

ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 31 • Septiembre de 2011

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 31 • Septiembre de 2011

Cómo crecer en medio de LA CRISIS

Caso: Universidad de La Sabana

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

MBA intensivo, ahora directivos que residan en cualquier parte del país podrán vivir la experiencia INALDE.

EXECUTIVE MBA INALDE: Método del Caso - 23 promociones - 1.179 egresados - Semanas Internacionales - Comité Asesor Internacional conformado por profesores de HARVARD BUSINESS SCHOOL, IESE e IPADE.

MBA intensivo, fecha de inicio: Octubre 24 de 2011.

Consulte la programación nacional de **SESIONES INFORMATIVAS MBA** en www.inalde.edu.co o contáctenos a mba.inalde@inalde.edu.co
Teléfono Bogotá: 5876744

 Accredited by
Association
of MBAs

Resolución 6252 del 26 de diciembre de 2005 Cod. SNIES 171166580008517511500



MBA

Pedro Antonio Niño Rodríguez
 Director General de INALDE Business School



Si bien en INALDE vivimos a diario las complejidades propias de cualquier organización y, por ende, conocemos de primera mano aquello que enseñamos en las aulas, el reto de la recuperación de la Universidad de La Sabana y de nuestra Escuela, a raíz de la inundación, nos ha puesto al frente de prácticas directivas dignas de estudio.

Han sido tantas las decisiones en juego, que este proceso se ha convertido, por un lado, en una experiencia propia hecha lección y, por otro, en un motivo de orgullo para quienes formamos parte de esta comunidad.

Desde luego, las labores de reconstrucción aún continúan y se tienen previstos un par de meses más para ver concluidas las obras, pero quisimos resaltar el manejo directivo de esta coyuntura y cómo se ha sabido aprovechar para el fortalecimiento de la institución, partiendo del escenario más desalentador: una organización de 8.500 personas, con un presupuesto de 125 mil millones de pesos, que en cuestión de horas quedó totalmente paralizada.

Más allá del tema de infraestructura y de operatividad, lo que más queremos destacar en esta edición es la premisa o norma de conducta que,

desde la dirección de la Universidad, se pidió asumir durante la crisis: “Fortaleza en la adversidad, sabiduría en el gobierno y caridad con todos”.

Sin duda alguna, esta crisis nos ha puesto a prueba, pero también ha traído consigo aprendizajes y crecimiento, tal como lo señala el rector en las páginas interiores de esta publicación. Y no habría sido posible sin la ayuda y confianza de cada uno de ustedes: de nuestros egresados, allegados, participantes y directivos del país, que siempre le han apostado a nuestro proyecto de formación.

No me queda sino invitarlos a disfrutar de esta entrega No. 31, que también aborda temas como la ruta a seguir en cuanto a sostenibilidad fiscal en Colombia, los criterios para no perder el rumbo en responsabilidad social y un análisis reflexivo sobre las corrientes que amenazan la verdad en la actualidad, además de presentar un abrebocas de lo que será el Congreso Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, que INALDE llevará a cabo el 12 y 13 de octubre en Bogotá.

Esperamos seguir contando con ustedes para fortalecer aún más nuestra misión de transformar a la sociedad a través de la alta dirección.

Muchas gracias.



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
María Sophia Aguirre
Gonzalo Gómez-Betancourt
María Piedad López Vergara
José Bernardo Betancourt Ramírez
Javier Olmedo Millán Payán

Junta Directiva Alumni INALDE

Helmuth Barros Peña
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Hilda Arango de Ortega
Juan Pablo Dávila Velásquez
Juan Carlos Figueroa Espinel
Claudia Viviana Ruiz López
María Consuelo Ayala Carreño
Diego Ferreira Nieto
Martha Rocío Rodríguez
María Helena Benítez Londoño

Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Rodrigo Dueñas
Juan Sebastián Amaya
Comunicación Institucional - U. de La Sabana
Cortesía Plata a la Carta

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 31. Septiembre de 2011

Diseño

LDGStudioDesign - ldegamboa@ldgstudiodesign.com.co

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.



Sostenibilidad fiscal en Colombia: La ruta a seguir

Las actuales reformas constitucionales en el tema fiscal serán insuficientes si no se cuenta con la disciplina para cumplirlas y la voluntad política para evitar el populismo, generador de déficits fiscales.



Cómo crecer en la crisis Caso: U. de La Sabana

Especial. La inundación que sufrió la Universidad de La Sabana no solo sacó a flote el talante y espíritu de los miembros de dicha comunidad, sino que dejó expuestas varias lecciones directivas dignas de replicar.



El ejercicio de la responsabilidad directiva

No se aprende a ser responsable por lo que diga una norma o un código de ética, ni por cumplir la ley. La responsabilidad parte de una decisión personal de quien dirige. Seis criterios para no perder el rumbo.



No todo puede ser relativo: Debatiendo sobre la verdad

El escepticismo, el relativismo y el pragmatismo son las tres corrientes que amenazan la verdad en el mundo. Discernimiento sobre estos modos de pensamiento que invaden las organizaciones de hoy.



Achieving Sustainable Development

Para lograr un desarrollo sostenible son necesarias una aproximación integral al desarrollo económico y una visión integral de la persona, reconociéndola en su forma holística y en su dimensión social.



Empresas familiares en la bolsa de valores de Colombia

Análisis comparativo entre las empresas familiares y las no familiares que cotizan en la bolsa de valores del país. Resultados arrojados por una investigación del Área Family Business de INALDE.



Jairo Camacho Cuéllar: El 'gurú' de la industria editorial

Nuestro egresado, fundador del Grupo Editorial Educar, recibió el reconocimiento más importante del sector en Colombia: el Libro de Plata. Son 45 años en favor de la educación y la cultura en nuestro país.



Emprendimiento con arte y diseño

Plata a la Carta es un proyecto de emprendimiento, creatividad e innovación que reúne a 15 joyeros y un joyero. Una aventura empresarial a través de la estética, puesta al servicio del manejo de la plata.

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



Sostenibilidad fiscal en Colombia: La ruta a seguir

Las recientes reformas constitucionales en el tema fiscal son un gran avance para la buena marcha de la economía colombiana. No obstante, estas reformas serán insuficientes si no se cuenta con la voluntad política para evitar el populismo, generador de déficits fiscales considerables. El panorama es claro: sin disciplina fiscal no habrá crecimiento de la economía ni recursos suficientes para reducir la pobreza.





“En la medida en que el gasto público es cuantioso con relación al tamaño de la economía, es más evidente la necesidad de un manejo prudencial y cuidadoso para evitar las quiebras”

El gobierno griego aprobó, recientemente, en medio de una fuerte oposición de varios de sus ciudadanos, un programa de ajuste fiscal que incluye recortes sustanciales en los gastos del Estado, tales como supresión de empleos públicos y de cuantiosas prestaciones sociales, y aumentos en sus ingresos. Estos últimos vendrán de privatización de refinerías, empresas eléctricas y acueductos, y de la elevación de los impuestos a la renta e IVA. Todo esto para poder acceder a importantes fondos de la Unión Europea y del Fondo Monetario Internacional que eviten la pronta quiebra de las finanzas públicas y de la economía de ese país. Sin embargo, es opinión mayoritaria que estas medidas solo postergan un caótico desenlace económico y social para Grecia, como resultado de sus desastrosas políticas fiscales que lo llevaron a gastos desmedidos muy populares, y a déficits públicos del 16% de su PIB financiados con una deuda que representa hoy el 150% de su PIB y que no es sostenible: Grecia no la podrá pagar. Tendría que lograr superávits primarios (es decir, sin haber contabilizado el pago de los intereses por su deuda) superiores a 10% del PIB durante más de una década. No hay país que lo haya hecho, y menos si no cuenta con bienes básicos con pronóstico de aumento de precios.

