus pacientes– de que el Dr. J. no había escapado, sino que murió de cáncer en una prisión de Moscú. Pero se sorprendió cuando su paciente, un antiguo diplomático, le contó que el Dr. J. fue su compañero de prisión y lo recordaba con cariño por ser el mejor compañero que uno pudiera imaginarse: “A todos consolaba. Mantenía la más alta moral concebible. El mejor amigo que encontré en mis largos años de prisión”. Increíblemente, alguien tan maléfico como el Dr. J. era tan capaz de salvajes asesinatos como de acciones de solidaridad en circunstancias diferentes. De allí, concluye Frankl, se ve que “un hombre es mucho más que su psique”, porque su libertad para determinar su conducta en cada momento lo hace impredecible.

La libertad es la capacidad propiamente humana para autocontrolarse, usando plenamente las facultades esenciales de los seres humanos: la razón, para discernir lo más conveniente ante cada circunstancia, y la voluntad, para llevarlo a la práctica a pesar de las dificultades o el desánimo.

Así, un buen liderazgo supone dirigir a otros e incluso acatar directrices de otros sin atentar contra la libertad humana, empezando por la decisión personalísima de gobernar sobre sí mismo, a pesar de cualquier restricción material (¿cárcel?) o limitación impuesta por otros al propio actuar (¿normas?) para escoger lo mejor que pueda obtenerse, aún en las circunstancias más adversas.



Dominarse y aprender a obedecer son pruebas de madurez necesarias para saber mandar. Y para ello es indispensable entender que la libertad no es hacer lo que se quiere sin limitaciones, pues un vicioso no es libre sino esclavo de su hábito y, probablemente, un dictador totalitario que gobierna con mano de hierro y silencia a todo el que levanta su voz contra él; es esclavo de su miedo o de su paranoia. Alguien que enriquece su libertad es capaz de superar lo que siente o a lo que tiende fácilmente por culpa de sus hábitos o de la costumbre, en busca de lo que resulta más objetivamente conveniente, aún si para ello debe sacrificar sus propios intereses.

El liderazgo y la búsqueda de la felicidad

De acuerdo con lo anterior, un liderazgo capaz de enfrentar grandes adversidades termina enriqueciendo su libertad y la de otros. Pero si suena extraño pensar que en una cárcel se puede enriquecer la libertad humana, más difícil es pensar que una persona pueda ser feliz en circunstancias iguales o peores que esas. Será libre, ¿pero no es acaso una libertad muy infeliz?

En la literatura de negocios no suelen ir juntos liderazgo y felicidad, pero sobre esto se ha escrito desde hace 25 siglos.

Volviendo a los ejemplos del cine, es normal que queramos ver que el héroe logra sus objetivos, se mantiene firme a sus principios y, si cae, se redime desde el sacrificio.

Por supuesto, es fácil identificarse con un líder lleno de virtudes: valiente,

de gustos moderados, generoso con los demás, apacible frente a su estado de ánimo, siempre honesto y defensor de la verdad aunque le duela, incorruptible a pesar de las tentaciones, justo incluso con sus contradictores y fuerte en los momentos difíciles. Si esto es así, e independientemente de lo que suceda con sus planes por reveses de fortuna o cambios de coyuntura, ¿no vemos allí el ejemplo de alguien capaz de ser feliz?

Un líder resentido y amargado podría contar con muchos seguidores si ello le ayuda a captar el resentimiento de un grupo y encuentra la forma de aprovecharlo para lograr quién lo siga. Ha habido casos patentes de quienes así lograron su posición, aprovechándose de los sentimientos de frustración de la sociedad, agitando sus pasiones y vendiendo sus ideas mediante discursos persuasivos que suelen apoyarse en la promesa (no importa si es falsa) de un mejor mañana, mostrándose convincentes y optimistas de lograrlo. El supuesto carisma de la figura se ha impuesto sobre la bondad de sus planes.

Sin embargo, la historia también ha demostrado que ese tipo de liderazgo, por muy carismático que haya sido, entra en crisis ante la incapacidad de concretar su equivocada visión en realidades tangibles y generalizadas, por lo cual tiende a ignorar la realidad con falsos diagnósticos, castigar a los disidentes, callar a los opositores que tratan de evidenciar los fallos y riesgos inherentes al plan que se está tratando de vender, mientras va cambiando las reglas para perpetuarse en el poder. Por ejemplo, Hitler se suicidó cuando las cosas se pusieron en su contra y

luego de haber llevado su nación al desastre, y algunos como Stalin acaban paranoicos y temerosos de sus amigos y enemigos.

Además de una visión realista, el liderazgo supone una cierta armonía interior. ¿Qué pensaríamos de un hombre que se viera infeliz o abatido en medio de sus discursos o actuaciones? ¿Es el tipo de persona por la cual votaríamos en una elección democrática o a quien nombraríamos gerente de nuestra empresa o director de nuestro equipo? De entrada sería difícil calificarlo como líder carismático, ya que en ese tipo de liderazgo la imagen pesa mucho y las encuestas probablemente premiarían al optimista convincente, antes que al pesimista amargado. Además, trabajar de cerca o bajo el mando de una persona así, puede resultar francamente agobiante.

Cuando Aristóteles escribió en su *Ética a Nicómaco* sobre la felicidad, en el siglo V A.C., sus consejos ya daban una pista sobre la relación que guarda la felicidad con un ejercicio más positivo del liderazgo.

El presupuesto de inicio es que si el liderazgo es una actividad humana, lo primero que debemos tener presente es un concepto claro de persona, lo que implica considerar dos rasgos propiamente humanos, como nos lo recuerda Carlos Llano. Primero, el dominio sobre sí mismo que se da por el uso pleno de la inteligencia y su voluntad. En segundo lugar, su afán de trascendencia, cuando por gobernar sobre sí mismo adquiere la capacidad de entregarse y trascender en los otros, que es donde encuentra su plenitud como ser humano.

Entonces, ¿dónde entra la felicidad en juego para el ejercicio del liderazgo? Hay dos aspectos esenciales:

- El principio de mi acción está en aque-

“ Amar la realidad y saber vivir plenamente en ella implica ser capaz de disfrutar los más pequeños placeres y aguantar las molestias más cotidianas ”

llo que quiero y persigo (es por alcanzar cierto bien que me mueve a actuar).

- El fin último y el máximo bien que puedo anhelar es ser feliz (la felicidad es un bien en sí mismo, no como el dinero que es bueno en la medida en que sea medio para lograr algo más elevado que me ayude a alcanzar tal felicidad).

La pregunta obligada sería entonces: ¿Qué es ser feliz?

La vida real nos muestra que hay momentos en que nos sentimos naturalmente eufóricos, mientras que en otros estamos más serenos y apacibles; en algunos otros incluso nos sentimos molestos casi sin saber por qué. Si así se mueve nuestra emotividad, ¿cómo alcanzar la felicidad plena? ¿Sería acaso un estado de permanente euforia? Difícilmente eso nos lo da la naturaleza. Y si lo pretendiéramos, quizás podríamos alcanzarlo solo artificialmente, con el uso continuado de drogas de las cuales depende nuestro estado anímico. Siendo así, no parece ser un asunto de emotividad.

La realidad nos muestra también que hay momentos donde es normal sentirnos emocionalmente afectados. ¿Cómo se puede ser feliz ante los infortunios y adversidades naturales de la vida? ¿Hay acaso alguno que no deba enfrentarse a la enfermedad, la muerte de un ser querido, un revés económico, un trabajo tedioso o el decaimiento de la vejez?

El filósofo griego nos dice que la felicidad no debe ser vista como una

emoción, que sabemos inestable, sino como un estado de vida permanente que “se concreta en la vida feliz del hombre virtuoso”; es decir, en la constante estabilidad y paz interior que solo puede lograr una persona que apunte su existencia a la adquisición de las virtudes necesarias para afrontar serenamente la contingencias inevitables de la vida. No porque rechaza o evade esa realidad, sino porque la ama con plena aceptación de lo que trae consigo. Y en esa aceptación sobre lo que no está en nuestras manos cambiar descansa el espíritu.

Amar la realidad y saber vivir plenamente en ella implicaría entonces ser capaz de disfrutar los más pequeños placeres y aguantar las molestias más cotidianas. Son estos los que la vida ordinaria nos ofrece en abundancia. En cambio, los más grandes dolores y los momentos de más intensa alegría son pocos. Tan pocos que podemos recordarlos con gran facilidad y con mínimo esfuerzo.

Pero si la realidad implica no solo amarla sino enfrentarla, es evidente que no es tarea fácil si la respuesta está en desarrollar virtudes. De hecho, Aristóteles mostraba esta complejidad cuando comparaba la virtud con una flecha que busca el blanco: solo hay un acierto y los demás son grados diversos de desacierto, con lo cual “solo hay una manera de ser bueno, muchas de ser malo”, pues es fácil errar el blanco y muy difícil acertar. Justamente





por eso son más frecuentes los vicios por exceso y por defecto, y más difícil alcanzar el término medio (donde la virtud reside).

Así, encontrar ese término medio implica primero apartarse de lo que resulte más contrario a lo buscado, tal como el ateniense lo ejemplifica: "al enderezar vigas torcidas la fuerza se ejerce hacia el lado más difícil". Es claro, no toda virtud implica placer. Ejemplo de esto es la valentía propia de quien gobierna sobre otros, porque en sus decisiones no debe dejarse influir por lo que resulta costoso para su imagen, sino ser consciente de que se trata de una inversión de cara a lograr lo que se debe.

Los libros de liderazgo están llenos de ejemplos de quienes –con extraordinaria fortaleza, como Nelson Mandela– resistieron graves adversidades y afrontaron tareas difíciles o poco agradables llegado el momento (enfermedades paralizantes, accidentes, cárcel o tragedias personales), o de quienes gozan de una templanza tal que no se dejan dominar por sus pasiones a pesar de las presiones del medio en que se desenvuelven (estudian a pesar de estar cansados, no caen en vicios que pueden arruinar su vida ni andan evitando el dolor a cualquier costo). Pero ellos estaban preparados para enfrentarse a esto, con la lucha diaria del que quiere forjar un hábito bueno y haciéndose en el proceso más virtuoso, libre y feliz.

Saber ser libre y feliz: Una tarea del liderazgo personal

Podríamos pensar que un verdadero liderazgo debe ser capaz de encontrar la felicidad, y no porque la suerte lo

persiga, sino porque es capaz de pasar por encima de ella cuando no le sonríe. Además, es libre de decidir cómo enfrenta lo que la vida le presenta. En eso no se parece en nada al típico héroe de Hollywood a quien todo le sale bien y al final recibe el premio y conquista a la rubia. La construcción de un liderazgo sano implica entender que la vida real no se vive con el final feliz pre-escrito.

Volviendo al filósofo de Atenas: "No será variable e inconstante según su ánimo, ni en los peores momentos será desgraciado". Y aunque las desgracias fueran muchas, quien ha sabido ser feliz podrá serlo de nuevo, habiendo ganado mucho más en el proceso, ya que el solo hecho de resistir es una inmensa ganancia en términos de fortaleza.

Siendo así, un liderazgo bien entendido debería comprender que la felicidad no depende de la esquiva suerte, sino de su resuelta decisión respecto a cómo se enfrenta dignamente a las inevitables realidades de la vida. ●

ABSTRACT: The often repeated phrase "we need leaders" is generally used in times of great adversity or risk. But first we need to develop a leadership that will focus less on the means of crisis management and more on enriching the end results. What good is a leadership that does not allow us greater freedom or make us happier?

Referencias:

Aristóteles. *Ética a Nicómaco*.
Frankl, Viktor. *El hombre en busca de sentido*.
Llano, Carlos. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*.

Rául Lagomarsino
 Profesor del Área de Política de
 Empresa y Director Académico de INALDE



Aumentando sus oportunidades en el juego de la innovación

Antes de lanzarse a la aventura de la innovación, las empresas deben tener claro tres aspectos: que hay muchos tipos de innovación, que la conformación del equipo responsable tiene importancia decisiva sobre el resultado del proceso, y que se debe mantener un fino equilibrio entre el entusiasmo por lanzar la innovación y la visión crítica con que se analiza la misma.

Todos sabemos que Edison no descubrió el bombillo eléctrico a la primera, sino que le llevó cientos de intentos lograr la fórmula correcta para el filamento incandescente.

Él solía decir, sin embargo, que no había fracasado ni una sola vez, sino que había demostrado científicamente "999 de las formas por las cuales no se puede conseguir el bombillo eléctrico".

Al abordar los desafíos de la innovación, está claro que los fallos serán compañeros habituales de camino; quien no lo entienda así está condenado a no innovar. De todas formas, me animo a decir que ninguna de nuestras empresas se puede dar el lujo de

intentar 999 veces antes de encontrar una solución a sus problemas.

Las presiones competitivas y la presión por la eficiencia en los recursos nos llevan a abordar el proceso de innovación con el imperativo de no fallar "más de lo necesario".

Ahora, ¿qué mecanismos tiene una empresa para avanzar por el camino de la innovación de forma eficiente? ¿Cuáles son los pasos que debe tomar para maximizar el potencial de sus procesos innovadores y evitar desplomarse por el barranco de los 999 intentos fallidos?

En el presente artículo abordaremos estas y otras preguntas:

1. ¿Innovación? ¿Qué es eso?

Parece una trivialidad, pero innovación tiene significados muy diversos dependiendo de a quién se le pregunte.

Muchas iniciativas bien intencionadas mueren prematuramente porque la alta dirección comunica el imperativo de innovar, pero no especifica exactamente a qué se refiere, así como las condiciones y límites de dicha innovación.

Antes de aventurarse, toda empresa necesita elaborar su propia definición:

“¿Qué es innovación para nosotros?”

Olvídese de lo que leyó en el último libro o de lo que le contaron que Google considera innovación. El punto de partida debe ser lograr un consenso en el lenguaje y en las expectativas respecto de lo que la innovación representa para su empresa.

Para este proceso puede resultar muy útil conocer los distintos modelos de innovación que existen e identificar las posibles ventajas que cada uno de ellos le puede aportar a su negocio particular.

Así, desde el punto de vista de la magnitud de la innovación, esta puede ser catalogada como sustentadora o disruptiva.

Innovación sustentadora es la que pretende mejorar la propuesta de valor de un determinado producto, mejorándolo o agregándole elementos adicionales. Un buen ejemplo de esto sería Gillette con sus hojas de afeitar.

Si la mejora es con base en la misma tecnología inicial, se llamará sus-

tentadora incremental, mientras que si hay un cambio de tecnología se denomina sustentadora radical. Un ejemplo de una innovación sustentadora radical es el paso del casete al CD. En la búsqueda por mejorar la calidad de sonido, se pasó de una tecnología basada en magnetismo (la cinta) a una basada en electrónica y laser (el CD). Si, por el contrario, lo que se busca no es mejorar una propuesta de valor ya existente, sino ofrecer una completamente nueva, se llamará **innovación disruptiva**.

Un ejemplo de innovación disruptiva es Starbucks con su nueva propuesta de cafeterías. Ellos no mejoran la propuesta de valor de la cafetería tradicional, sino que ofrecen otra cosa.

Quedan, sin embargo, más preguntas por responder antes de dar por cerrado lo que entendemos por innovación. ¿Centraremos nuestros esfuerzos en innovación de productos? ¿Nos enfocaremos en rediseñar nuestros procesos o nos plantearemos cambiar la base misma de nuestro modelo de negocio?