Situaciones parecidas generadas en otros países europeos tienen en

vilo a la economía mundial. Cuando se gasta persistentemente más que el sueldo y no se ahorra, a la larga la familia se quiebra. Y también les pasa a los países: nuestra gran crisis en 1999 no fue ajena a este comportamiento.

En la medida en que el gasto público es cuantioso con relación al tamaño de la economía, es más evidente la necesidad de un manejo prudencial y cuidadoso para evitar las quiebras. En Colombia, el gasto efectuado por el Gobierno Nacional Central (GNC) es cercano al 20% del PIB, que adicionado al gasto de los sectores descentralizados tales como el ISS, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, el INVÍAS, el SENA, las empresas públicas municipales, y los gobiernos municipales y locales, está representando un gasto público total enorme equivalente al 29% del PIB, motivo suficiente para dedicarle unas líneas a la estrategia y sostenibilidad fiscal del GNC para el período 2012-2022, la próxima década.

Sabemos que por la considerable participación de ese gasto en la demanda agregada por bienes y servicios, los déficits fiscales que este genere y la forma como estos se financien tienen importantes repercusiones en la evolución del PIB, en el empleo, en la tasa de interés, en la disponibilidad de crédito, en la inflación y en las tasas de cambio; por lo tanto, en las variables fundamentales que determinan la evolución de la actividad del sector

empresarial privado. Ahora lo vemos claramente en la crisis griega.

El gasto del GNC en Colombia se ha incrementado substancialmente como resultado de varias causas: las transferencias territoriales ordenadas por la Carta del 91, el pago de las pensiones que no honró el Seguro Social, el problema de la seguridad con su gasto militar y algunas de las sentencias de la Corte Constitucional junto con otras decisiones judiciales. Al ser estos gastos mayores que los ingresos, a pesar de las numerosas e incompletas reformas tributarias, el déficit fiscal alcanzó los niveles más elevados reportados en todo el siglo XX, financiado con endeudamiento público históricamente alto, que pasa su factura con el pago de intereses y de amortizaciones que están absorbiendo un 6% de nuestro PIB anual. Los persistentes déficits fiscales han incentivado aumentos en la tasa de interés y la revaluación del peso y no han facilitado la puesta en marcha de políticas fiscales anticíclicas.

Como se mencionó, algunas decisiones judiciales no han sido ajenas al problema del déficit fiscal, y un buen ejemplo es lo concerniente al tema pensional. El mismo Ministerio de Hacienda, en su Marco Fiscal de Mediano Plazo de 2011, anota que diversas sentencias de tutela y sentencias de la jurisdicción contenciosa van contra la viabilidad financiera del Sistema General de Pensiones, y han beneficiado principalmente a la rama judicial y a los organismos de control, afectando el balance constitucional de los poderes públicos en contra de la Rama Ejecutiva.

Estas decisiones, dice el Ministerio, han creado sobrecostos fiscales imprevistos, y si se extienden al resto de los servidores públicos nacionales y al régimen de transición del ISS para los trabajadores del sector privado,



el impacto sería un costo adicional estimado en cerca del 30% del PIB.

Adicionalmente, con esta interpretación judicial se iría en contra de la unificación de los regímenes pensionales para los servidores públicos y se estarían anulando los esfuerzos numerosos que el gobierno ha realizado para disminuir el pasivo pensional. “Las leyes 797 y 860 de 2003 y el Acto Legislativo 01 de 2005 lograron ahorros de alrededor del 32% del PIB en el valor presente neto del pasivo pensional, ahorros que podrían per-

derse, casi en su totalidad, de continuar extendiéndose esas decisiones judiciales al ámbito del sector público nacional y al sector privado”.

En otras palabras, y en seguimiento de la Carta del 91, pretender un manejo prudente de las finanzas públicas sin contar con la colaboración y coordinación del sistema judicial no parece realista. De ahí la importancia de la aprobación reciente del Acto Legislativo para la Sostenibilidad Fiscal, de la Ley de Regla Fiscal y del Acto Legislativo que constituye el Sistema General de Regalías. Los dos actos en mención modificaron la Constitución vigente.

El Acto Legislativo de Sostenibilidad Fiscal

Este acto parte de la premisa de que al garantizar la sostenibilidad fiscal se puede también garantizar el Estado Social de Derecho (ESD); es decir, hacer efectivos los derechos sociales, económicos y culturales que se derivan de la Constitución del 91, buscando que todas las personas tengan acceso a los bienes y servicios básicos ofrecidos por el Estado. (Ver Acto Legislativo No. 3, de julio de 2011).

“La sostenibilidad es un criterio que debe orientar a las ramas y órganos del poder público para permitir alcanzar en forma progresiva y programática los objetivos del ESD, sin poner en riesgo las finanzas del sector público, reconociendo las limitaciones presupuestales que enfrenta el Estado y buscando armonizar su capacidad de gasto con dichas restricciones, sean estructurales o se encuentren relacionadas con el ciclo económico”.

De otra parte, el Acto establece que “el Procurador General de la Nación o uno de los ministros del Gobierno, una vez proferida



una sentencia por cualquiera de las máximas corporaciones judiciales, podrán solicitar la apertura de un Incidente de Impacto Fiscal, cuyo trámite será obligatorio. Se oirán las explicaciones de los proponentes sobre las consecuencias de la sentencia en las finanzas públicas, así como el plan concreto para su cumplimiento y se decidirá si procede modular, modificar o diferir los efectos de la misma, con el objeto de evitar alteraciones serias de la sostenibilidad fiscal. En ningún caso se afectará el núcleo esencial de los derechos fundamentales”.

Se constituirá un Incidente Fiscal cuando se produzca una sentencia, por cualquiera de las máximas corporaciones judiciales, que pueda tener efectos en las finanzas públicas.

Así mismo, el Acto señala que en la interpretación de lo establecido anteriormente, y “bajo ninguna circunstancia, autoridad alguna de naturaleza administrativa, legislativa o judicial, podrá invocar la sostenibilidad fiscal para menoscabar los derechos fundamentales, restringir su alcance o negar su protección efectiva”.

Ley de Regla Fiscal

La regla fiscal aprobada pretende ser la herramienta que garantice la sostenibilidad de largo plazo de las finanzas públicas, la estabilidad macroeconómica del país y la posibilidad de implementar políticas fiscales contracíclicas. (Ver Ley 1473, de 5 julio de 2011).

Con estos objetivos, la regla señala que el gasto del GNC debe acomodarse a la evolución del in-

greso de largo plazo, llamado el ingreso estructural, y definido como el ingreso total del GNC, una vez ajustado por el efecto del ciclo económico y los efectos extraordinarios de la actividad minero energética u otros similares. Por su parte, el gasto estructural es el nivel de gasto consistente con el ingreso estructural.

El balance estructural se define como la diferencia entre ingresos y gastos ajustados por los efectos de los ciclos económicos y mineros, de manera que en las fases expansivas de estos ciclos la regla determine el ahorro de los recursos que exceden el balance estructural requerido, mientras que en las fases recesivas permita mantener el nivel de gasto necesario para atender las obligacio-

nes del gobierno, evitando que una contracción de dicho gasto profundice los efectos adversos de un menor crecimiento económico.

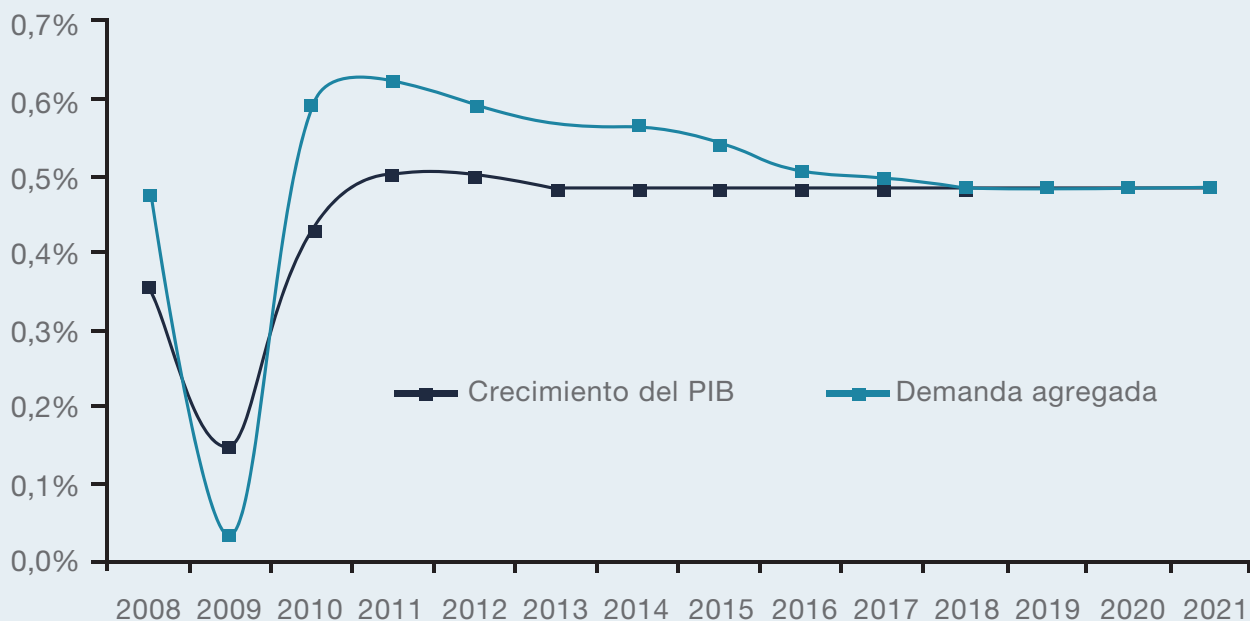
Se establece, además, que el gasto no puede superar el ingreso estructural en más del 1% del PIB a partir de 2022. Habrá un período de transición para el déficit estructural: 2,3% del PIB o menos en 2014; 1,9% del PIB o menos en 2018, y 1,0% del PIB o menos en 2022. De cumplirse estas metas, la deuda del GNC tenderá a ubicarse por debajo del 20% del PIB (hoy cerca del 40%).

Lo anterior implica que si se desea aumentar el gasto habitual, esto no se podrá efectuar si el Gobierno no consigue una fuente permanente de ingresos para financiarlo; por

ejemplo más impuestos, pero no con más deuda. Con esto se busca evitar que el Gobierno aumente los gastos cuando se eleva el ingreso corriente en épocas de prosperidad, se reduzca ese gasto en tiempos de recesión o aumente los impuestos en épocas de depresión.

El Gobierno deberá ahorrar una parte de los recursos que perciba por cuenta de las épocas de bonanza minero-energética. Así mismo, cuando el ciclo económico se refleje en un crecimiento de los ingresos del Gobierno, estos también serán ahorrados. Los déficits generados por caídas transitorias de ingresos se financiarán con 'des-ahorro' o deuda, mientras que ingresos transitorios generados por bonanzas o ciclos positivos se ahorrarán.

Gráfico 1
Demanda agregada y PIB (crecimiento real)



Fuente: DGPM - Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Adicionalmente, el GNC podrá realizar programas de gasto contracíclico cuando se proyecte que en un año particular la tasa de crecimiento económico real estará dos puntos porcentuales, o más, por debajo de la tasa de crecimiento económico real de largo plazo. Esto, siempre y cuando se proyecte igualmente una brecha negativa del producto (la economía crece a menos ritmo que su potencial, sin generar inflación). Se dispone que este gasto fiscal contracíclico no podrá ser superior a un 20% de dicha brecha estimada.

Para la implementación de la regla fiscal, el Gobierno designará un comité consultor, el cual deberá pronunciarse sobre temas puntuales, tales como la estimación de parámetros requeridos para la operación de la regla, el informe de cumplimiento que

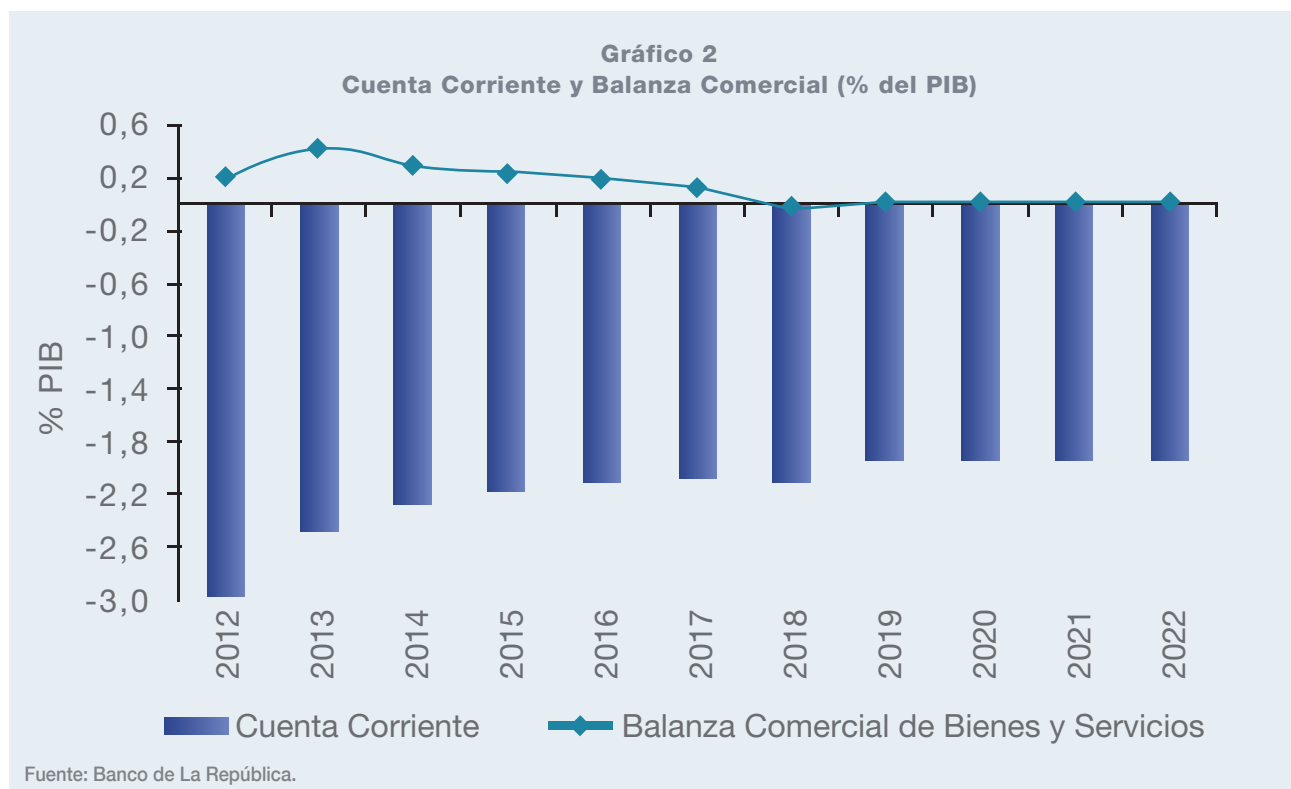
presente el Gobierno, y decisiones de suspensión de la regla. Dicho comité estará conformado por representantes de los decanos de las facultades de economía de distintas universidades del país, miembros de centros de investigación, y los presidentes de las comisiones de asuntos económicos del Congreso de la República.