La mayoría de iniciativas de innovación se centran en mejorar productos y descuidan las ventajas que pueden obtener de rediseñar procesos.

Un buen ejemplo de esto es Dell Computers. El modelo de innovación de Dell no se basa tanto en tener los *laptops* más sofisticados ni con mejores beneficios, sino en que los clientes realizan sus pedidos por Internet, diseñando su computador a la medida y recibiendo por correo en tiempo récord. De esta forma, Dell minimiza inventarios, elimina intermediarios y centraliza el contacto con el cliente.

Finalmente, la innovación se puede dirigir también al modelo de negocio. Hoy en día muchos proveedores de soluciones tecnológicas están migrando desde un negocio basado en vender licencias de *software* a uno de arrendamiento de servicios por utilización, colgando sus soluciones en la nube y cobrándoles a los clientes por uso.

Un buen ejemplo de innovación en el modelo de negocio es Netflix, que arrasó en el mercado de alquileres de DVD con su formato de “tarifa plana” mensual y posibilidad de distribuir electrónicamente las películas.

Una vez visto esto, el directivo debe hacer un cuidadoso análisis y decidir: “¿Qué es innovación para nosotros? ¿A qué tipo de innovación le vamos a apuntar?”.

2. ¿Innovar? ¿Quién, yo?

Muchas veces se escucha: “En esta empresa la innovación es responsabilidad de todos”.

Lamentablemente, se cuentan con los dedos de una mano las empresas que además de decirlo, lo hacen, y lo hacen bien.

En la mayoría de los casos, que la innovación (o cualquier otro objetivo arduo y con cierto riesgo) sea “responsabilidad de todos” es sinónimo de que la innovación “no es responsabilidad de nadie”.

Una vez definido el tipo de innovación que la empresa pretende, es necesario definir el rol de la misma. La clave de la decisión está en el encaje entre el tipo de innovación buscado y el equipo que se organice para conseguirla.

TIPOS DE INNOVACIÓN



“ Para la mayoría de los procesos de innovación la dificultad no está en encontrar la idea, sino en ser capaz de implementarla ”

Se suele responsabilizar de los procesos de innovación a personas con perfil altamente técnico, lo cual es un acierto si se pretende encontrar innovaciones de ese tipo. Pero si se busca una innovación en el modelo de negocio, probablemente se necesita un perfil mucho más generalista y cercano al mercado.

De igual forma, si lo que se persigue son nuevas formas de satisfacer a la base de clientes, el conocimiento profundo de la misma puede ser muy útil para el proceso. Pero si, por el contrario, lo que se desea es sorprender a esa base de clientes, ese conocimiento puede ser un lastre que impida pensar en soluciones suficientemente distintas, planteando final-

mente propuestas equivalentes a lo que se hace actualmente.

Otro elemento que se suele sobrevalorar al momento de considerar los responsables de la innovación es la creatividad.

Y cuando se organiza el equipo innovador en torno a la creatividad se está dando por supuesto que la parte crítica del proceso es dar con la idea innovadora. Si bien este puede ser el caso de algunas organizaciones, para la mayoría de los procesos de innovación la dificultad no está en encontrar la idea, sino en ser capaz de implementarla, solucionando las docenas de problemas que surgen a lo largo del camino.

Poner a alguien creativo pero con poca capacidad de organización y

liderazgo al frente de un proceso de innovación suele ser una buena forma de matar la innovación antes de que nazca.

Por último, si lo que se pretende son innovaciones disruptivas, que cambien realmente las reglas de juego en una industria, suele ser una buena idea armar un equipo multidisciplinario y con cierto grado de independencia respecto del día a día del negocio, de forma que la experiencia que pueda tener no lo ate a soluciones ya conocidas.

Un aspecto importante a considerar es el rol que se le dará al cliente en el proceso de innovación. Si bien hay muchas empresas que se esperan a tener un producto "perfecto" antes de lanzarlo al mercado, cada vez son más las que se apresuran a poner en manos de sus clientes algo "suficientemente bueno", y una vez lanzado aprenden cómo ese cliente lo utiliza y el valor que le reporta, para terminar el proceso y así lanzar el producto final.

3. Recuerde: el papel lo aguanta todo

Una vez un alto directivo de una empresa muy reconocida me confesó: "Para cada uno de nuestros fracasos teníamos decenas de planillas con maravillosas proyecciones".

Un desafío muy frecuente en equipos innovadores es lo que se llama el *confirmatory bias* o sesgo hacia la confirmación. En pocas palabras, lo que este sesgo representa es que cuando alguien está comprometido en un proyecto, tiende a percibir solamente la

información favorable hacia el mismo y desprecia las señales en vía opuesta.

Este tipo de problemas no son exclusivos de los procesos de innovación, pero es en ellos donde se suelen dar con mayor fuerza.

Probablemente todos recordemos algún proyecto con el que nos entusiasmos, en el que invertimos numerosas horas de trabajo y, a pesar de toda esa dedicación, fracasó irremediablemente una vez puesto en práctica.

Seguramente cuando se realizó el análisis *post mortem* de dicho proyecto salieron a la luz decenas de señales e indicaciones que pronosticaban el fracaso, pero mientras estábamos de lleno en el mismo las desestimamos o ni siquiera las percibimos.

Los equipos innovadores tienen que tener la vista fija en el futuro, pero eso no significa que desestimen las señales del presente.

Para reducir el impacto de estos sesgos en el proceso de innovación, hay una serie de medidas que pueden tomarse, tanto individual como grupalmente.

En primer lugar, mientras se está en las primeras etapas del testeado del concepto, buscar intencionalmente información contraria a los paradigmas dominantes. Por ejemplo, si deseamos que el producto sea percibido como "fácil de usar", y de diez personas entrevistadas una declaró que le pareció "complicado de usar", no lo despreciamos argumentando que es alguien que "no forma parte de nuestro target de mercado".

Una forma sencilla, rápida y barata de asegurarse de la solidez de



“ Los equipos innovadores tienen que tener la vista fija en el futuro, pero sin desestimar las señales del presente ”

los argumentos puede ser establecer equipos paralelos para el análisis de determinados temas. Se les encomienda a dos equipos la tarea de elaborar posibles escenarios o pronosticar determinado aspecto, se les da un plazo de tiempo y no se les permite comunicarse entre ellos. Al comparar los resultados de ambos equipos se tiene una visión más rica

de los problemas que implican los desafíos propuestos.

En resumen, durante el proceso de innovación es sano mantener una postura de relativa distancia y cierto escepticismo respecto de las propuestas y paradigmas con los que se trabaja. Estar demasiado involucrado intelectual y emocionalmente puede ser una desventaja. Muchas veces la

LA INNOVACIÓN SE PUEDE DAR EN...



“Estar demasiado involucrado intelectual y emocionalmente con el proyecto de innovación puede ser una desventaja. Muchas veces la necesidad de tener la razón es el peor enemigo de la innovación”

necesidad de tener la razón es el peor enemigo de la innovación.

Más chances de innovación para su empresa

A Henry Ford se le cita habitualmente con su frase: “Si les hubiera preguntado a mis clientes qué querían, me hubieran dicho que un caballo más veloz”. Curiosamente, también es famosa su cita “los clientes pueden pedirme el coche del color que quieran, siempre que sea negro”.

Mientras que la primera cita podría dar a entender que es una persona abierta a innovaciones radicales y que cambian las reglas del juego, la segunda expresa precisamente la idea contraria.

La realidad no es ni una cosa ni la otra. Ford sabía precisamente qué

tipo de innovación necesitaba su empresa y cómo obtener valor a través de ella. En su fábrica había un único concepto para lo que era innovación y todos estaban alineados con ella. Se tenía claridad respecto del rol que cada uno jugaba en dicha innovación y tenían sólidos procesos para discriminar las buenas ideas de las malas.

En la medida en que más empresas y directivos tengan la misma claridad respecto de lo que es (y no es) innovación en sus empresas, el tipo de innovación que buscan, quién debe buscarla, cómo se organizará dicho equipo, y estén atentos a los riesgos que corren durante el proceso, se reducirán las posibilidades de terminar imitando a Edison en lo que no queremos imitarlo: tener que intentar 999 veces antes de dar con una innovación aplicable. ●

ABSTRACT: Before embarking on the adventure of innovation, companies must be clear about three things: that there are many types of innovation, that the creation of the team responsible for it is crucial to the outcome of the process, and that it must maintain a fine balance between the enthusiasm for launching the innovation and the objective point of view used to analyze it.

SANISSIMO
100%
Salmas

Come como te quieres sentir.
Natural · Liviano · Delicioso · **Sanissimo**

Prueba las nuevas y deliciosas Tostadas y Tostaditas de maíz horneadas, que por su cuidadoso proceso de elaboración con ingredientes naturales no tienen grasa, colesterol, colorantes, gluten ni conservantes, y son muy bajas en calorías.

Por su rico sabor y textura crocante puedes comértelas solas o con lo que más te guste.

Te vas a sentir feliz de tenerlas siempre en casa.

23 calorías por tostadita

40 calorías por tostada

CONT. NETO 200g

INALDE avanza ...

Primera Semana Internacional en NUEVA YORK

Detalles y registro fotográfico de esta semana
histórica para INALDE Business School.





El 20 de setiembre, 47 participantes del Executive MBA de INALDE partieron rumbo a Nueva York para tener su Semana Internacional en la sede del IESE en Manhattan.

Por primera vez, se les dio la oportunidad de escoger entre tener su Semana Internacional en IPADE (México), como tradicionalmente se ha realizado; en el Campus del IESE en Nueva York, o en Darden-Harvard (Estados Unidos), con el IAE Bussines School de Argentina.

Ubicada en pleno Manhattan, la sede del IESE no solo brinda a sus participantes una oferta académica de primer nivel, sino que además permite una inmersión profunda en el corazón

de Nueva York, sintiendo directamente el pulso de la ciudad.

Durante esta actividad, los asistentes pudieron recibir de primera mano información sobre las últimas tendencias en el sector de los medios de comunicación, dialogando con Yasmin Namini, VP Senior de *The New York Times*. También aumentaron sus conocimientos de política exterior, con James Jetras y Tony Salvia, reconocidos expertos, *lobbistas* profesionales y asesores de gobiernos.

La profundización en los nuevos instrumentos financieros estuvo a cargo de Bill Richards, VP de UBS y experto en Hedge Funds, y se complementó con una visita guiada por

“Ubicada en pleno Manhattan, la sede del IESE no solo brinda una oferta académica de primer nivel, sino que permite una inmersión profunda en el corazón de Nueva York”

Wall Street, que les permitió conocer la historia de los sitios más famosos de esa parte de la ciudad.

El contenido de las sesiones incluyó mercadeo, innovación y la clave para el diseño de los puestos de trabajo en el 2020, siempre de la mano de reconocidos expertos y directivos que marcan la tendencia en el ámbito mundial.

Un evento destacado durante la semana fue el coloquio con el Embajador de Colombia ante las Naciones Unidas, Dr. Néstor Osorio, quien presentó los desafíos que actualmente enfrenta Colombia en los ámbitos regional y global, especialmente a raíz de su ingreso como miembro del Consejo de Seguridad.

De todas formas, la visita a Nueva York no habría sido completa sin la posibilidad de disfrutar de la amplísima oferta cultural de la Gran Manzana.

A pesar de tener un exigente calendario de sesiones, los participantes encontraron tiempo para disfrutar de obras de teatro y musicales, visitar museos como el MoMA, el Museo de Historia Natural o el Smithsonian, y también para deleitarse con la oferta gastronómica de la capital del mundo.

La Semana Internacional de INALDE en IESE NY fue, para todos los efectos, una experiencia memorable, tanto académica como personal y culturalmente. ●

Sandra Idrovo Carlier
Directora de Investigación
y Directora del Área de
Dirección de Personas de INALDE



Sostenibilidad humana:

el reto del siglo XXI

Cuando se habla de sostenibilidad, inmediatamente nos remitimos a los conceptos de economía o medio ambiente, ignorando el soporte de cualquier clase sostenibilidad: el ser humano. Y el ser humano desde su cotidianidad, desde su trabajo y desde el cuidado de su familia.

Ideas y conclusiones que nos dejó el Congreso Latinoamericano Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, organizado por INALDE, en conjunto con la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana.

Sostenibilidad, vida cotidiana y cuidado pueden parecer términos inconexos. Sin embargo, si se afina la mirada y se abre el espectro se empieza a descubrir las relaciones e interdependencias. Es más, se descubre que quizá el hecho de mirarlos como realidades separadas haya contribuido a las crisis que actualmente vivimos.

La sostenibilidad se ha entendido desde una óptica ambiental, económica o social, pero muy poco desde el punto de vista humano. Una rápida búsqueda en Google académico en español arroja los siguientes resultados: sostenibilidad ambiental, 6.440; sostenibilidad económica, 3.280; sostenibilidad ecológica, 1.800; sostenibilidad social, 1.920, y sostenibilidad humana, apenas muestra 65 resultados. La tendencia se mantiene si la búsqueda la hacemos en inglés: para *environmental sustainability* aparecen 83.400 resultados; para *economical sustainability*, 26.200; *ecological sustainability*, 27.800; *social sustainability*, 18.900, y para *human sustainability* la cantidad se reduce drásticamente a 923 resultados.¹ Y, no obstante, es la base de cualquier otra sostenibilidad.

Como sugiere Jeffrey Pfeffer, cuando las empresas se plantean metas de sostenibilidad, una de las primeras debería ser la humana. Para empezar, la

salud de sus empleados.² Estas deben ser conscientes de que la misma naturaleza, carga y condiciones del trabajo impactan en la salud y mortalidad de sus empleados. En California, por ejemplo, según un estudio de Yang et al, trabajar 51 horas a la semana significa aumentar en un 29% la probabilidad de sufrir de hipertensión, controlando estadísticamente todas las demás variables: estatus socio-económico, género, edad, diabetes, tabaquismo, estilo de vida sedentario e índice de masa corporal.³

En esa línea, si el fin es la sostenibilidad humana, entonces el escenario privilegiado para impulsarla es la vida cotidiana: es decir, aquellos espacios en los que invertimos la mayor parte de nuestro tiempo: el trabajo y el hogar. Las actividades que en ellos se realizan son la llave para comprender la construcción cultural de los miembros acerca de su vida y de su desarrollo; del significado del mundo y su lugar en él.⁴

La casa y la empresa se convierten así en los ámbitos articuladores de la sostenibilidad y del desarrollo. Ambos se integran y aportan a la construcción o destrucción de esa sostenibilidad humana. La transferencia de habilidades de un ambiente a otro, tema que cada vez se hace más evidente, pone de relieve la permeabilidad existente entre

1. Búsqueda realizada el 4 de noviembre de 2011.

2. Pfeffer, Jeffrey, (2010). *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*. Academy of Management Perspectives, February, pp.34-45.

3. Yang, H., Schanall, P.L., Jauregui, M., Su, T. & Baker, D. (2006). Work Hours and Self-Reported Hypertension among Working People in California. *Hypertension*, 48, 744-750

4. Cfr. Harkness y Super (1995). Culture and Parenting. Artículo en M. Bornstein (Ed.) *Handbook of Parenting, Vol. 2. Biology and Ecology of Parenting*, (pp. 211-234). Mahwah, NJ: Erlbaum. También Tudge, J. (2008). *The Everyday Lives of Young Children. Culture, Class and Child Rearing in Diverse Societies*. Cambridge University Press.