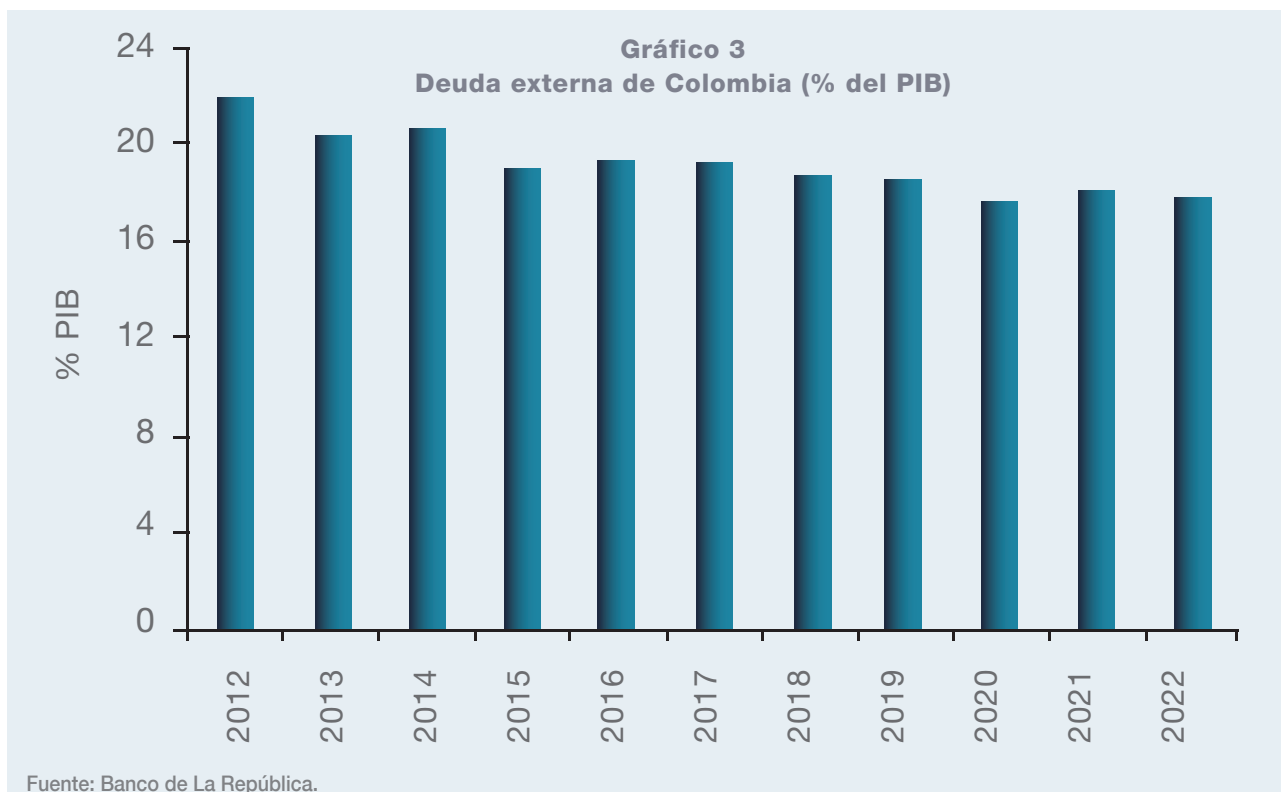
La Ley contempla, además, la creación del Fondo de Ahorro y Estabilización Macroeconómica, el cual se constituye con los recursos provenientes de los superávits del GNC, sus rendimientos y los aportes que determine el Gobierno Nacional. Sus recursos solo podrán destinarse a la amortización de la deuda pública, a los gastos extraordinarios que comprometan la estabilidad macroeconómica del país y a la financiación del gasto contracíclico.

En ningún caso, el monto anual de 'des-ahorro' para el gasto contracíclico podrá ser superior al 10% del saldo del Fondo. Los recursos de este fondo serán administrados por el Banco de La República.

Sistema General de Regalías

Con la reforma a la Constitución Política sobre esta materia, se redistribuirán más equitativamente las regalías generadas por la explotación de recursos naturales no renovables (actualmente más del 80% de las regalías directas se destina a regiones con menos del 20% de la población del país); se generarán mecanismos de ahorro de dichos recursos, se buscará un manejo transparente





y acertado por parte de las autoridades para fortalecer la competitividad regional, y la distribución se realizará de manera que las zonas más pobres, con mayor población, mayor eficiencia fiscal y menor calidad de vida, reciban más recursos. (Ver Marco Fiscal de 2011 y Acto Legislativo No. 5, de julio 18 de 2011).

El Sistema General de Regalías, que regirá a partir de enero de 2012, tendrá, entre otros, un Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, un Fondo de Ahorro y Estabilización y un Fondo de Desarrollo y Compensación Regional. “El Fondo de Ahorro y Estabilización será la herramienta para promover la estabilidad fiscal y macroeconómica, al disminuir la volatilidad de los ingresos por regalías, acumulando recursos en épocas de crecimiento de dicho ingreso y ‘desacumulando’ en épocas en que las regalías caigan por debajo de su tendencia de mediano plazo”. Esto facilitará una financiación más estable para los proyectos regionales.

De otra parte, “los proyectos que empleen recursos del Fondo de Desarrollo y Compensación serán prio-

rizados y administrados por cuerpos colegidos, en los que participarán el Gobierno Nacional y alcaldes y gobernadores; la representación en nombre de las regiones será mayoritaria con respecto a la de los representantes del Gobierno Nacional”.

La estrategia fiscal del Gobierno Nacional

La estrategia fiscal del GNC y sus metas para el mediano plazo tienen como respaldo las dos recientes reformas a la Carta: Ley de Sostenibilidad Fiscal y el nuevo Sistema General de Regalías, complementadas con la Ley de la Regla Fiscal. Para adoptar su estrategia, el Gobierno tiene que hacer supuestos sobre el crecimiento de nuestro PIB, el cual sabemos es dependiente de la evolución de la economía mundial; de los precios de los productos básicos que exportamos, tales como petróleo, carbón y café, y de los efectos que tendrán las llamadas locomotoras del plan de gobierno de Santos en el incremento

de nuestro PIB potencial (es decir, el que se puede dar sin generar problemas inflacionarios).

Recordemos que estas locomotoras son: inversión en infraestructura, desarrollo del sector rural, minería, innovación y formalización del empleo, todas ellas tendientes a elevar lo que se denomina la productividad total del capital y de la mano de obra. El Gobierno estima que sus locomotoras aumentarán el crecimiento de nuestro PIB potencial del 5% al 6% anual; sin embargo, dice ser conservador en sus proyecciones fiscales: contempla una recuperación gradual de la economía mundial en el mediano plazo y, en especial, de nuestros socios comerciales más importantes: Estados Unidos y Venezuela. Esta recuperación, se presupone, estará acompañada de mejores precios para nuestras exportaciones (US\$ 90/bl de petróleo, con una producción de 1,5 millones de barriles por día en 2018; US\$ 2,8/libra de café, y US\$ 93,3/ton de carbón). Así mismo, proyecta una participación constante y similar a la actual para las remesas que recibimos del exterior con relación a nuestro



PIB, y una mayor inversión extranjera como resultado de las mejoras en calificación de la deuda, de los altos precios de los productos básicos mineros y de los tratados de libre comercio que se negocian.