“ el cuidado no hace referencia a una actividad concreta o a una actitud, no es un ‘dato externo’ sino que es una forma de relacionarnos con los demás ”

ellos. En un estudio mundial, liderado por IESE Business School y realizado en Colombia por INALDE Business School⁵, se muestra una clara tendencia a reconocer que esa transferencia de habilidades y aprendizajes se da. Por ejemplo, a la pregunta “¿El cumplimiento de mis responsabilidades familiares ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el trabajo?” el 50% a nivel mundial respondió afirmativamente; en América del Sur el porcentaje fue de 52%, y en Colombia, de 42%. Apenas un 3,5% a nivel mundial, igual porcentaje en América del Sur, y un 1,5% en Colombia respondieron negativamente. El enriquecimiento desde el trabajo a la familia se percibe en menor medida, con un 39% a nivel mundial, un 40,5% en América del Sur y un 34% en Colombia.

Sin embargo, se tiende a pensar y vivir estos ámbitos de manera separada y artificial, cuando es la misma persona la que va del trabajo a la casa y de la casa al trabajo, y con responsabilidades en ambos escenarios. De hecho, la relación va más allá según reflejan los datos mencionados: las

habilidades que se desarrollan en un lado pueden ser sumamente beneficiosas en el otro. Entonces, si somos conscientes de su utilidad en ambas esferas, cerraremos la brecha que las escinde y que viene de años de prácticas directivas, organizativas e individuales rígidas y dicotómicas.

El cuidado como motor de un desarrollo sostenible

Se hace necesario introducir nuevas miradas y modos que permitan superar estas divisiones en aras de conseguir la sostenibilidad humana y una de las maneras más adecuadas es el cuidado. Como afirma el PNUD, no es solo el aumento del ingreso, la escolaridad, la salud y un medio ambiente limpio lo que exige el desarrollo, sino que además requiere de la atención y el cuidado, puesto que gracias a ellos se maximiza la utilidad de los recursos disponibles.⁶ Tan importante es el rol del cuidado, que su presencia ha pasado a ser desde el 2000 uno de los indicadores de desarrollo humano⁷. Incluso, el Academy of Management le dedicó el tema central de su conferencia anual

en el 2010: ‘Passion and Compassion in Management Practice & Research: Dare to Care’ y un número especial de su publicación *Academy of Management Learning and Education*.⁸

Alcanzar un desarrollo sostenible demanda tener presente el cuidado como un modo de insertarse en el mundo y un compromiso en las relaciones. Toda persona necesita –de manera perentoria– la presencia de otros a lo largo de su vida para poder reconocerse a sí misma y conseguir su realización. Pero, el cuidado no hace referencia a una actividad concreta o a una actitud, no es un ‘dato externo’ sino que es una forma de relacionarnos con los demás. El cuidado es una categoría universal e indispensable en la vida cotidiana y, por lo tanto, en todos sus ámbitos, incluidos el laboral y el familiar.

Entonces, si el fin es la sostenibilidad humana, como se ha señalado, la vida cotidiana se convierte en el motor de esa sostenibilidad y vincula el cuidado en los diferentes ámbitos de la vida. Una serie de interrogantes surgen a partir de esta perspectiva: ¿Qué supone cuidar de la sostenibilidad desde el ámbito más íntimo hasta el más público? ¿Cómo se da la relación entre la sostenibilidad y el cuidado de los ámbitos donde vivimos y trabajamos? ¿Cómo el cuidado en el hogar y el trabajo construye caminos de desarrollo sostenible en la vida cotidiana?

5. Estudio IFREI - Índice de Entornos Familiarmente Responsables, del ICWF International Center for Work and Family de IESE Business School. La muestra total era de 5.449 personas hasta mayo 2011.

6. PNUD, Informe sobre el desarrollo humano, 1999, p. 77.

7. Ver Informe sobre desarrollo humano PNUD, 2008 y ss.

8. *Academy of Management Learning and Education*, v. 9, N° 3, September 2010.

Una experiencia académica y humana

Para comenzar a construir desde estos cuestionamientos, INALDE Business School, con la colaboración de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana, creó una plataforma de diálogo interdisciplinario que incluyese académicos, profesionales, empresarios, consultores, y todo aquel que estuviese interesado en pensar estos temas y sus vinculaciones. Esta plataforma fue el Congreso Latinoamericano Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, que intentó responder a esas preguntas desde experiencias académicas y organizacionales.

Así, el 11 y 12 de octubre de 2011 se reunieron investigadores y profesionales de 8 países latinoamericanos e intercambiaron visiones y estudios, objetivos y prácticas durante día y medio. La inauguración del Congreso estuvo a cargo del rector de la Universidad de La Sabana, Dr. Obdulio Velásquez Posada, quien contó cómo la inundación que afectó al Campus universitario en abril de 2011 y la superación de esa crisis evidenció la respuesta positiva de quienes hacen la organización, gracias a que se ha sabido cuidar de las personas y siempre se han considerado criterio vital en la toma de decisiones.

Por su parte, en su conferencia 'La revolución del cuidado: una propuesta para el desarrollo sostenible', la Dra. María Pía Chirinos, profesora de la Universidad de Piura, de la Università della Santa Croce y Visiting Scholar en el Notre Dame Center for Ethics and

Care, propuso, siguiendo a pensadores como Amartya Sen, Arlie Hochschild y Benedicto XVI, un giro que permita que la economía se centre en el desarrollo de las capacidades humanas de cada persona y que los modelos económicos reconozcan el valor que tiene; en la política, que las leyes protejan y fomenten las tareas de cuidado, remunerado y no remunerado, como realmente necesarias; y en la cultura, que se rompan las visiones elitistas y se adjudique "honor social al trabajo de cuidar", tal como propone Hochschild.

El Dr. Jonathan Tudge, profesor de University of North Carolina, evidenció, a través de sus investigaciones en diferentes culturas (europeas, africanas y latinoamericanas) cómo la vida cotidiana y las prácticas de cuidado tienen un impacto directo en el desarrollo de las habilidades de los niños y en su posterior desarrollo como personas que contribuyen o no al crecimiento de las sociedades a las que pertenecen.

Así mismo, los niveles de pobreza, salud y desarrollo de una sociedad se ven afectados por las estructuras familiares y las dinámicas que se desarrollan en los hogares, según afirmó la Dra. Sophia Aguirre, profesora de la Catholic University of America y experta en finanzas internacionales y desarrollo económico. Al analizar la estructura familiar y otras características de los hogares y su impacto sobre los ahorros, la riqueza y la pobreza, se encuentra que la estructura de la familia, el área en que vive, el sexo del jefe del hogar, los niveles de educación y las relaciones interpersonales que se generan en su interior son elementos determinan-

“ En el ámbito político se deben crear leyes que protejan y fomenten las tareas de cuidado remunerado y no remunerado, mientras que en el ámbito cultural se deben romper las visiones elitistas y adjudicar honor social al trabajo de cuidar ”





Una mirada local

En la Mesa de Expertos Nacionales, las exposiciones de la Dra. Lilian Patricia Rodríguez, experta en desarrollo de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana; de Martha Lucía Vázquez, presidenta de Colempresarias y ex consejera presidencial para la Equidad de la Mujer; de Óscar Oróstegui, experto en estrategias, mecanismos e instru-

mentos de investigación y gestión en diferentes contextos sociales en pro del desarrollo socio-económico; y de Santiago Madriñán, Director Ejecutivo del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), arrojaron luz sobre cómo el desarrollo se ve afectado por elementos estimuladores a lo largo de la gestación e infancia de las personas; cómo el aporte laboral de la mujer exige una serie de flexi-

bilizaciones y cambios de paradigmas; cómo las formas de medir la pobreza pueden ocultar y/o manifestar dinámicas y prácticas familiares positivas para el desarrollo; y cómo nuestra ceguera ante la fragilidad del medio ambiente, unida a la limitación de recursos naturales como el agua y al desmedido afán de riqueza, especialmente en el tema minero en Colombia, ponen en peligro la misma sostenibilidad humana.



tes e importantes. Utilizando modelos macroeconómicos se puede establecer, por ejemplo, que para el caso de Guatemala, y solo con excepción de los hogares que tienen educación universitaria o más, es el matrimonio el que más contribuye a la riqueza y a la reducción de la pobreza. Estos datos impulsan a pensar, como sugiere la misma Dra. Aguirre, en definiciones de desarrollo sostenible que incluyan a su vez una definición de desarrollo económico que entienda el proceso de toma de decisiones del agente económico desde una perspectiva integral y holística de la persona; es decir, teniendo en cuenta su dimensión social: tanto dentro de una familia como en la sociedad.

Por su parte, los simposios separados en ejes temáticos sirvieron de escenario para intercambiar resultados de investigaciones y escuchar intervencio-

nes sobre prácticas empresariales relacionadas con los temas aglutinadores.

Fueron ocho simposios:

- Mujer y trabajo:** En este se analizaron los aportes, obstáculos y desafíos que, para la sostenibilidad económica, humana y social implica la introducción masiva de la mujer en el ámbito laboral.
- Familia y cuidado:** El cuidado de los vínculos y las estructuras familiares y cómo impactan positivamente en la sostenibilidad fueron los articuladores de este simposio.
- Sostenibilidad y cuidado en el trabajo:** Los resultados de investigación y la práctica empresarial demostraron que la sostenibilidad de la empresa depende de cómo las organizaciones cuidan de sus colaboradores.
- Familia y función social:** La función social de la familia y su impacto

en la sostenibilidad fueron el centro de discusión.

Aprendizajes y sostenibilidad: Cómo aprendemos y dónde aprendemos son escenarios positivos clave si los vinculamos al cuidado. En este simposio ese aprendizaje y cuidado se analizó desde el hogar y el trabajo; desde la universidad y los medios de comunicación.

Cuidado y salud: El cuidado requiere de unas habilidades de parte del cuidador que además varían dependiendo del lugar donde se realiza la labor: casa o institución especializada. Relación con la persona que se cuida, políticas de cuidado a nivel de ciudad y país, etc., algunos de los temas abordados.

Familia y trabajo: En este simposio el tema principal fue la conciliación trabajo-familia como eje integrador del cuidado en ambos espacios.

Sostenibilidad y ecología: Las experiencias e investigaciones aquí expuestas articulan el medio ambiente físico-natural con las prácticas de cuidado dentro de las familias y las empresas.

El objetivo del Congreso de crear un espacio de reflexión y diálogo acerca de los temas de sostenibilidad, cuidado y vida cotidiana se cumplió. Los proyectos conjuntos de investigación para avanzar en estos temas entre las empresas y la academia que se originaron a raíz del evento hacen prever un futuro alentador de toma de conciencia y desarrollo de prácticas que cuiden de la sostenibilidad humana en la vida cotidiana.

ABSTRACT: When we talk about sustainability we immediately refer to the concepts of economy and environment and ignore the source of any kind of sustainability: human beings. And the man from his daily life, from work, from the care of the family; this last one is the one who have a truly unexpected macroeconomic dimension. These ideas and conclusions are left by; The Latin American Congress of Sustainability and Daily Life Care, organized by INALDE, in conjunction with the School of Psychology of La Sabana University.



Conferencias destacadas

En vista de que la sostenibilidad humana y la cotidianidad involucra a todos los grupos de la sociedad: niños, jóvenes, adultos, mujeres, ancianos, etc., con sus realidades y problemáticas, destacamos dos conferencias del Congreso. Estos son algunos apartes:

Diagnóstico sobre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Sicólogo Jaime Alberto Adams - Colombia)

“Según las estadísticas de la Asociación de Mujeres y Niños Refugiados, para el año 2000 había 16 millones de niños y jóvenes en Colombia, de los cuales el 65% vivía en condiciones de marginación y pobreza, cifras aberrantes para el siglo XXI.

Los cordones de miseria de todo el país estaban conformados en su mayoría, y aún lo están, por madres solteras. ¿Por qué? Porque el hecho de que la mujer tenga que salir a trabajar implica que se ha perdido el rol del hombre, quien se ha desvinculado de la familia.

Al asumir ellas esta crianza desde tan temprana edad, lo que hacen es replicar los círculos viciosos sobre los cuales fueron criadas: maltrato, poca posibilidad de educación, etc.

Entonces, ¿qué hace el Estado frente a estas problemáticas? Ha creado instituciones como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Icbf) para que los niños maltratados y abandonados tengan mejores oportunidades en su vida.

Pero, ¿qué encontramos? Que los perfiles han ido mutando con el paso del tiempo y el Bienestar Familiar no se ha percatado. Muchos de los niños que ingresaron hace algunos años al sistema eran migrantes de zonas rurales. ¿Y qué hacía la institución? Los mantenía en centros de ciudad durante uno o dos años, desvinculándolos de su contexto social.

De un momento a otro pasaban de un estrato uno o dos de una zona rural a un estrato 6 en una zona urbana, totalmente alejados de su realidad.

¿Qué se debería hacer en ese caso? Cuando llegue un niño migrante, el Icbf debería devolverlo a su zona de origen, donde generalmente también opera.

Por otro lado, el primer lugar donde llega un niño que es maltratado, abandonado o abusado, es un centro de emergencia. Allí, por ley, deben permanecer únicamente tres meses, mientras se define su situación.

Pero, ¿qué sucede? Que en los sitios de emergencia se mezclan niños con problemas siquiátricos con niños que han sido abandonados, etc., generando situaciones caóticas en las que los profesionales, sicólogos y trabajadores sociales tenemos que responder a unos lineamientos estandarizados sin tener en cuenta la realidad de cada niño.

Yo, por ejemplo, soy un sicólogo especializado en situaciones de abuso sexual y me toca tratar también niños con problemas de consumo de drogas.

Así mismo, estos centros de emergencia no están teniendo a los niños tres y cuatro meses, sino un año, año y medio, y allá no los vinculan a la educación formal. Entonces, cuando deben ingresar al colegio ya no quieren, puesto que se acostumbraron a un ambiente donde les enseñan a hacer manillas y les dan clases de teatro, pero no los hacen estudiar, derivando en fuertes choques y deserción.

Ahora, también está el problema de la mayoría de edad. Un niño se considera adulto a los 18 años, pero nosotros encontramos que a esa edad los niños no son los suficientemente maduros para salir a la sociedad: tienen retraso escolar y traumas que no han sido solucionados. ¿Y cuando llegan niños de 16 años? Desde luego no se alcanzan a resocializar en año y medio y su opción es regresar a su hogar y continuar con su círculo vicioso de maltrato.

Las instituciones no son la solución. Hay que invertir y apostarle también a la prevención para que menos niños deban ingresar a ellas. No obstante, la realidad está ahí.

¿Qué hacer entonces? Lo primero es hacer procesos de intervención; por ejemplo, capacitando a los profesionales. Segundo, realizar cambios en la estructura organizacional. Y tercero, flexibilizar el manejo de los perfiles. Si esos aspectos no cambian, el sistema va a colapsar”.

El impacto macroeconómico de la familia (Dra. Sophia Aguirre, invitada internacional)

“Si bien es importante hablar de la familia desde el punto de vista social, también hay que hacerlo desde el punto de vista económico. ¿Y por qué? Porque no somos ángeles y, por tanto, le costamos a las finanzas públicas.

Según varios estudios, los niños tienen mejor desarrollo en una familia que es funcional. ¿Y qué es una familia funcional? Unos padres biológicos, hombre y mujer, dentro de un matrimonio estable.

Así mismo, y esto hace parte de un estudio que adelanté hace un par de años y que muestra cómo las relaciones familiares y la actividad económica más básica afectan el capital social y humano, el matrimonio aumenta la probabilidad de que el padre tenga una buena relación con sus hijos y reduce la probabilidad de que los hijos se divorcien y tengan hijos extra matrimoniales.

No es un secreto tampoco que el rendimiento económico-social de los niños está íntegramente asociado con la estructura del hogar del que procede.

He ahí por qué el gobierno tiene que decir algo sobre el matrimonio. Porque hay niños, futuro de toda una sociedad. Si no, no tendría nada que decir.

Además, sabemos que en promedio los niños tienen mejor salud física en matrimonios estables y, por ende, se reduce significativamente la mortalidad infantil. Y la expectativa de vida es un buen proxy del crecimiento económico, porque también se asocia con un menor abuso de drogas y no solo por parte de los hijos sino también de los padres.

Está comprobado que los hombres y mujeres casados se encuentran en niveles más bajos de trastornos mentales y de depresión.

Fijémonos en otros porcentajes: se reducen las posibilidades de fumar en 142%; de ingerir alcohol en 73%, y de consumir marihuana en un 192%. Estas no son cifras accidentales. Por eso, el matrimonio y la familia tiene dimensiones macroeconómicas insospechadas.

Yo siempre les pregunto a los hombres de negocios: '¿Señores, ustedes son casados? Porque si no, pierden el tiempo. El dinero está donde la gente está casada'.

Esto hace parte también de un estudio que adelanté en 2005 y repetí en 2007 después de la crisis y lo que encontré es que salieron mejor librados los casados que las parejas que viven en unión libre. Y no lo digo yo a manera de juicio, lo dicen las cifras. Y tiene que ver con la no presencia del largo plazo y, por lo tanto, la ineficiencia en el uso de los recursos.

El matrimonio claramente hace una referencia al largo plazo, a la riqueza y al crecimiento económico. Y esto se ve claramente en países pobres.

Ahora veamos otro problema: hay ciudades completas donde ya no existen hombres. ¿Qué hay? Adolescentes

sin familia y con dinero por las remesas que les envían sus padres desde los países donde se fueron a buscar suerte.

Por eso no es de extrañar los altos índices de drogas, crimen, etc. Entonces, ¿las remesas realmente nos están ayudando? Desde el punto de vista de la Balanza de Pagos sí, pero desde el punto de vista del crecimiento están carcomiendo la estructura social, y así una sociedad no se mantiene.

Yo creo firmemente que toda intervención de desarrollo debe tener un impacto social o si no, de nada está sirviendo para el futuro.

Entonces, ¿que si debemos utilizar los instrumentos de la economía mecanicista? Sí, pero con una visión integral de la persona. ¿Qué si utilizamos los instrumentos de la economía experimental? Sí, pero con énfasis en la persona. ●





Ulrike Wahl,

líder de fundación mundial de Siemens

Después de dos años y medio de trabajar en Siemens Colombia y Argentina, Ulrike Wahl fue nombrada en 2009 como Directora de Siemens Stiftung, la fundación internacional de dicha compañía, cuya sede principal está en Alemania. Nos contactamos con nuestra egresada para que nos hablara sobre esta experiencia y sobre los retos directivos a los que se ha enfrentado.

1. En países como Colombia la labor de la Fundación Siemens (en el ámbito local) ha tenido eco desde hace unos años. Sin embargo, la dirección general de la compañía creó una fundación, la que usted dirige, con orientación internacional. ¿Qué visión estratégica tiene Siemens Stiftung, y cómo interactúa con las fundaciones que operan localmente en algunos países?

A finales de 2008 la Junta Directiva de Siemens AG, en Munich, tomó la decisión estratégica de conformar una fundación corporativa que se dedicara a gestionar líneas programáticas que reforzaran el compromiso de contribuir al desarrollo de la sociedad. Fue así como se definió que además de las iniciativas de *corporate*

citizenship, adelantadas por las entidades locales en los distintos países, la Siemens Stiftung hiciera énfasis en programas de más largo plazo y dentro de marcos de cooperación con los sectores público, privado y el denominado tercer sector. Así, la fundación comenzó a operar a inicios de 2009 desde Alemania.

Los principales vectores de acción son: fortalecimiento de infraestructura y servicios básicos; acompañamiento y soporte a iniciativas de desarrollo y a emprendimientos inclusivos y sustentables (*social entrepreneurship*); respaldo a proyectos que contribuyan a una mejor calidad de la educación, con énfasis en ciencias y tecnología, pero también al desarrollo integral de competencias que propendan por mayor igualdad y justicia social. La cul-

tura, el arte y el diálogo sobre temas de actualidad son igualmente parte de nuestro portafolio. Trabajamos interdisciplinaria y enlazadamente bajo una perspectiva holística.

Existen actualmente cinco fundaciones corporativas además de Siemens Stiftung –tres en Latinoamérica (Brasil, Colombia, Argentina), una en Estados Unidos y otra en Francia– con las cuales trabajamos bajo un paraguas común buscando sinergias y transferencia de proyectos, y desarrollando estrategias regionales que generen mayor impacto a través de modelos de cooperación. Siemens Stiftung asume un papel de líder dentro de la Alianza de Fundaciones Siemens, pero cada fundación es una entidad jurídicamente independiente, aunque nos unan objetivos comunes.



Aquí, Ulrike Wahl junto a otros directivos de la fundación y de la compañía. Entre ellos, el Dr. Peter Löscher, CEO Global de Siemens AG (quinto de izq. a der.) y el Dr. Spänle, Ministro de Educación y Cultura del Estado libre de Baviera (tercero de izq. a der.).

2. ¿En qué momento de su vida profesional llegó la invitación a ser directora de la fundación Siemens Stiftung?

A inicios de 2009, en uno de mis momentos de mayor actividad en temas en desarrollo como responsable regional de Comunicaciones Corporativas y Asuntos de Gobierno de Siemens a nivel de Latinoamérica (excepto Brasil). Durante mi paso de dos años y medio por Siemens tuve la oportunidad de gestionar e impulsar, junto con mis colegas de los distintos países, temas de responsabilidad corporativa en el ámbito social, siempre interactuando con la casa matriz. De hecho, pude participar en la creación y consolidación de dos de las tres fundaciones Siemens en Latinoamérica: Colombia y Argentina. Tuve la suerte de contar con superiores, especialmente mi jefe directo, que me permitieron armar proyectos y sacarlos adelante dándome toda la confianza y apoyo. Y fue por esa conjunción de personas y temas, creo, que al buscar una perso-

na con experiencia internacional, de nexos con Alemania, y que hubiera trabajado en varios ámbitos, dieron con mi perfil. Esta fue una enorme oportunidad que me supuso un salto muy grande en cuanto a retos y responsabilidad, por la dimensión del cargo; tanto, que para mí esto no es un trabajo sino un proyecto de vida.

3. Sostenibilidad y responsabilidad corporativa son temas abanderados por Siemens. ¿Cómo dimensiona estos conceptos tan nombrados, pero a la vez tan poco interiorizados, en el largo plazo?

Siemens, y hablo de la compañía fundadora que nos dio el capital de 390 millones de euros para operar en Alemania e internacionalmente, ha integrado el gran tema de sostenibilidad como prioridad en su organización. Es un tema transversal y estratégico en la compañía, haciendo énfasis también en toda la cadena de valor. No es un adicional, es esencial, y supone una cultura, una estrategia y un portafolio

“Esta fue una enorme oportunidad que me supuso un salto muy grande en cuanto a retos y responsabilidad, por la dimensión del cargo; tanto, que para mí esto no es un trabajo sino un proyecto de vida”

orientados a cumplir con este término, que tantos ponen en boca, pero que requiere de una toma de decisiones consistente.

Por cuarta vez consecutiva, la compañía ha sido nombrada No. 1 en la categoría de 'Diversified Industrials Category', del Dow Jones Sustainability Index. En el largo plazo, no parece sostenible un negocio o una compañía que no actúe teniendo en cuenta su papel e impacto en el contexto del desarrollo sostenible de la sociedad y del medio ambiente en general. No se es sostenible si se cierran ojos y oídos ante la corresponsabilidad como actores en la construcción de futuro. Creo, por tanto, que no estamos ante una moda, sino ante una conciencia colectiva que supone educación y actuación sobre la base de valores claros y legítimos para todos.

4. Fijar la estrategia de la organización supone el conocimiento de diversos entornos y necesidades. ¿Cómo se han logrado articular los intereses de cada país al asignar presupuestos y al ejecutar proyectos de gran impacto?

En ese sentido actuamos respondiendo a la visión del fundador de la compañía, Werner von Siemens. Hacemos valoraciones de países y problemáticas, para luego mirar dónde nuestro aporte, cooperando con otros, puede lograr un impacto que en el mediano plazo contribuya a la solución de problemas sociales y educativos. Creemos en los esfuerzos estructurales y sabemos que la palanca de cambio se logra con el concurso de muchos,

soportado en el conocimiento y adhesión local en cada caso.

Ahora, los proyectos no son replicables automáticamente en varios países. Mi aprendizaje me dice que es necesario entender los condicionantes y las opciones de solución en cada contexto, puesto que la cultura es elemento clave.

En cuanto a la asignación de recursos, estos no se reparten igualitariamente por país, sino que se adjudican a iniciativas que tras una fase piloto demuestran que tienen capacidad de convertirse en modelos, de ser sostenibles por sí mismas y de ser transformadoras. Por tanto, es posible que un país pequeño tenga un proyecto con mayor monto de recursos nuestros, que uno de mayor tamaño. Así mismo, contamos con recursos limitados, por lo cual somos esencialmente defensores de esquemas de cooperación con los mejores, los más experimentados y los más alineados con nuestros valores y objetivos.

5. Con la creación de cientos de fundaciones cada año, muchas de ellas en Alemania. ¿Cómo diferenciarse?

Desarrollar un perfil es muy importante, pero no desde el punto de vista del marketing porque aquí no se trata de posicionar un logotipo. Uno debe destacarse por buenos proyectos que demuestren su impacto en la sociedad y por la capacidad de convocar a otros que deseen lograr lo mismo. En Alemania, somos de las pocas fundaciones corporativas con orientación internacional y no hay muchas que sean gestoras de proyectos y defensoras de participación más operativa.

Muchas prefieren financiar proyectos que buscan recursos y eso está muy bien... se necesitan. Pero nosotros nos comportamos más empresarialmente: desarrollamos proyectos o ampliamos y fortalecemos iniciativas de terceros. Los términos “negocio inclusivo” y “emprendimiento productivo sostenible” son muy conocidos en las agencias de desarrollo, pero no tanto entre las fundaciones en Alemania. Y eso es precisamente lo que nos interesa fortalecer: ayudar a pescar, no regalar el pescado, como reza el viejo adagio. En ese sentido, la Siemens Stiftung se ha ido dando a conocer (apenas llevamos un poco más de dos años), articulándose con ONG's, fundaciones, academia, ámbito político y sector empresarial. Y creo que ese es el camino adecuado. No es sino leer las noticias de primera plana para ver que es imperativo unir voces y manos para enfrentar la crisis.

6. En Siemens Stiftung la cultura y la innovación son temas importantes. ¿Cuál ha sido la acogida de estos dos lineamientos en los diferentes países y qué proyectos han surgido de ello?

Creo que una de las máximas a tener siempre presente es que no hay una cultura mejor o peor que otra. La diversidad y el respeto por las identidades culturales, aún en un mismo territorio que se defina como nacional, es una riqueza esencial. Por su parte, la innovación, ese momento a partir del cual se genera algo nuevo o mejorado, es palanca de desarrollo. Entonces, consideramos que las buenas ideas nacen de la apertura hacia la

diferencia del otro. Eso es fascinante, y lo vemos en nuestro proyecto de investigación académica y programa de doctorado sobre Social Economic Empowerment y gestión de cambio, con universidades africanas, latinoamericanas, europeas y norteamericanas (IRENE SEE). Los resultados y el aprendizaje mutuo son sorprendentes. Lo vemos y vivimos también en proyectos de cultura en Latinoamérica y África, cuando convergen gentes de diferentes disciplinas, continentes y países, para gestionar debates creativos sobre lo común.

7. ¿Qué proyectos específicos está llevando a cabo la fundación en el plano educativo?

Estamos llevando a cabo proyectos que apuntan a la formación de profesores y docentes y a la implementación de la didáctica como herramienta para una mejor enseñanza a niños y jóvenes. La combinación de aprendizaje activo, sobre todo en las áreas de ciencias naturales y tecnología, con aprendizaje vía nuevas tecnologías (TIC), es fundamental. Actualmente, además de proyectos en Alemania, estamos adelantando proyectos piloto en Chile, Colombia, Argentina (junto con nuestras fundaciones pares) y Sudáfrica, para luego evaluarlos y replicarlos. Trabajamos también con instituciones de formación de docentes, colegios y escuelas, así como con instituciones

públicas que gestionan políticas de educación, con el fin de desarrollar e implementar conjuntamente las dinámicas que apalancen un cambio de calidad en el nivel de aprendizaje y conocimiento de los estudiantes. 'Experimento', por ejemplo, es el nombre del proyecto que cuenta con el concurso de docentes y expertos de los tres continentes para adaptar, mejorar y usar en clases los módulos para ciencia y tecnología. También aquí la complementación es bienvenida, y lo bonito es ver cómo se van uniendo otros *partners* para promover el mismo objetivo.

8. La Siemens Stiftung está activa, principalmente, en Alemania/Europa, África/Subsahara y Latinoamérica. ¿Por qué allí y no en otras regiones?

Siemens Stiftung no puede cumplir lo que Siemens AG: estar presente en casi 190 países, pero definimos una primera fase, entendiendo las realidades de continentes tan diversos. Latinoamérica es un subcontinente con países que evolucionan fuertemente y que cuentan con marcos institucionales bastante sólidos en comparación con otros países del mundo. Pero también hay aún una enorme brecha social, que no corresponde con el crecimiento notorio que los hace más y más atractivos para la inversión. Entonces, hay necesidades y problemas donde una contribución sostenida

tiene sentido: en educación, en apalancamiento de desarrollo inclusivo, en un aporte al fortalecimiento de estructuras sociales y comunitarias, y en capacidad de gestionar emprendimientos socialmente responsables.

Tenemos tres fundaciones en Latinoamérica, junto a las cuales queremos actuar consensuadamente para lograr un mayor impacto. En la región, la posibilidad de conformar modelos de cooperación *multistakeholder* está dada. El reto es dejar el individualismo del que tanto se habla, para converger en objetivos comunes.

Por su parte, África es un continente que requiere presencia y respaldo. No somos del tamaño de la fundación Bill y Melinda Gates, pero podemos ayudar y propender porque en vez de regalar, se construya algo en conjunto. Estamos dedicados, de manera intensiva, a entender y emprender iniciativas que permitan fomentar avances para una población que en muchos casos se encuentra desprovista de lo absolutamente básico para poder tomar en sus propias manos su desarrollo. Allí se comienza con el acceso al agua potable, con la infraestructura más elemental que permite generar el paso siguiente de mejora de calidad de vida. Son otras condiciones, y creemos que con tecnología sencilla también se puede lograr mucho, siempre y cuando haya una adaptación de esta a la cultura de los pueblos que allí viven.