Los anteriores supuestos le permiten elaborar una estrategia fiscal “conservadora” que pronostica un crecimiento de nuestra economía del orden del 5% - 4,8% anual en el mediano plazo, estimulado por la demanda interna de consumo e inversión liderada por el sector privado, y por las exportaciones. De alcanzarse la meta de reducción del desempleo a niveles inferiores al 10%, se generará un aumento en el ingreso disponible de los hogares y, por tanto, en el consumo, lo que ayudará al crecimiento de la demanda interna (**Gráfico 1 - Pág. 7**). De otra parte, la inflación se mantiene en la meta de largo plazo y será cercana al 3% anual.

Como resultado de estos supuestos, el Gobierno proyecta déficits en cuenta corriente que tienden al 2,2%

del PIB en el tiempo (**Gráfico 2 - Pág. 8**) y reducido endeudamiento externo, destinado en su mayor parte al sector privado (**Gráfico 3 - Pág. 9**). Todo esto permitirá elevar la relación inversión/PIB de los niveles de décadas pasadas, en promedio cercanos al 18%, y llevarlos a más del 25%; el ahorro/PIB al 25% (**Gráfico 4**) y reducidos déficits fiscales (**Tabla 1**).

Por último, en el mediano plazo se proyecta que la política fiscal sea contracíclica, ya que a medida que la economía continúe creciendo, la demanda pública crecerá a un menor ritmo. En el período 2016-2022 el sector público tendrá un superávit y el privado déficit; es decir, la inversión privada superará el ahorro privado y, por ende, tendrá que endeudarse en el extranjero.

Una mirada a lo sucedido en los últimos diez años en temas económicos y políticos en el ámbito mundial (graves crisis financieras, revueltas políticas en Medio Oriente, los países emergentes convertidos en motor del crecimiento, elevados precios para los productos

“El Gobierno y la sociedad tienen que modificar sus hábitos de gastos: el primero generando superávits fiscales y los privados cambiando su cultura de consumo”

básicos, desempleo elevadísimo y duradero, etc.) y en el ámbito nacional (violencia, desplazamientos, conflictos con los vecinos, numerosos cambios constitucionales, graves problemas financieros y administrativos en el sector salud y pensional, etc.) confirma la poca capacidad de prever el futuro en asuntos económicos; sin embargo, es obligatorio en estos temas fijarse metas y escoger los escenarios más probables, pero manteniendo unos objetivos y medios con los cuales está claramente comprometida la política fiscal del GNC.

Algunos mensajes que se desprenden del Marco Fiscal

El primer mensaje es que estamos aceptando una apertura y globalización de nuestra economía como medio necesario para lograr creci-

mientos sostenidos del 5% anual del PIB. También, que de mantenerse ese crecimiento y la evolución demográfica de los últimos años (1,25% anual), se requerirán casi dos décadas para poder duplicar nuestro ingreso per cápita promedio o alcanzar un nivel similar al que tiene Chile hoy en día. Por eso tendremos que buscar afanosamente los medios para crecer más aceleradamente.

Pero para lograr ese 5% se requiere que la inversión con relación al PIB lleve a un porcentaje cercano al 28%, muy superior a los históricos (18%), que deberá ser financiado, cerca del 90%, con ahorro doméstico. Es decir, el Gobierno y la sociedad tienen que modificar sus hábitos de gastos: el primero generando superávits fiscales y los privados cambiando su cultura de consumo.

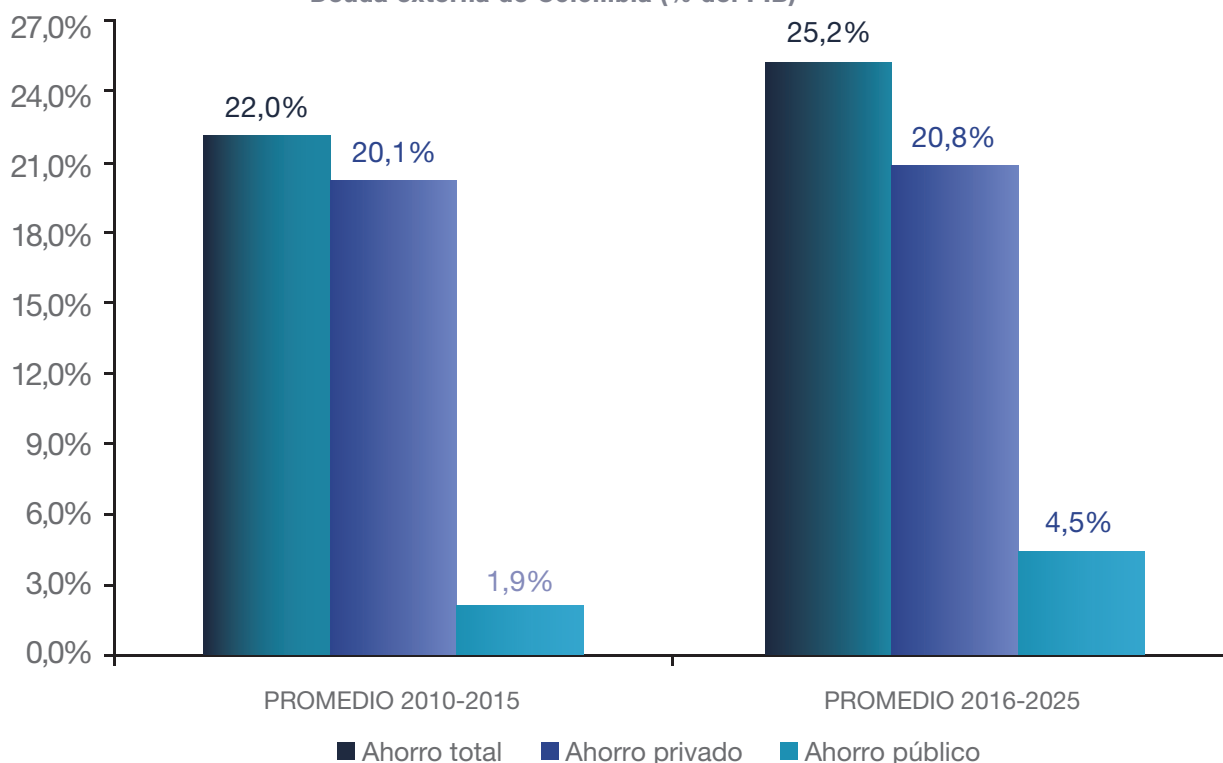
De lo anterior se desprenderán reformas tributarias de fondo para

poder ampliar la participación de las personas naturales, pues es poco probable que los colombianos cambiemos nuestro estilo de vida y cultura de gasto en pocos años. Ojalá pudiéramos, como sociedad, cambiar la moda de gastar como ricos siendo pobres, y ¡con tantas necesidades básicas no resueltas!

Esas reformas deberían traducirse en estatutos tributarios sencillos, más amigables al contribuyente, para que se pueda estimular la ampliación de la base gravable y evitar la concentración que se vive: unos pocos pagan altos impuestos y muchos no pagan nada. De otra parte, si se quiere aumentar la inversión, el estatuto debería estimular el ahorro personal.

Hay que anotar que con los niveles de inversión y ahorro propuestos por el Marco nos acercaremos a los de competidores nuestros como

Gráfico 4
Deuda externa de Colombia (% del PIB)



Fuente: DGPM - Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

China, India, Vietnam (32% a 40%); no los alcanzaremos, pero si logramos esas metas tendremos menos limitantes al crecimiento de nuestro ingreso. Nuestra inversión es reducida y los tributos no deben castigarla.

Otra cosa que señala la estrategia fiscal es que el sector privado será el gran responsable de la inversión. Es una decisión política valiosa en medio de un entorno regional que promueve al Estado como el actor líder de esa tarea. Pero también, un acto de fe en la capacidad corporativa y ética de nuestros empresarios privados y de los ciudadanos (la primera responsabilidad social es pagar los impuestos que la Ley ha decretado). Los montos financieros y de ejecución que se contemplan son enormes y requieren gerencia y dirección de dimensión mundial para manejar adecuadamente esa inversión. También será el sector privado el promotor de la demanda por bienes de consumo y no el sector público. ¿Estará preparado el privado y qué papel jugará la corrupción?

Finalmente, hay que observar que el tema de sostenibilidad de las finanzas públicas, a pesar de ser una base y herramienta fundamental para hacer creíble la estrategia fiscal de mediano plazo, se incorpora en la Constitución Política como un "criterio". Vale la pena recordar que, inicialmente, el GNC propuso una norma constitucional que expresara el derecho fundamental de todos

para que el Estado, dentro de sus limitaciones, tuviera condiciones para garantizar los derechos económicos y sociales del Estado Social de Derecho (ESD) y para combatir el déficit estructural de las finanzas públicas. Pero durante el trámite en el Congreso, se sustituyó la palabra derecho por "principio o guía orientador, no obligante". Y, posteriormente, se optó por la palabra criterio, con la salvedad de que la sostenibilidad no puede contrariar el ESD.

En opinión de algunos respetados juristas*, la sostenibilidad fiscal "condiciona la aplicación y efectividad de los derechos que están garantizados y asegurados en la Constitución" y "se usará como argumento para negar las prestaciones inherentes al estado social de derecho que pueden reclamar los jueces en defensa de los particulares". Así mismo, "eleva a rango constitucional la creencia neoliberal de que los déficits públicos son siempre malos en todo tiempo y lugar". "Debe indicarse que el concepto de eficiencia económica en la prestación de servicio de salud, como lo ha sostenido esta corporación (Corte Constitucional) no puede depender exclusivamente de criterios de provecho económico".

Estas posiciones se enfrentarán en el debate sobre la constitucionalidad de la sostenibilidad fiscal, con otras posiciones respetables, que consideran que "la sostenibilidad

fiscal es importante para el progreso económico y social de un país y garantiza que en todo momento el Estado pueda cumplir con su deber constitucional de proveer todos los bienes y servicios públicos a que la sociedad tiene derecho, de manera que en el mediano y en el largo plazo se logren importantes objetivos públicos, como la reducción de la pobreza y la desigualdad, la equidad intergeneracional y un crecimiento económico estable. En otras palabras, la sostenibilidad fiscal garantiza el Estado Social de Derecho". "La sostenibilidad fiscal permite reconocer el derecho social a la estabilidad macroeconómica". "De esta manera, el Acto Legislativo brinda las herramientas para un diseño de política que proteja el ingreso y el empleo, en particular de los más pobres, que son los más vulnerables ante las fluctuaciones de la actividad económica". Esta última posición parece avalarla la situación por la que atraviesa actualmente Grecia, y no hace muchos años Argentina, Brasil y otros países.

Tendremos que esperar la posición de la Corte Constitucional. Mientras tanto, es bueno recordar que existen reglas fiscales que desarrollan el concepto de estabilidad en varios países y comunidades económicas que han sido violadas por sus instituciones, con graves perjuicios para su población, lo que nos señala que el mero Acto Constitucional no basta si no se cuenta con la voluntad política de cumplirlo.

Tabla 1
Marco fiscal de mediano plazo 2011 - Principales indicadores (- deficit)

% del PIB	2011	2012	2013	2014	2018	2022
1. Sector público consolidado - Balance total	-3,4	-2,2	-1,1	-0,8	0,1	0,6
2. Sector público no financiero - Balance total	-3,5	-2,3	-1,2	-1,0	-0,3	0,2
Deuda neta	28,4	27,8	26,4	24,8	17,8	10,5
3. Gobierno Nacional Central - Balance total	-4,0	-3,5	-2,4	-2,4	-1,6	-0,7
Deuda neta	37,6	37,5	36,7	35,6	32,0	26,7


* Tales como el ex presidente de la Corte Constitucional José Gregorio Hernández y el magistrado Jorge Iván Palacio.



Un buen ejemplo de este proceder es lo que ha sucedido en la Unión Europea con relación a los criterios que el Tratado de Maastricht impone para que un país pueda ser parte de la unión monetaria que adopta el euro como divisa: déficit público inferior al 3% del PIB; deuda nacional menor a 60% del PIB; inflación no superior a un punto de porcentaje; y tasa de interés de largo plazo no mayor, en 2 puntos de porcentaje, a la de los tres miembros de la unión con la inflación más baja. Claramente Grecia, España, Irlanda y otros más, aunque tienen el euro como su moneda, no han cumplido con los criterios anotados; pero por manejos políticos (no económicos), no han sido, por ahora, expulsados del 'club'. No obstante, los efectos nefastos de no cumplirlos los viven actualmente.

Así mismo, en caso de que se apruebe el Acto Constitucional, no faltarán los espinosos debates a los

conceptos técnicos emitidos por los comités encargados de estimar los parámetros requeridos para la operación de la Regla Fiscal y su manejo. Los políticos o gobiernos bajo presión o interés particular estarán siempre tentados a considerar los eventos como extraordinarios para suspender la aplicación de la Regla, haciendo uso del artículo 11 de la Ley que la estableció.

De todas formas, para bien de los pobres y de las clases medias emergentes se impone la disciplina fiscal, pues lo contrario les imputará altos costos. Ojalá esta realidad la compartan las Altas Cortes y tengamos como sociedad la voluntad y sabiduría para aplicarla, porque de cumplirse la estrategia y el Marco Fiscal del Gobierno, en una década Colombia mostrará índices económicos envidiables aún por países que hoy tienen el calificativo de avanzados. ¿Será posible? 

ABSTRACT: The recent constitutional reforms on fiscal matters are a big step forward towards a good performance of the Colombian economy. Nevertheless, these reforms will be insufficient if there is not political will to avoid populism, reason behind considerable fiscal deficits. The outlook is clear: without fiscal discipline there will not be economic growth neither the necessary resources to reduce poverty.

Referencias:

Acto Legislativo No. 3, de julio de 2011.

Acto Legislativo No. 05, de julio 18 de 2011.

Ley 1473, de 5 de julio 2011.

Marco Fiscal de Mediano Plazo 2011. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En profundidad ...

El ejercicio de la responsabilidad directiva:

Seis criterios para
no perder el rumbo



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



No se aprende a ser responsable por lo que diga una norma o un código de ética, ni por cumplir la ley o porque lo valide un externo. Tampoco hay que serlo porque resulte rentable, sino porque hay que cumplir con lo debido y ser un ejemplo a seguir. La responsabilidad parte de una decisión personal de quien dirige.

Lo difícil de explicar qué implica la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es que el concepto base, la responsabilidad, está tan desdibujado en nuestra vida ordinaria que resulta difícil evidenciarlo en las leyes, los medios de comunicación, la escuela, las prácticas directivas, la autoridad de muchos padres y el ejemplo de nuestros líderes de opinión.