“ Actualmente, además de proyectos educativos en Alemania, estamos adelantando proyectos piloto en Chile, Colombia, Argentina (junto con nuestras fundaciones pares) y Sudáfrica, para luego evaluarlos y replicarlos ”



Así luce la página web de la Fundación Siemens Stiftung

9. Para la Universidad de La Sabana y para INALDE es un orgullo tenerla como egresada y ocupando tan destacado cargo internacional. ¿Cuáles de las lecciones aprendidas en estas instituciones le han sido de mayor utilidad en su vida profesional?

Debo admitir que a pesar de haber estudiado comunicación y de haber trabajado en producción periodística y comunicación estratégica, entre otras, el giro que significó pasar por el Executive MBA de INALDE fue lo más cercano a un terremoto. Vi derrumbarse cosas en las que antes creía y aprendí a analizar y a entender las situaciones desde perspectivas muy distintas, así como a comprender temas esenciales sobre la gestión organizacional. Con el MBA aprendí a priorizar y a convertir lo complejo en algo sencillo. Le tomé inmenso respeto a temas que no conocía, y le bajé la aversión a otros que antes parecían infranqueables y que hoy entiendo sin perderme en el

bosque. Así mismo, creo que aprendí a tomar decisiones que antes no me hubiera atrevido a tomar. Crecí mucho como persona y me ayudó a afrontar retos no solo en el plano profesional, sino en el personal.

Lo más posible es que sin el paso por INALDE no estuviera hoy donde estoy. Por eso, quiero agradecer a quienes entonces me impulsaron a realizar el programa: mis hijos y su padre, porque también eso es una lección: el respeto porque el otro tenga oportunidades siempre nuevas y pueda crecer.

10. ¿Cómo ha cambiado su percepción de Colombia desde que está viviendo en Munich? ¿Cómo ve desde afuera a nuestro país en el ámbito empresarial y en prospectiva?

Irme de Colombia después de 25 años fue como saltar al agua helada, salir de la zona de confort. Fue un proceso de inmigración de una alemana latini-

zada y tuve que recorrer un hondo camino de resocialización dentro de una cultura que ya no era la mía. Y digo esto para que se entienda que aunque nacida en Alemania, mi mirada sobre Colombia era en buena parte una mirada de ombligo. Yo no conocía muy a fondo la forma de pensar en Alemania porque no había vivido realmente allí. Pero mientras me acoplaba a esa cultura que redescubría, comencé a mirar a Colombia desde una nueva perspectiva.

Si me centro en el ámbito empresarial, más allá de los temas de violencia y de la desesperante presencia, al parecer estructural, de la corrupción, sí se nota un desarrollo económico positivo y sostenido. Siempre he creído que el sitio donde en realidad se podría forjar un futuro, poniendo a prueba las propias capacidades, es Latinoamérica, y ciertamente Colombia. Creo lo mismo, ahora más que nunca: el empresariado es fuerte; hay una orientación emprendedora; hay mayor preparación, y temas como innovación, gobernabilidad,

sostenibilidad y responsabilidad corporativa parecen interiorizarse más y más. Me llama mucho la atención que ya no solamente sean Brasil y Chile las economías consideradas interesantes en las estrategias de las compañías globales. Da orgullo saber que Colombia es objeto de atención, y no para el corto plazo. Si esta generación lo hace bien y se considera realmente eje de corresponsabilidad para la construcción de sociedad, creo que se puede pensar en Colombia como un país atractivo en todo sentido.

11. ¿Qué retos próximos debe afrontar en su vida profesional?

Retos, ¡todos! Quisiera pensar en días de más horas para poder avanzar en lo que nos hemos propuesto con la fundación. En lo inmediato, además de exigirme mantener al

máximo mi capacidad de aprendizaje, mi curiosidad por todo, mi esfuerzo por lograr que todos avancemos y seamos un poco mejor cada vez en nuestro trabajo e impacto junto a otros, me dedicaré más al desarrollo de nuestra gestión regional, sobre todo en Latinoamérica. Es un poco como volver a casa.

12. ¿Hasta dónde espera llevar a esta fundación internacional de su mano?

Eso depende de lo que el Advisory Board y sus seis miembros, con el CEO Global a la cabeza, decidan. Quisiera, en todo caso, dejar una organización que represente lo que una fundación del siglo XXI debe ser e imprimir en cada uno de los que trabajan conmigo el entusiasmo y la necesidad de total dedicación

para dejar una huella positiva en el mundo. Ahora, ¿cuándo sería el momento voluntario de dejarla? En este momento ni lo pienso.

www.siemens-stiftung.org

ABSTRACT: After two and a half years working in Siemens Colombia and Argentina, Ulrike Wahl was appointed in 2009 as Director of Siemens Stiftung, an international nonprofit foundation of the company, whose headquarters are in Germany. We contacted our graduate who spoke to us about this great experience and the leadership challenges she has faced.

Caléndula LABFARVE

Antiinflamatorio

La Solución Natural para prevenir los problemas inflamatorios



Es un fitoterapéutico, no exceder su consumo, registro sanitario: PFM2006-005722-R1 leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico. De venta en los principales Almacenes de cadena, Droguerías, Puntos de venta autorizados y tiendas naturistas del país. Línea de servicio al cliente: 018000115115.

Experiencia única en el mercado de mercados:

China

Con el fin de brindar a los egresados de INALDE Business School una perspectiva más global de las oportunidades de negocio y la posibilidad de conocer la cultura de una de las potencias económicas más desarrolladas en el mundo, Alumni llevó a cabo la segunda Misión Internacional a China, con un foco más académico y empresarial.

Con base en la exitosa experiencia de la I Misión China de Alumni INALDE, en 2010, una segunda Misión Internacional partió desde Bogotá, el 7 de octubre pasado, hacia la República Popular China, con fines académicos, empresariales y turísticos, en cinco ciudades: Beijing, Xian, Shanghai, Guangzhou y Hong Kong. Durante 17 días, tanto los egresados inscritos, como sus acompañantes, tuvieron la oportunidad de conocer los principales aspectos que han influido para que dicho país se haya constituido en una gran potencia económica.

Dentro de las actividades académicas y empresariales realizadas, se encuentran las siguientes:

- En Beijing, la conferencia del profesor Li Yong, miembro del área de Marketing de la Universidad UIBE, University of International Business

and Economics, quien, a su vez, es codirector del Center for China-US/EU Economic & Strategic Studies de la China Association of International Trade, CAIT. La conferencia ofrecida en inglés se tituló 'El mercado en China: características, oportunidades y retos' y se enfatizó en la importancia de concebir al mercado chino como un conjunto de múltiples y distintos mercados. Así mismo, el Embajador de Colombia en China, Dr. Carlos Urrea, recibió en las instalaciones de la embajada al grupo, en compañía del Agregado Comercial de Colombia en China, Dr. Alejandro Ossa, quien dictó una conferencia sobre cómo aprovechar las oportunidades que representa China para Colombia.

- En Shanghai, el Dr. Iñigo Mendiaburu, General Manager de la compañía española IGeo Investment & Consulting, dictó la conferencia titulada 'Aproximación al mercado chino'

y señaló los retos que los empresarios deben enfrentar si deciden invertir en China y/o instalar sus empresas en dicho país. También se realizó una visita al Museo de Planeación de esta ciudad y al Puerto Yang Shan, a dos horas de la ciudad, el cual tiene uno de los puentes más largos del mundo, 32 km. de longitud.

- En Guangzhou (Cantón), se visitó la fábrica Guangzhou Weiader Precision R&P Wares CO, en la que se producen accesorios en silicona para celulares. Adicionalmente, hubo dos días, 18 y 19 de octubre, para recorrer los pabellones de la prestigiosa Feria de Cantón, correspondientes a la primera de las tres fases que ofrece en dicha época.

- En Hong Kong, el señor Thomas Wong, General Manager de CWCC, una firma de contadores públicos y consultores empresariales expertos





*Maqueta de Shanghai, en el Museo de Planeación. Presenta los próximos 20 años de crecimiento urbano de esta ciudad.



*Dr. Alejandro Ossa, Agregado Comercial de la Embajada de Colombia en la República Popular China, durante su conferencia.



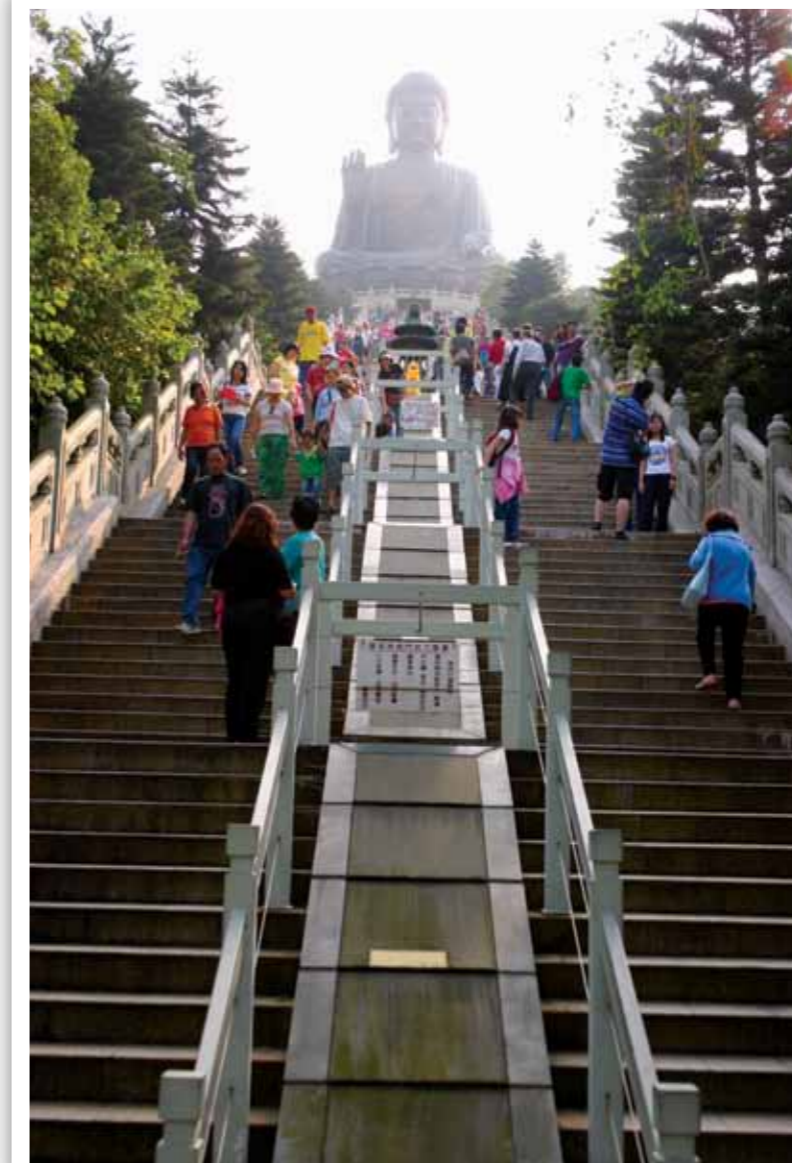
*Grupo de egresados de INALDE en el Templo del Cielo, en Beijing.



*En CWCC, firma experta en creación y operación de negocios en Asia, con sede en Hong Kong.



*Egresados y sus acompañantes atendiendo a la conferencia de la Embajada de Colombia en la República Popular China.



“Durante las dos semanas que duró la misión también se visitaron los sitios turísticos más emblemáticos de China”

en creación y operación de negocios en Hong Kong y China, recibió a la delegación y dio a conocer la importancia de dicha ciudad como centro financiero de Asia, así como las numerosas oportunidades de negocios que existen para los empresarios de nuestro país. En esta conferencia también participaron como expositores dos colombianos: Mauricio Quiroz Viana, Senior Manager de la Unidad de Business Advisory Service Latin Desk; y Felipe Bonilla, Se-

nior Advisor de esta misma unidad. Así mismo, se coordinó una visita al HKTDC - Hong Kong Trade Development Council, el organismo oficial de Hong Kong, cuya misión es crear oportunidades de negocio para las compañías de dicha región; allí, la señora Myra Mak, Manager Overseas Promotions, presentó el HKTDC y las posibilidades de contactar proveedores a través de las ferias especializadas que esta entidad organiza anualmente.

De igual forma, se llevó a cabo una charla con énfasis en Cantón y Shenzhen, dos regiones reconocidas por su enorme capacidad productiva en tecnología y manufactura, por parte del señor Carlos Uribe, Managing Director de SUMIVA International Limited, asesora de exportaciones e importaciones con sede en Hong Kong.

- Finalmente, se realizó la visita al Consulado de Colombia en Hong Kong, en cabeza del Dr. José Antonio Mutis, quien ofreció una charla a los egresados sobre los proyectos del consulado para promover las relaciones comerciales entre Colombia y Hong Kong, y sobre la importancia de fortalecer la red de contactos entre los colombianos que residen allí y quienes estando en nuestro país desean explorar oportunidades en dicho distrito.

De otra parte, se visitaron los sitios turísticos más reconocidos de dichas ciudades, entre ellos: La Muralla China, la Plaza Tian An Men y el Palacio Imperial, en Beijing; los Guerreros de Terracota, en Xian; la Torre de la Perla y el casco antiguo de Shanghai; la casa de la familia Chen, en Guangzhou; y el Pico Victoria, la estatua del Buda Tian Tan y el Monasterio Po Lin, en Hong Kong.

La misión, que fue calificada por los participantes con 4,8 sobre 5,0., culminó satisfactoriamente luego de dos semanas de actividades, con las que se logró una perspectiva más completa de la República Popular China, su economía, cultura, diversos mercados y los múltiples retos que plantea este país para el desarrollo de la economía mundial y, en particular, para el sector empresarial colombiano. ●



Lazos de amistad en pro de la tercera edad

Los egresados de la promoción 2007-2009 del MBA de INALDE encontraron la forma de seguir unidos a través de proyectos conjuntos. Uno de ellos, darle vida a un comedor para abuelitos, al sur de Bogotá. Gracias a su constancia y colaboración, más de 80 adultos mayores tienen asegurada una comida diaria y han vuelto a sonreír.



Un comedor para la tercera edad

Después de ese primer acercamiento informal, y estando un día hablando con la encargada del comedor infantil, ella les contó el sueño que tenía de crear un comedor para abuelitos, en vista de que era una población muy desamparada en ese lugar.

“Entonces –cuenta Pedro Miguel– aprovechando que el distrito le había dado a la comunidad un espacio que anteriormente funcionaba como una cárcel, decidimos arreglarlo y adecuarlo para un comedor. La verdad era que estaba en muy malas condiciones y solo le faltaban las rejas para que siguiera pareciendo una cárcel”.

Pero, ya con espacio, ¿cómo poner a funcionar el comedor? Fue la esposa de Pedro Miguel, Sandra Tamayo, quien a través de varios contactos consiguió toda la dotación para el lugar: estufa industrial, vajilla y todos los utensilios necesarios para preparar una adecuada alimentación. De esta manera, la preocupación que quedaba era cómo iba a funcionar diariamente y con qué recursos, porque desde luego no era suficiente con la infraestructura física.

Pedro Miguel decidió echar mano de nuevo del deseo manifiesto de sus compañeros de promoción de vincularse a un proyecto de esta índole y de los fuertes lazos de amistad que los unen (han adelantando otros proyectos conjuntos como un fondo, que por cierto está funcionando muy bien), y los invitó de nuevo pero ya con algo

Todas las noches, antes de dormir, decenas de ‘viejitos’ del barrio Ramírez, en Bogotá, incluyen en sus oraciones a quienes ellos consideran sus “nuevos amigos”, “su nueva familia”. Le agradecen a Dios por esos ángeles que ha puesto en su camino antes de atreverse a pedirle por la posibilidad de más de una comida diaria, la disminución de una dolencia física o, lo que más anhelan muchos, volver a ver a sus hijos.

Esos “amigos”, a los que ellos se refieren, son algunos egresados del MBA 2007-2009 de INALDE, con sus respectivas familias, quienes hicieron realidad un comedor para ellos, de la mano de una comunidad católica colombiana inspirada en el Padre Pío, que opera en dicho barrio de Bogotá.

Todo comenzó en la Navidad del año pasado. Pedro Miguel Niño, uno de los líderes de este grupo y presidente de su promoción, se encontró

por casualidad con esta comunidad que vela por los desamparados y que cuenta con comedores para niños y adultos mayores en ciudades de Colombia y fuera del país.

En el barrio Ramírez, de hecho, la comunidad había logrado instalar un comedor infantil (con guardería y biblioteca) para atender a 150 niños diariamente.

Así que Pedro Miguel, después de recordar que él y sus compañeros ha-

bían quedado motivados con esta clase de iniciativas sociales desde la Semana Internacional que adelantaron en México con el MBA, por las temáticas que allí se abordaron, convocó a sus amigos de promoción para recoger juguetes y mercados y llevárselos en Navidad a estos niños de bajos recursos.

Aunque la asistencia no fue masiva esa vez, sí fue un primer paso y se lograron recolectar 250 juguetes que llevaron de felicidad a cientos de familias.



más estructurado de lo que se requería.

La idea era, y sigue siendo a pesar de que resultó más complicado de lo previsto, que cada amigo escogiera y asumiera la alimentación de un día del mes. Así, se estableció el denominado presupuesto de solidaridad mensual: cerca de 250 mil pesos, que es el costo de la alimentación y servicio diario de los 80 abuelitos que, por ahora, están allí inscritos. “La dificultad no es conseguir una donación, sino tener la disciplina”, aseguran algunos de los involucrados en el proyecto.

¿Inconvenientes? Los normales de toda iniciativa. Sin embargo, el comedor se inauguró oficialmente el 27 de diciembre de 2010 y hoy, un año después, sigue funcionando con

el deseo de acoger a más abuelitos.

“El almuerzo que allí se les brinda es la única comida diaria para esos viejitos. Por eso la idea es darles una sopa muy nutritiva y un plato que tenga proteína, harina y verduras”, relata conmovida Sandra Tamayo.

Pero no es la única a la que se le ablanda el corazón cuando habla de los abuelitos. Carlos Estrada (egresado), Diana Cadena y Juan Carlos Plazas (egresado) confiesan que ellos no se consideran una bendición para estas personas; por el contrario, que son los viejitos quienes les han enseñado muchas cosas y por eso no pueden ver el comedor como una actividad pasajera, sino como algo que ya forma parte de su vida.

“Debo reconocer –cuenta Diana, esposa de Carlos– que al inicio fue

“Cerca de 250 mil pesos es el costo de la alimentación y servicio diario de los 80 abuelitos que, por ahora, están inscritos en el comedor”

**DICEN QUE DESPUÉS DE NUESTRO MBA
TODO SE VE DISTINTO, Y ES VERDAD.**

Prepárese para tener una perspectiva más amplia del mundo.
EXECUTIVE MBA INALDE: Método del Caso - 22 promociones - 1107 egresados - Semanas Internacionales
- Comité Asesor Internacional conformado por profesores de HARVARD BUSINESS SCHOOL, IESE e IPADE.

Para mayor información: www.inalde.edu.co y/o mba.inalde@inalde.edu.co
Línea Bogotá: 3077119

Línea nacional e internacional: 01 8000 111967

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



MBA

difícil y salíamos muy mal emocionalmente por todas las historias que escuchábamos (enfermedad, abandono, robo, errores de su pasado, etc.). Además, para nadie es un secreto que los ancianitos son el grupo que menos recibe cariño y apoyo en nuestra sociedad. Ellos son apartados por sus mismas condiciones y la mayoría de fundaciones brindan ayuda a otros segmentos de la población. Tal vez por eso estos abuelitos son tan especiales para nosotros y se han convertido en nuestra familia. No es una obligación ir allá, sentimos el deseo y la responsabilidad moral de hacerlo”.

Incluso las pequeñas hijas de Diana y Carlos, Isabela y Manuela, cuentan cómo ellas son las encargadas de repartirles el jugo a los “viejitos” durante algunas jornadas. Es más, les gusta ir y preguntan cuándo es “la próxima visita”.

“Isabela, por ejemplo, –continúa a manera de anécdota Diana– se ganó un escritorio en un bazar y lo donó para el comedor. A nosotros nos gusta que ella y Manuela vayan y se sientan impactadas positivamente para que sean conscientes de que son afortunadas y deben compartir lo que tienen”.

Desde luego, todos no pueden ir siempre a las visitas. Pero además del grupo constante, ya han pasado por allá cerca de 30 egresados de la promoción.

Además, lo que ellos mismos resaltan es que el aporte no es solo dinero. “Desde luego se necesitan muchos recursos –asegura Juan Carlos– pero lo que más queremos es



que quienes vayan conozcan la realidad, les brinden cariño a estas personas que no tienen a nadie más en la vida y le dediquen una mañana a otros seres humanos. Sin duda, el aporte más importante es el tiempo”.

Así, cada segundo sábado del mes, como está institucionalizado, el punto de encuentro es La Candalaria, donde parquean algunos carros para subir en uno o dos al barrio, que esta ubicada al sur y un poco más arriba del barrio Egipto.

Una amistad nacida en las aulas

Basta ver a este grupo de amigos y colegas reunidos para saber que más allá de una camaradería y de las afinidades propias de quienes



“Los egresados consideran que INALDE les ayudó a fortalecer los vínculos de amistad, no solo por su filosofía, sino por la misma Metodología del Caso, que propicia espacios de discusión ”

compartieron dos años de arduo estudio, los unen proyectos de vida en común y el interés por construir un mejor país.

Todos, al unísono, consideran que fue un grupo especial y que INALDE les ayudó a fortalecer esos vínculos, no solo por la filosofía propia de la institución, sino por la misma Metodología del Caso, que propicia espacios como el trabajo en equipo para dialogar e intercambiar puntos de vista en grupos pequeños.

Lo más curioso es que los miembros de este “combo” no son solo los que estudiaron, sino sus cónyuges, novias e hijos. Muchas de las esposas de ellos son, incluso, amigas entre sí y son las que más se divierten en cada encuentro, cumpleaños, misa, fiesta y visita al comedor del Padre Pío. Para ellas, según cuentan, fue también provechoso que sus esposos hubieran realizado el MBA de INALDE porque vivieron la experiencia de la mano de ellos.

“La verdad es que la hemos pasado felices tanto en el plan de los abuelitos, como en los matrimonios, leyendo libros, yendo a la ciclo vía... es un grupo realmente espectacular”, resalta Sandra.

Además, si bien las anécdotas de lo que vivieron durante el máster y las sonrisas siempre están presentes en las reuniones de estos egresados, también hay espacio para este tipo de proyectos sociales. “Sabemos que no vamos a cambiar el mundo, pero sí ayudamos a mejorar la calidad de vida de un grupo de personas y eso para nosotros ya es ganancia”, afirma Juan Carlos.

La pretensión de ellos es ser multiplicadores, invitar a más personas, a más egresados de INALDE, para que se unan a esta iniciativa y así lograr tener un mayor impacto social. En el barrio Ramírez son muchos los abuelitos que aún no tienen cómo alimentarse y que piden ser acogidos por la fundación.

“Mi invitación es muy clara y me remito a lo que nos sucedía a nosotros –cuenta Carlos–: llevábamos 4 o 5 años organizando ‘teletones’ en diciembre y buscábamos a quiénes darles lo que recolectábamos, pero no encontrábamos alguna institución con la que nos identificáramos ni alguien que realmente lo agradeciera. Entonces, yo sé que ese problema lo tiene mucha gente: o desconfían de las entidades o les falta ver un rostro. Pues bien, aquí hay mucho que hacer y todas sus donaciones, en tiempo, dinero, comida, ropa, televisores, etc. son bienvenidas. ¡Aquí recibimos todo!”.

Por su parte, Pedro Miguel es consciente de que aún no hay 30 personas colaborando mensualmente con dinero para la alimentación, pero también sabe que con las donaciones altas, más los aportes esporádicos, se va sumando y contribuyendo, porque la idea es poderles ofrecer también servicios médicos y momentos de esparcimiento.

“Lo importante era el sueño, y ha funcionado básicamente gracias a los amigos”, concluye.

¿Hasta cuándo están comprometidos con el comedor?

Sin titubear y en coro: “Hasta siempre”.

ABSTRACT: Graduates of the MBA promotion INALDE 2007-2009 found a way to continue linked by joint projects. One of them, is to give life to a dining room for grandparents in southern Bogotá. Thanks to their perseverance and collaboration, more than 80 seniors have secured one meal a day and they have smile again.



Los mejores contactos para su networking

Actualice sus datos y permanezca en contacto con la red de directivos egresados de INALDE Business School

Directorio Alumni on line

Visite <http://alumni.inalde.edu.co>

Más información:

Para acceder al Directorio es necesario ser miembro Alumni INALDE. Afíliase ahora y sea partícipe de múltiples privilegios.

Teléfono: 8614444 Ext. 2304, 2360, 2364
E-mail: Alumni@inalde.edu.co
<http://alumni.inalde.edu.co>

El gremio de las empresarias en Colombia

Más de mil microempresarias y empresarias colombianas ya cuentan con una entidad que las representa nacionalmente: se trata de Colempresarias, una iniciativa de un grupo de mujeres lideradas por Martha Lucía Vásquez, presidenta de esta asociación y ex Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer. Un proyecto que reconstruye tejido social y le apuesta al crecimiento del país.



La vulnerabilidad de la mujer colombiana ha sido una constante en nuestra historia. Los altos índices de maltrato, la falta de escolaridad y oportunidades y, en muchos casos, la responsabilidad total de los hijos y del hogar han sido un común denominador.

Pero por esas mismas adversidades, la colombiana se ha vuelto recursiva, valiente y ha desarrollado un liderazgo que requiere ser explotado, tal como lo entendió Colempresarias, una asociación que, aprovechando ese empuje y espíritu luchador, optó por impulsar los emprendimientos e iniciativas de nuestras mujeres.

Colempresarias - Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Colombia es una organización gremial de carácter privado, sin ánimo de lucro, que reúne a las empresarias de Colombia que desarrollan diferentes actividades en los sectores económicos y sociales en diferentes regiones del país.

Su principal objetivo es aunar esfuerzos entre los sectores público y privado, mediante alianzas efectivas, para promover políticas de empleo y desarrollo empresarial en pro las mujeres.

Al momento, esta entidad cuenta con 1.800 afiliadas en Bogotá, Valle, Antioquia y Santander, y tiene grandes expectativas de crecimiento.

Su fundadora y presidenta, la Dra. Martha Lucía Vásquez, ex Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer, nos cuenta cómo ha sido esta experiencia y los alcances que ha tenido en la sociedad colombiana.

¿De dónde surge su interés por los temas de mujer y equidad?

Yo soy abogada de profesión, pero tengo más de 14 años trabajando por las mujeres y tengo la certeza de que en la medida en que tengamos independencia económica vamos a hacer respetar nuestros derechos y a contribuir con el progreso del país.

“Al final del gobierno de Álvaro Uribe las cifras mostraron que a nivel de microfinanzas más del 60% de los créditos estaban siendo otorgados a mujeres.”

Entre otros cargos, fui Directora Nacional de Mujer y Género de la campaña a la presidencia de la Dra. Noemí Sanín, en el 2002, y Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer en el gobierno del Dr. Álvaro Uribe (2003-2010). Allí tuve la oportunidad de trabajar durante ocho años en la concepción y puesta en marcha de políticas públicas y programas en las que le di prioridad al tema del desarrollo empresarial de la mujer y el acceso al empleo.

¿Qué clase de políticas?

Fueron varias acciones afirmativas o programas especiales para tratar

de revertir las situaciones que afectaban a las mujeres. Nos centramos mucho, por ejemplo, en el tema de educación financiera para que ellas pudieran acceder a la banca. Y no solo aquellas de estratos bajos, también las que necesitan capital de trabajo o créditos para sus negocios. Ahí adelantamos procesos con las entidades financieras para que entendieran que las mujeres impulsan el sector financiero. Al final del gobierno las cifras mostraron que a nivel de microfinanzas más del 60% de los créditos estaban siendo otorgados a mujeres. Sin embargo, es un trabajo en el que seguimos insistiendo porque aún el porcentaje de mujeres que no pueden



¿Cómo y cuándo surge Colempresarias?

En el 2007 le pedí a un grupo de mujeres con mucha trayectoria en el país (líderes, ejecutivas, ex ministras), cerca de 30, que constituyeran una asociación para seguir trabajando por las mujeres empresarias. Mi deseo era que ellas, quienes han tenido oportunidades en su vida, retribuyeran esas bendiciones ayudándoles a otras mujeres que necesitan que les ayuden a hacer contactos, que toquen nuevas puertas por ellas y que las representen ante ciertas entidades.

¿Fue a la par, entonces, con su cargo en la Consejería Presidencial?

Sí. Yo simplemente les hice una invitación y se unieron. Al principio no supe ni quiénes la constituyeron. Ahora yo estoy en la presidencia de la asociación (desde enero de 2011) porque, al retirarme de la Consejería, la Junta Directiva de Colempresarias me invitó a que impulsara esta asociación, y no podía despreciar una iniciativa propia ni la propuesta de mis amigas, porque eso son para mí todas estas mujeres que aportan su tiempo y sus conocimientos desinteresadamente.

Usted estaba en el sector público. ¿Por eso pensó en la idea de vincular a este proyecto también al sector privado?

Soy una convencida de que en estos países en vía de desarrollo, donde los recursos son tan limitados, hay que establecer alianzas estratégicas entre sectores. A ninguno de los dos le va a alcanzar los recursos si pre-

tener acceso a los bancos es muy alto.

Otro aspecto en el cual trabajamos para apoyar los emprendimientos de las mujeres fue el de la comercialización, puesto que es uno de los talones de Aquiles de todas las microempresarias del país en tanto que disponen de poco tiempo para salir a comercializar y gerenciar... también deben atender su casa. En-

tonces, creamos la Feria de la Mujer Empresaria, que fue creciendo en cobertura y en número de expositoras.