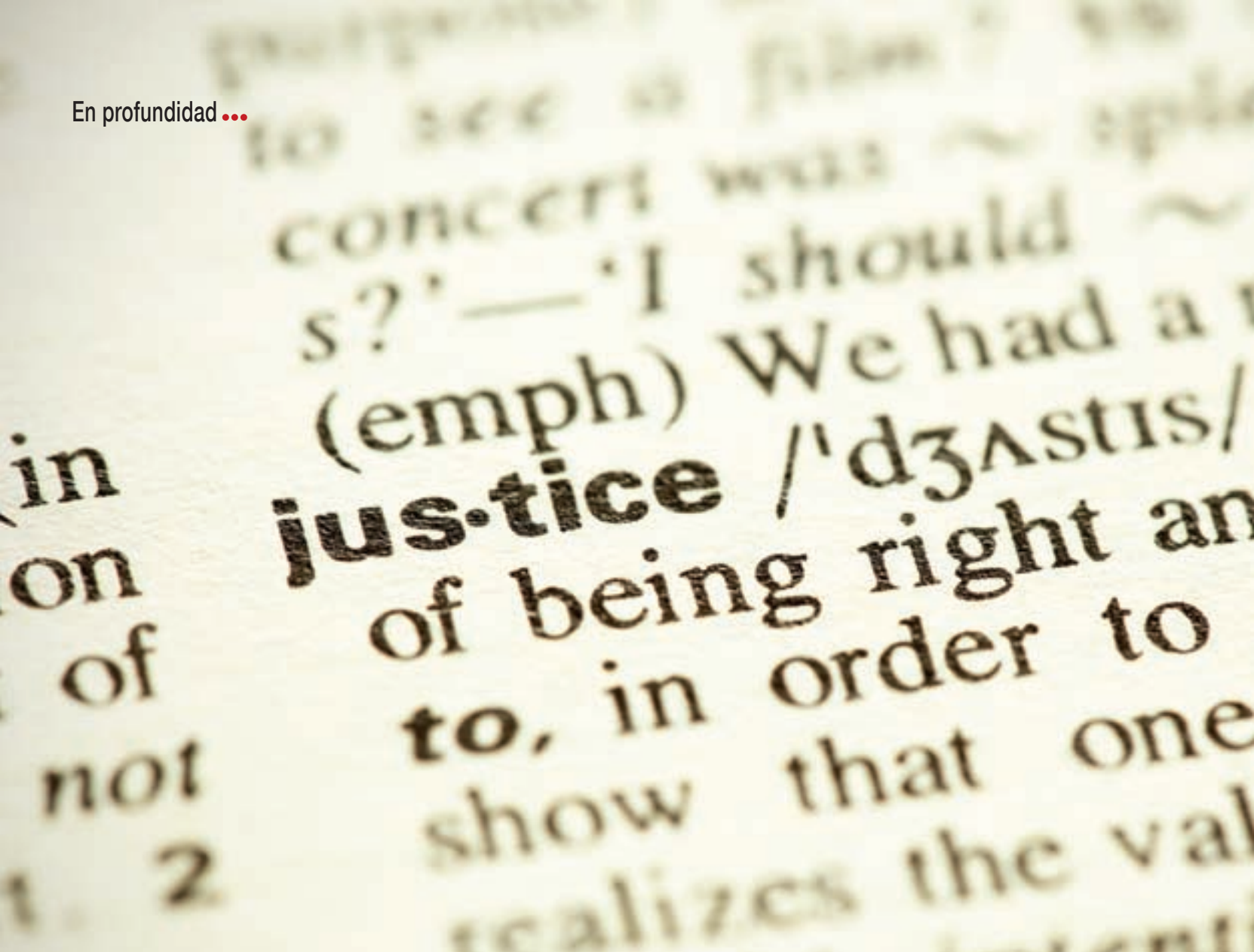
Comencemos por decir que la responsabilidad es una virtud; es decir, un buen hábito operativo y observable, propio de quien “asume las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que toma, acepta o en las cuales participa; y también de sus actos no intencionados, de modo que los demás queden beneficiados lo más posible o, por lo menos, no perjudicados; así mismo, un ser responsable se preocupa de que otras personas en quienes puede influir hagan lo mismo” (Isaacs).

Como toda virtud, requiere de esfuerzo y constancia. Se empieza a

aprender desde pequeño y presupone que quien la ejerce es consciente de sus obligaciones y del deber de responder ante alguien por las consecuencias de sus decisiones. Pero parece poco lo que se enseña de tan importante virtud de cara a la convivencia en sociedad.

Todo directivo o gobernante debe tener en cuenta algo que resulta importante de cara a los mensajes que sus colaboradores reciben: 1) que sus decisiones, normas, leyes, políticas y órdenes terminarán comunicando –aun indirectamente– lo que debe hacerse y lo que no, generando una cultura y una forma de conducta en quienes están sometidos a ellas; y 2) que –respecto de lo mandado– cuando no se verifica su cumplimiento y nada sucede como consecuencia de hacer lo contrario, se comunica que lo escrito importa poco y el mandato no tiene validez. Es así como, en la práctica, las reglas dejan de existir. Y en la comunicación pesa tanto lo que se dice como lo que se omite.

“En la comunicación pesa tanto lo que se dice como lo que se omite y esto debe tenerlo presente un buen directivo”



De allí que sea importante tener en consideración una serie de criterios que resultan básicos a la hora de dilucidar cómo nos podemos hacer más responsables como directivos, como figuras de autoridad y, en consecuencia, como ejemplo para los demás.

1. No es suficiente la existencia de normas y leyes para hacernos responsables

Siendo la responsabilidad una virtud que libremente debemos poner en práctica, no es por ley que nos hacemos responsables. Y los ejemplos de esto son elocuentes. De hecho, cuando se roba, se mata y se sale de la cárcel con la misma facilidad, no es sorpresa que surjan muchos jóvenes

delinquentes. Pero que la delincuencia aumente y la inseguridad vaya al alza, no solo depende de la ausencia de leyes que castiguen el delito o de fallas en la policía: cuando el crimen paga y no se castiga, se estimula.

En Colombia, una importante revista mencionó que durante el 2010 los conductores alcohólicos generaron en el país 1.171 accidentes de tránsito, con 286 muertos y 1.490 lesionados, sin contar con las numerosas personas atropelladas por carros 'fantasma'. Ese año, la Policía impuso 32.616 multas a conductores ebrios. A un joven de 23 años, quien finalmente recibió 18 años de cárcel por acabar con la vida de dos personas al conducir ebrio y drogado y pasarse un semáforo en rojo a alta velocidad, en primera instancia un juez solo lo había

condenado a 32 meses excarcelables y suspendido la licencia por 40 meses, con el argumento de que "su intención, al conducir embriagado y pasarse el semáforo, no era causarles daño a otras personas". ¿No debía asumir consecuencias proporcionales al daño, más allá de quedarse sin licencia?

Por otro lado, en los ejemplos de corrupción vemos que es frecuente el caso del contratista que se apropia de dineros públicos, incumple contratos y soborna funcionarios, los cuales —a su vez— extorsionan o aceptan sobornos. Muchos no pagan lo que recibieron en comisiones, no devuelven lo robado, no van a la cárcel, reciben casa por cárcel o van a prisión por muy poco tiempo, consecuencias nunca comparables con los millones ganados o robados que luego saldrán a disfrutar. Es tanto



como el empresario que contamina un río por años y arruina a todos los que dependen de sus aguas, evitando el costo de invertir en tecnologías limpias. ¿Qué tan útil es una sanción inferior a la ganancia obtenida por delinquir o incumplir la ley?