En el campo legislativo, impulsamos algunas leyes como la ley 1257 de 2008, que busca combatir y erradicar toda clase de violencia contra la mujer, y otra ley por la cual se creó el Observatorio de Asuntos de Género.



tende lograr grandes cosas por separado. El éxito está en la sumatoria de factores como infraestructura, dinero, aportes en especie, capacidad de recurso humano y asistencia técnica.

Además, creo que ahora se está haciendo un gran esfuerzo en responsabilidad social por parte de las compañías. Las condiciones de seguridad han cambiado e incluso son bien vistas las organizaciones que tienen un compromiso social y que lo hacen evidente.

¿Qué debe hacer una mujer que quiera ingresar a Colempresarias?

Quienes deseen pueden solicitar una afiliación a las redes, que es una figura de la asociación para agrupar por sectores a las empresarias (alimentos, artesanías, confecciones, etc.). Nosotros, desde el centro, representamos a esas redes para gestionar a nombre de ellas y desarrollar proyectos.

A las mujeres y sus microempresas se les realizan diagnósticos y jornadas de capacitación, y para las ferias o ruedas de negocios se ubican dependiendo del sector al que pertenezcan. Así mismo, una de las exigencias es que deben estar formalizadas, contribuyendo así a minimizar un gran problema del país como es el alto índice de informalidad en el empleo.

“ Soy una convencida de que en estos países en vía de desarrollo, donde los recursos son tan limitados, hay que establecer alianzas estratégicas entre sectores ”



Cumbre Internacional de la Mujer Empresaria

La Cumbre Internacional de la Mujer Empresaria es un encuentro internacional de líderes, empresarias y actores comprometidos con el desarrollo económico de las mujeres. Es un evento ferial para que empresarias de diferentes regiones y países expongan sus productos, concreten negocios y conformen redes de trabajo.

Este encuentro lleva realizándose dos años consecutivos. La cumbre del 2010 surgió a raíz de dos fechas especiales: los cien años del Valle y los cien años de la Cámara de Comercio de Cali. Así que se acordó que se quería hacer un gran evento. La propuesta de Colempresarias fue que se llamara Cumbre Internacional y fue acogida por Confecámaras y el Centro de eventos Valle del Pacífico. Por su parte, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer se vinculó y aportó algunos de los eventos, como la feria.

Ya en 2011 (se llevó a cabo el 2, 3, 4 y 5 de noviembre) fue organizada por Colempresarias, junto con el Centro de Eventos y con el respaldo de Confecámaras, diez Cámaras de Comercio, 30 empresas privadas, 7 entidades financieras y 5 organizaciones nacionales. Algunas cifras y datos de esta segunda experiencia fueron:

- Cerca de 250 mujeres microempresarias exponiendo sus productos.
- Fortalecimiento de ventas no solo en el mercado colombiano, sino en el exterior.
- Marroquinería, artesanías, bisutería y alimentos (transformación de frutas), sectores destacados.
- Seminarios y foros internacionales. Venezuela, país invitado.
- Presencia de entidades financieras para que las mujeres conocieran la importancia de acceder a la banca.

Para ir a las ferias también se realizan diagnósticos y se requieren unos estándares mínimos de calidad de los productos.

¿Cómo hacer sostenible este proyecto por sí mismo?

Por ejemplo, logrando que las empresas lo incluyan en sus presupuestos como una iniciativa de responsabilidad social.

También es sostenible si mantene-mos vigente la Cumbre Internacional de la Mujer Empresaria, que ya se ha realizado durante dos años consecutivos (ver recuadro). Colombia se está convirtiendo en sede de un gran encuentro internacional de mujeres empresarias y en un referente mundial en el tema.

Por otro lado, es importante destacar que este no es un trabajo de solo una organización, aquí intervienen entidades financieras y las cámaras de comercio de las ciudades, con quienes organizamos las ferias y quienes les ayudan a buscar patrocinios a sus mujeres, entre otras.

Este es un proyecto que ha mostrado resultados: se han creado nuevos empleos, se han cerrado cientos de negocios, y se han capacitado a las mujeres, a tal punto que ya tienen cómo presentar sus productos, manejan catálogos, ya no les da pena hablar en público, están pendientes del calendario ferial del país, abordan clientes por su parte y, lo mejor, han desarrollado todas sus capacidades de liderazgo.

“Para ir a las ferias también se realizan diagnósticos y se requieren unos estándares mínimos de calidad de los productos”

¿A futuro cómo ve a Colempresarias?

Esta es una asociación que se proyecta fuertemente en el país porque es diferente a las demás, en cuanto es una organización gremial.

Nuestro deseo es lograr visibilidad a nivel del Consejo Gremial y que cada vez más mujeres sepan que hay una organización que trabaja todos los días del año por ellas. Que puedan crecer, que ayuden en el desarrollo económico de sus regiones y que entiendan que el país se saca adelante entre todas y todos.

¿Cómo pueden colaborar los directivos a esta causa?

Lo primero es que piensen que las

mujeres son la otra cara productiva del país, que piensen que ellas están generando empleo y contribuyendo al progreso del país. Hay que visibilizar la fuerza productiva de la mujer al interior de las empresas, en los ámbitos regional y nacional, y ellos son quienes pueden lograr esa transformación.

Por otro lado, pueden aportar promoviendo las mujeres a altos cargos, eliminando las diferencias salariales y creando empresas familiarmente responsables.

Finalmente, Colempresarias es una organización con infraestructura pequeña y necesitamos apoyo económico. Por eso, estamos desarrollando también una consultoría para

la empresa privada en la construcción de políticas de responsabilidad social con enfoque de género. ❶

ABSTRACT: More than a thousand Colombian women microentrepreneurs and businesswomen already have an entity that represents them nationally: Colempresarias. This is an initiative of a group of women led by Martha Lucia Vásquez, president of the association and former Presidential Adviser on Equality for Women. A project to reconstruct the social fabric and betting on the country growth.

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 26 de septiembre se dio inicio al programa PDD III 2011. En este participan 30 directivos de empresas como Colfondos S.A., Farmatodo S.A., Pacific Rubiales Energy, Helm Bank y Avantel S.A.

El 24 de octubre comenzó el MBA 2010-2012 en su formato intensivo. El programa cuenta con 63 participantes de Bogotá, Bucaramanga, Ibagué, Barrancabermeja y Medellín, entre otras ciudades.

Finalización de programas

6 al 9 de septiembre. Cuarta versión de la Semana Internacional PADE y Latin American Management Seminar – LAMS 2011, en Cartagena. Allí, más de un centenar de participantes de distintos países de Latinoamérica, entre ellos Venezuela, Perú, República Dominicana y Panamá, así como de las regiones más importantes de Colombia, se dieron cita para participar de este evento académico organizado por INALDE. Fue una semana de arduo trabajo, en la que también se estrecharon lazos sociales y empresariales. Las sesiones del LAMS estuvieron a cargo de profesores de IESE Business School (España); Darden School of Business (E.U.), y Harvard Business School (E.U.). Además, participó como conferencista invitado el Dr. Daniel Gertsacov, Director de Nuevos Mercados de Google en Latinoamérica, quien habló sobre el impacto de Internet en la sociedad y cómo a través de Google se puede potencializar el crecimiento de las empresas.



13 de septiembre. Programa de Desarrollo Directivo PDD I - 2011. En este participaron 24 directivos de importantes empresas, como Glaxosmithkline Colombia S.A., Mansarovar Energy Colombia Ltda., General Motors-Colmotores S.A., Icetex - Bogotá y Concreto S.A.



19 de octubre. Programa PADE 2011. Ese día se graduaron 44 participantes: 18 del CAEM, 2 Generales de la FAC y 24 directivos de importantes empresas, como Farmatodo, Kellogg's, Colfondos y 3M.

28 de octubre. Programa PADE Región Caribe 2011. En las instalaciones del hotel Dann Carlton de Barranquilla obtuvieron el grado 13 participantes de distintas empresas de la región.



In Company

El 23 de agosto se llevó a cabo la clausura del Programa de Dirección General - PDE, realizado para Helm Bank. Este se desarrolló entre el 10 de febrero y el 11 de agosto de 2011 y contó con la participación de 49 directivos de la empresa bancaria. La clausura contó con la presencia de la presidenta del Helm Bank, la Dra. Carmiña Ferro Iriarte.



El 5 de septiembre se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo - PDD exclusivo para Petrobras. Este se adelanta los primeros tres días de cada semana y cuenta con la participación de 30 directivos de la empresa petrolera.



El 8 de septiembre concluyó el Programa en Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad de la Floricultura, desarrollado para el Grupo Chía. Este contó con la participación de 30 de sus directivos.

El 29 de septiembre y el 6 de octubre se realizó un programa para Telefónica con la participación de 32 directivos de dicha empresa.

El 6 y el 13 de octubre se llevó a cabo el programa Decisiones y Liderazgo en Crisis, diseñado para la Armada Nacional de Colombia. Este contó con la participación de 50 miembros de la fuerza militar, entre capitanes, contralmirantes y mayores.



Del 24 al 27 de octubre se realizó, en el Club de Ejecutivos de Cali, el Programa de Gobierno en Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Este contó con la participación de 96 empresarios familiares de la región vallecaucana y se realizó con el apoyo académico de INALDE Business School y el patrocinio de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y BancolDEX.

El 27 de octubre se llevó a cabo la clausura del programa Líderes Transformadores, de Ecopetrol, que comenzó el 6 de abril de 2011. El grupo estuvo conformado por 42 directivos de la compañía petrolera.



El 28 de octubre finalizó la cuarta versión del Programa en Gobierno y Liderazgo, organizado por el Consejo Directivo del Centro de ExxonMobil para el Estudio de la Energía y el Desarrollo, e INALDE. Este contó con la participación de 63 líderes colombianos de empresas como la ANDI, El Espectador, Fundación Pies Descalzos, Colfuturo, Casa Editorial El Tiempo y Fundación Operación Sonrisa, quienes fortalecieron, durante dos semanas, sus habilidades directivas para conducir, en el corto y mediano plazo, los destinos del país.

Comunidad INALDE

Profesor de INALDE publica libro

El profesor **Ernesto Barrera Duque** publicó el libro *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, en coedición y coautoría con Emmanuel Raufflet (HEC Montreal), Félix Lozano (Universidad Politécnica de Valencia) y Consuelo García (EGADE, TEC de Monterrey). Este libro fue publicado por Pearson México y es distribuido en América Latina y España desde octubre. En la primera edición se distribuirán 3.000 ejemplares y, según los estudios preliminares de Pearson, el libro será adoptado como texto guía en pregrado y postgrado por profesores de varias universidades latinoamericanas. De igual forma, los profesores Luis Fernando Jaramillo, Martaolga Arango y Juan Manuel Parra participaron como autores en un capítulo del libro, cada uno. Pilar Sepúlveda, investigadora del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología, también aportó un capítulo a esta obra.



Profesora presenta el PDW en evento internacional



Del 12 al 16 de agosto, la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación de INALDE, asistió a la 71st Academy of Management Conference, llevada a cabo en San Antonio (Texas), con el fin de presentar el Program Development Workshop titulado 'How the Indian and Chinese are Influencing Latin-American Management Style', del que ella fue organizadora y en el que participaron también otras entidades como IESE, PAD, Barna Business School y la Universidad del Desarrollo de Chile. El PDW fue apoyado por la Iberoamerican Academy of Management, la Asian Academy of Management y por las divisiones de International Management y Human Resources del Academy of Management.

Business Case PDD

El primero de septiembre se realizó, en las instalaciones de INALDE, el Business Case titulado 'Innovación y agilidad estratégica', cuyas sesiones estuvieron a cargo del Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE. El evento estuvo dirigido a vicepresidentes, gerentes generales, gerentes de negocio, gerentes de Pymes y directores de división o departamento.

Open Day MBA

El 15 de septiembre se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, el Open Day para candidatos MBA. La sesión fue dirigida por el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE, quien abordó el caso 'Minter Hale Company'.

Segunda reunión Consejo Asesor Empresarial

El 20 de septiembre se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, la segunda reunión del año del Consejo Asesor Empresarial de la Escuela. En esta oportunidad asistieron 13 miembros del ente consultor, quienes participaron de la sesión 'Más allá de Collins: una mirada al interior del líder', dictada por el profesor Carlos Alejandro Armenta Pico, ingeniero químico de la Universidad Iberoamericana de México y Ph.D en filosofía por la Pontificia Università della Santa Croce, en Roma. Además, ha sido expositor en diversos foros académicos, profesionales, empresariales y gubernamentales. Dicha sesión fue seguida de la reunión plenaria en la que se abordaron temas propios de la Escuela.



Semana Internacional del MBA en E.U. y México



Del 10 al 15 de octubre, el MBA de INALDE llevó a cabo la Semana Internacional para las cohortes 2010-2012 del formato fin de semana y 2009-2011 del formato intensivo. En esta oportunidad, los participantes pudieron elegir entre tres destinos: IPADE, en México; IESE Campus New York, en USA; y Darden - Harvard, con el IAE de Argentina, también en Estados Unidos. A Nueva York asistieron 42 participantes (ver nota página 36). Simultáneamente, se llevó a cabo la tradicional Semana Internacional en IPADE Business School, de México, a la cual asistieron 82 participantes. Allí se abordó el tema 'Competiendo con responsabilidad'. Por INALDE asistió, como profesor invitado, el Dr. Luis Fernando Jaramillo, quien dictó el caso 'Aliar'. Los participantes que optaron por la Semana Internacional con el IAE (Argentina) en Darden y Harvard, terminaron su cronograma académico el 21 de octubre.

Profesor de INALDE impartió sesiones en universidad austríaca



▲ **El Dr. Alejandro Moreno**, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE y quien se encuentra adelantando su doctorado en España, fue invitado por la MCI Management Center of Innsbruck, de la Universidad de Innsbruck, para dictar 14 sesiones en inglés de Business Ethics, en el Master of International Business & Law, con participantes de 30 países. Dicha institución fue fundada en 1669 y es una de las más reconocidas de Europa.

Participación de INALDE en CLADEA

▶ **La Dra. Sandra Idrovo** y la investigadora Pilar Sepúlveda estuvieron en San Juan (Puerto Rico) participando de CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), que se realizó entre el 19 y el 23 de octubre de 2011. La Dra. Idrovo presentó el *paper* 'Éxito y satisfacción laboral y personal: Cómo lo perciben las mujeres colombianas', escrito por ella y por la investigadora Pámela Leyva Townsend, de INALDE. Pilar Sepúlveda presentó la ponencia 'Estrategias y canales de distribución para la comercialización de la flor colombiana en los Estados Unidos: un estudio de casos'.



Grupo de investigación logra dos importantes publicaciones



◀ **El grupo de investigación del Área Family Business de INALDE**, conformado por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, María Piedad López y José Betancourt, publicó dos artículos en revistas de Categoría A2 según Colciencias. El primero de ellos, titulado 'Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana', aparece en la *Revista Cuadernos de Administración*, de la Pontificia Universidad Javeriana (volumen 24, No. 42, enero-junio 2011, P. 253-274). El segundo, 'Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas', fue publicado en la *Revista Estudios Gerenciales*, de la Universidad Icesi (volumen 27, No. 120, julio-septiembre 2011, P. 165-183).

Profesor invitado a Ciclo de Continuidad del IPADE

▶ **Del 16 al 18 de noviembre**, el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE Business School y profesor del Área de Política de Empresa, fue invitado al Ciclo de Continuidad del IPADE – Sede Monterrey (México), en el que habló a egresados del Máster ADII (Alta Dirección II) y DI (Dirección I) sobre innovación a través de las personas.



Alumni INALDE



XII Asamblea de Egresados de INALDE

El 4 de octubre se llevó a cabo la XII Asamblea de Egresados de INALDE, en el Country Club de Bogotá, con la asistencia de 110 egresados. La conferencia central, titulada 'Sostenibilidad: Buzzword del Siglo XXI. ¿Cómo la vivenciamos en nuestras empresas?', estuvo a cargo del Dr. Markus Baumanns, CEO de la compañía alemana Schumacher & Baumanns y reconocido experto internacional en sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Durante el evento, se realizó la elección de miembros de Junta para los próximos tres años. Los elegidos fueron: **Dr. Mario Hernández**, del PADE; **Dra. Oliva Díazgranados**, del PDD; y **Dr. Gabriel Barbosa**, del MBA.

La Dra. Cecilia Duque, Directora Ejecutiva de Alumni, presentó el informe de gestión, en el cual se destacaron los logros en el servicio de Conexión Laboral, el Directorio *On Line* de Alumni y la Misión a China, entre otros. Así mismo, el Dr. Camilo Bernal, CEO de Digital Ware y creador de esta plataforma virtual, presentó el Directorio de Egresados e invitó a los asistentes a utilizarlo. Por su parte, el Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE, realizó una breve presentación sobre los retos que ha enfrentado recientemente la Escuela y destacó la tendencia actual de la globalización en la enseñanza del *management*.

VI sesión de Continuidad



El 25 y el 26 de agosto se realizó la VI Sesión de Continuidad Alumni. La jornada académica fue dirigida por el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE, quien abordó el tema 'Innovación y agilidad estratégica'.

VII Sesión de Continuidad

El 22 y el 23 de septiembre se llevó a cabo la VII Sesión de Continuidad, titulada 'Los mercados de valores, una alternativa real de financiación para empresas medianas', dirigida por el Dr. Juan Pablo Dávila, Director del Área de Finanzas de INALDE, y por el Dr. Carlos Enrique Correa, vicepresidente de mercados de Fiducor S.A.

VIII Sesión de Continuidad

El 20 y el 21 de octubre se realizó la VIII sesión de Continuidad, titulada 'La influencia de la inteligencia emocional aplicada a las Organizaciones de Familia', dirigida por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE. Además, contó con la participación de la Dra. Catalina Montejó, psicóloga especialista en empresa familiar, quien acompañó al Dr. Gómez en la segunda parte de la sesión.



IX Sesión de Continuidad

El 9 de noviembre se llevó a cabo la IX Sesión de Continuidad, titulada 'La sucesión ejecutiva y patrimonial de las familias empresarias. Dos caras de la misma moneda', a cargo del Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE.



X Sesión de Continuidad



El 7 de diciembre se llevó a cabo la última sesión del Programa de Continuidad de 2011, con la tradicional presentación del Dr. John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de INALDE. Su conferencia, titulada 'Evolución del entorno económico y social de 2011 y previsión para 2012', convocó a 108 egresados en las instalaciones de INALDE, y a alrededor de 400 egresados que siguieron la transmisión *on line* desde sus oficinas o domicilios. Dicha transmisión fue posible gracias a una alianza estratégica entre Alumni INALDE y la compañía Futura Networks, experta en este tipo de transmisiones y pionera en el concepto de innovación abierta. Así mismo, estuvo como conferencista la Dra. Piedad Velasco, en representación del Dr. Hernando José Gómez Restrepo, Director del Departamento Nacional de Planeación.

Profesores internacionales en INALDE



Dr. Julián Sánchez, Director y profesor del Área de Control e Información Directiva, Miembro del Consejo de Dirección y Miembro del Comité de Dirección de IPADE Business School, México.

- **Programas:** PADE Bogotá y PDD II.



Dr. Raúl Moncayo, Director del Área de Dirección Comercial, en IDE Business School, Ecuador.

- **Programas:** Markstrat en el PDD I, PADE Región Caribe y PADE Cali.



Dr. Julián Villanueva, Director del Área de Dirección de Marketing de IESE Business School, España.

- **Programas:** PADE Bogotá, PADE Medellín, PDD II, MBA 2010-2012 y MBA Intensivo (dos cohortes).



Dr. Richard Vietor, profesor Paul Wharton Cherington de administración de empresas de Harvard Business School y Senior Associate Dean para la Iniciativa Asiática. El Dr. Vietor enseña regulación de negocios y política económica internacional.

- **Programa:** Latin American Management Seminar - LAMS.



Dr. Gabriel Luis Noussan, profesor titular a tiempo completo del Área de Dirección Financiera de IAE Business School, Argentina. Además, es Director de Personal Académico y miembro del Consejo de Dirección de la misma Escuela.

- **Programas:** PDD II, MBA Intensivo y MBA 2010-2012.



Dr. Sherwood Frey, profesor de Darden School of Business, Estados Unidos. Está dedicado al MBA de dicha Escuela y a programas de desarrollo, así como a una amplia variedad de actividades privadas nacionales e internacionales.

- **Programa:** Latin American Management Seminar - LAMS.



Dra. Belén Villalonga, profesora asociada en el Área de Dirección Financiera de Harvard Business School, Estados Unidos, desde 2001. Su investigación se centra en la intersección de la empresa familiar, finanzas, estrategia y gobierno.

- **Programas:** Latin American Management Seminar - LAMS, PADE Bogotá y PDD I.



Dr. Luis Huete, profesor del Área de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones de IESE Business School, España. Ha dictado clases en programas de ejecutivos en Harvard Business School, Thunderbird (Ginebra), ESMT (Berlín), entre otras escuelas de negocio.

- **Programas:** Latin American Management Seminar - LAMS, In Company para Petrobras y PDD I.



Dra. Nuria Chinchilla, profesora ordinaria del Departamento de Dirección de Personas en la Organización y Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia, de IESE Business School, España. Además, es la experta hispanoamericana más reconocida en el tema de conciliación trabajo-familia y es la única mujer del Top Ten Management Español.

- **Programas:** PDD III y PADE Cali.



Dr. José Ramón Pin, Director y profesor ordinario del Área de Comportamiento Humano en la Organización, de IESE Business School, España. Además, es consejero de RH Asesores y vicepresidente de la Fundación Humanismo y Democracia.

- **Programas:** Latin American Management Seminar - LAMS, In Company Grupo Chía, PADE Cali y Programa en Gobierno y Liderazgo ExxonMobil - INALDE.



Dr. Christian Seelos, profesor e investigador senior del Área de Gerencia Estratégica de IESE Business School, España, y consejero de empresas y organizaciones en temas de competitividad estratégica, desarrollo organizacional para innovadores modelos de negocio y responsabilidad.

- **Programa:** Programa en Gobierno y Liderazgo ExxonMobil - INALDE.



Dr. Fernando Fragueiro, profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización y Director del Centro ENOVA Thinking, de IAE Business School, Argentina. Anteriormente se desempeñó como Decano o Director de IAE, en el periodo 1995 - 2007, y como vicerrector de la Universidad Austral desde 1998 hasta 2007.

- **Programa:** Programa en Gobierno y Liderazgo ExxonMobil - INALDE.



Dr. Hugo Pérez, vicepresidente de desarrollo organizacional y productividad del Banco de Guayaquil y profesor del Área de Sistemas Dirección y Control en IDE Business School, Ecuador.

- **Programas:** PADE Región Caribe e In Company Petrobras.



Dr. Óscar Carbonell, Director de Admisiones del programa MEDE y profesor de tiempo completo del Área de Dirección Financiera, en IPADE Business School (México).

- **Programas:** MBA 2011-2013 y MBA Intensivo 2010-2012.



Dr. Francisco Arenas, Director y profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Operaciones de IPADE Business School, México.

- **Programas:** PADE Cali, MBA 2011-2013, PDD II y PDD III.



Dr. Hernán Etiennot, Director Académico del PDD y profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School, Argentina.

- **Programa:** MBA 2011-2013.



Dr. Lorenzo Preve, profesor del Departamento de Finanzas de IAE Business School, Argentina.

- **Programa:** PDD III.



Dr. Jorge Pancorvo, profesor y Director del Área de Dirección de Operaciones del PAD, Perú. Fue viceministro de Industria en el Ministerio de la Producción de Perú.

- **Programas:** PDD II y PDD III.

Nuestros egresados son noticia...

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

Nombramientos

Manuel Fernando Alfonso Carrillo, PADE 2008 y gerente general de Avacol Gei, fue nombrado presidente del Consejo Nacional de Avaluadores por los delegados de avaluadores de todo el país adscritos a Fedelonjas y a la Sociedad Colombiana de Avaluadores. El nombramiento se hizo en el marco del foro 'Reto hacia la excelencia. Estandarización de la actividad valuatoria en Colombia'.
E-mail: gerente@avacol.com

Luis Eduardo Gómez Álvarez, PADE 1998 y quien ocupaba el cargo de asesor especial de gerencia general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, fue nombrado, desde el primero de noviembre, presidente del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – Finagro. En la actual posición, su objetivo es brindar financiamiento y estímulos para el desarrollo de la política agropecuaria del país.
E-mail: presidencia@finagro.com.co

Jessica MacMaster R., PADE 2010, es la actual gerente nacional de gestión humana de Polipropileno del Caribe - Propilco S.A. y tiene la responsabilidad de gestionar y consolidar el capital humano de la empresa. Su anterior cargo fue el de gerente regional Costa Caribe en la compañía Human Capital.
E-mail: jmacmaster@gmail.com

Fernando Silva Contreras, MBA 2008, fue nombrado gerente general de la operación de Spectrum (Rayovac Varta) para la región Andina. Silva venía desempeñándose como director financiero regional y gerente general de la operación de Venezuela. Dicha empresa comercializa productos Remington de cuidado personal y la línea hogar de Black & Decker y Faberware, así como pilas y linternas Varta y Rayovac.
E-mail: silvaf@co.rayovac.com

Oscar Giovanni León, MBA 2006, fue nombrado director general de la Agencia Nacional de Espectro (ANE) el 2 de noviembre de 2011. ANE es la entidad encargada de la vigilancia, control, planeación y atribución del espectro de telecomunicaciones. León instauró el Comité Nacional del Espectro para promover la adopción de tecnologías por parte de los colombianos.
E-mail: oscar.leon@ane.gov.co

Ricardo Beltrán Duque, MBA 2008, asumió la vicepresidencia financiera y de planeación de Seguros Confianza S.A., Compañía Aseguradora. Anteriormente se desempeñaba como gerente financiero y de tesorería; ahora tiene a su cargo las áreas financiera, administrativa, de planeación y calidad, y contabilidad.
E-mail: RBeltran@confianza.com.co

Carlos Alberto Correa, MBA 2010, fue nombrado Area Logistics Manager para Caricam, Venezuela y Colombia (con sede en Panamá) de Glaxo SmithKline Farma. Anteriormente se desempeñaba como Demand Manager Colombia de la misma compañía.
E-mail: Carlos.a.correa@gsk.com

Logros

Oscar Augusto Mendoza Paredes, MBA 2002, publicó recientemente su libro *El secreto del escarabajo*. La publicación recoge múltiples ejemplos de casos exitosos de emprendedores, así como algunos *test* y matrices para identificar las habilidades emprendedoras que cada persona debe fortalecer para, en palabras del autor "materializar sus sueños y construir su plan de negocios personal". Su temática se enmarca en la categoría de emprendimiento y motivación comercial.
E-mail: omendoza@constructordesuenos.com

La empresa Management and Quality, cuyo gerente es **Germán José Morante García**, MBA 2008, culminó con éxito. el 31 de octubre, el proyecto de implementación de servicios, procesos y herramientas de gestión de la Dirección de Tecnología de la Fuerza Aérea Colombiana. La implementación se hizo con base en las mejores prácticas de gestión de servicios de tecnología, ITIL.
E-mail: german.morante@myqorg.biz

Reconocimientos

Roberto de la Pava Abad, PADE 2008 y subsecretario de hacienda del distrito, ganó el Premio Distrital a la Gestión 2011 en la categoría 'Valoración de mejores prácticas, procedimiento de mejoramiento institucional', otorgado, entre otros, por la Alcaldía Mayor de Bogotá.
E-mail: rdelapava@gmail.com

Alberto Ospina Carreño, PADE 1986, PADE 2003 y miembro del Consejo Asesor Empresarial de INALDE Business School, recibió el Premio al Mérito Empresarial Simón Bolívar, como empresario del año 2011. Esta distinción fue otorgada por el comité intergremial y la Cámara de Comercio de Barranquilla, con el respaldo de la Gobernación del Atlántico.
E-mail: aospina@alfa.com.co

La firma DG&C abogados, de la cual es socio el egresado **Iván Cardona Restrepo**, MBA 2002, fue escogida por la revista *ACQ* como 'New Law Firm of The Year' en Colombia.
E-mail: icardona@dgyclegal.com

Programa de Continuidad 2012

Área	Profesor	Mes	Día egresados PADE Miércoles	Día egresados MBA-PDD Jueves
Dirección de Operaciones	Fabio Novoa	Febrero *	22	23
Política de Empresa	Raúl Lagomarsino, Ph.D	Marzo	21	22
Control y Análisis de Decisiones	Ciro Gómez Ardila, Ph.D	Abril *	25	26
Control	José María Corrales, Ph.D (IAE)	Mayo	16	17
Política de Empresa	Peter Montes Swanson, MBA	Junio	27	28
Dirección de Marketing	Ernesto Barrera, Ph.D	Julio	25	26
Dirección Financiera	Juan Pablo Dávila, Ph.D (c)	Agosto	22	23
Family Business	Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D	Octubre	24	25
Family Business	Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D	Noviembre	21	22
Entorno Económico, Político y Social	John Naranjo Dousdebés	Diciembre	5	5

*Sujeto a cambio

Además del programa de Continuidad, los egresados miembros de Alumni podrán acceder a múltiples privilegios, entre ellos:

- Consultar el Directorio Alumni *on line*.
- Participar en las conferencias de coyuntura (reuniones periódicas con personajes de la agenda nacional e internacional).
- Contar con dos cupos para invitar a sus colegas a una sesión del Programa de Continuidad.
- Recibir asesoría para la búsqueda de empleo.
- Ser elegido como miembro de Junta Directiva de Alumni y/o elegir al representante del programa que cursó, ante este estamento. La elección se realiza en el marco de la Asamblea anual de egresados.
- Participar en el evento académico que acompaña la Asamblea y que, por tradición, convoca a personajes de gran reconocimiento público nacional e internacional.
- Asistir a las conferencias sobre tendencias del mercado laboral y desarrollo profesional del servicio de Conexión Laboral.
- Participar en nuestras exitosas misiones internacionales a China, con propósitos académicos, empresariales y turísticos, con tarifas preferenciales.
- Publicar los más recientes nombramientos, logros y reconocimientos de su trayectoria laboral en la Revista INALDE y en la página web de Alumni, <http://alumni.inalde.edu.co>

Comuníquese ahora al PBX: 861 4444 Exts. 2360, 2304 o 2364; o escribanos a alumni@inalde.edu.co
En la página web <http://egresados.inalde.edu.co> encontrará el vínculo para afiliarse *on line*, así como el formulario de afiliación listo para impresión.