Nada de esto sucede por ausencia de las leyes respectivas, sino por autoridades que no las hacen cumplir y ciudadanos que no asumen la responsabilidad de cuidar su vida ni la de otros, ni los bienes ajenos o comunes. Todos sabemos que no se debe conducir embriagado, y se sanciona legalmente, pero no por ello algunos dejan de hacerlo.

Tampoco la ley es el criterio definitivo de lo que está bien. Tomemos el ejemplo de Franz Schlegelberger, un prestigioso abogado, juez y ministro de justicia alemán, que estuvo al frente de la aplicación de justicia durante el régimen nazi hasta 1942. Fue condenado en Nuremberg a prisión perpetua, pero cinco años después estaba libre como tantos otros y demandando al Estado por quitarle la pensión de "servidor público".

Él es una demostración de lo peligroso de asumir que lo correcto es lo que dicta la ley, cuando pueden torcerla intereses cuestionables. Schlegelberger actuó con la ley de su lado, la de los principios de Hitler, amañada por los legisladores afines a su partido y ejecutada por los jueces corruptos de su régimen. Así, ni lo legal ni lo lógico eran parámetros infalibles de lo correcto. Es como depositar el comportamiento ético de los directivos en el código ético o de conducta de la organización. Enron tenía uno muy completo y ya sabemos cómo terminó.

En Colombia, donde estudios muestran al Congreso como la institución con peor reconocimiento social, por corrupción y despilfarro de recursos públicos, influida por poderosos grupos que persiguen dudosos intereses, asumir el criterio de "lo legal"

como valor absoluto para definir lo correcto es un riesgo nada despreciable.

La responsabilidad social empieza por educarnos como ciudadanos capaces de asumir los efectos de nuestras acciones y omisiones, no movidos por leyes inoperantes que la justicia ignora y algunos gobernantes y legisladores diseñan de forma incompetente o malintencionada, sino por nuestra conciencia que, desafortunadamente, es un juez que también se corrompe a fuerza de no escucharlo.

2. Recitar principios y valores corporativos, publicar códigos de ética u obtener certificados internacionales, no bastan para garantizar la conducta responsable

Desde hace tiempo, numerosos estudios han demostrado que es más fácil traducir en sentimientos y creencias lo que hace parte de nuestro comportamiento habitual, que traducir nuestras emociones espontáneas y buenas intenciones del momento en acciones concretas y sostenibles.

¿Por qué los enunciados de principios y valores de numerosas empresas no inspiran buenas conductas generalizadas en los empleados? Quizás porque los valores se enuncian y recitan más fácilmente de lo que se viven. Colocar una larga lista de valores a vivir en la empresa suena bien, ayuda como referente, pero solo eso por sí mismo sirve de poco.

Aclaremos de paso que los términos principio, valor y virtud no son sinónimos intercambiables. Un **valor** es la apreciación subjetiva que hacemos de un bien que valoramos como importante (ej: la generosidad). Pero consideramos verdaderamente admirable y digno de inspiración a quien lo vive y encarna (ej: el generoso), pues ha convertido voluntariamente el valor

“ Siendo la responsabilidad una virtud que libremente debemos poner en práctica, no es por ley que nos hacemos responsables ”



en un hábito operativo bueno y visible constantemente en su comportamiento (la **virtud**). Los **principios**, por su parte, son esas primeras premisas que orientan nuestras acciones y permanecen siempre como guías y normas de actuación. De estos partimos a la hora de definir objetivos, elegir los medios a usar o prever las consecuencias, y a estos regresamos al momento de decidir, siendo muy diferentes de la voluble opinión personal (ej. en esta empresa debemos actuar siempre de manera tal que nuestra acción pueda hacerse pública, citada o copiada por otros, por ser una buena norma de conducta).

Frente a las prácticas comunes de sostenibilidad empresarial no basta con decir, por ejemplo, que valoramos mucho la responsabilidad social y por ello seguimos una norma internacional y presentamos sus respectivos indicadores (que siempre pueden manipularse). Requerimos que la empresa que los presenta y defiende tenga directivos con

unas virtudes que traduzcan ese valor de la responsabilidad en una práctica diaria: veracidad a la hora de construir y presentar dichos indicadores, humildad para reconocer las fallas (también los aciertos) evidenciados por estos, responsabilidad para asumir las consecuencias de no satisfacer dichos estándares, y coherencia y consistencia al poner los medios para superarlos. Pero por encima de eso, debemos guiarnos siempre por principios inmutables que nos sirvan para guiarnos frente a decisiones difíciles (ej. no buscaremos resultados –por buenos que sean– que justifiquen usar cualquier medio o causar efectos secundarios desproporcionadamente perversos a corto o largo plazo).

Vemos así que un principio bien planteado debe ser tan concreto que resulte práctico, pero tan universal que permanezca ante cualquier cambio de coyuntura. Por el contrario, la jerarquía de valores prioritarios para una organización puede cambiar, ya que eso que

valoramos hoy como importante puede no ser igualmente valioso ante cambios sufridos por la coyuntura o la propia evolución de la organización.

Por ejemplo, una multinacional en dos países distintos –uno donde el Estado ha defendido tanto al empleado que ha generado una cultura laboral perezosa, corrupta o conflictiva, y otro muy dictatorial donde la gente está acostumbrada a las órdenes y a una docilidad silenciosa– necesitará, en uno de ellos, trabajar más en sus empleados la laboriosidad y la templanza, y en el otro promover la transparencia y el respeto. En ningún caso necesita personal que diga en muy emotivos discursos, dentro y fuera de la empresa, que “la honestidad y la transparencia son nuestros valores corporativos”, sino gente siempre honesta y transparente que contagie a los demás. No con poca razón se dice que quien necesita publicitar frecuentemente sus valores es porque no vive de acuerdo con ellos.

“ Las empresas que necesitan publicitar frecuentemente sus valores es porque sus colaboradores no viven de acuerdo con ellos ”

¿Cómo traducir valores en la vivencia práctica de los empleados? Usándolos consistentemente en las políticas de manejo de personal (reclutamiento, evaluación del desempeño, fijación de incentivos o despidos), independientemente de con quién se apliquen (amigos del dueño u operarios de planta, al de rendimiento estándar o al de resultados extraordinarios). Necesitamos a todos eficaces y honestos, no una cosa a cambio de otra. A la larga, tratar de corregir a deshonestos y malintencionados es más difícil y riesgoso que enseñarles a colaboradores no tan hábiles mejores técnicas de venta.

3. Actuar correctamente no debe condicionarse a la obtención de posteriores beneficios económicos o sociales

Michael Porter destacó en un muy comentado artículo publicado en *Harvard Business Review* (enero de 2011) la necesidad de crear “valor compartido” como forma de reinventar el capitalismo, pues gran parte de las compañías siguen varadas en el tema de la responsabilidad social, donde los temas sociales están en la periferia de sus decisiones, pero no el centro. Los programas de RSC –como reacción a la presión externa– han emergido principalmente para mejorar la reputación de las empresas y son tratados como un gasto necesario. Todo lo demás es

visto por muchos como un uso irresponsable del dinero de los accionistas.

De allí que a muchos les parezca que los costos asociados son una barrera para desarrollar programas de RSC en su organización y reconozcan que el principal impacto de esta radica en el posicionamiento de la compañía y en la imagen de marca.

Claro que Porter no cree que el “valor compartido” tenga nada que ver con los principios personales. Si bien lo asemeja a la RSC en que parten de cumplir con las leyes, reducir los daños generados por sus actividades y trabajar bajo estándares éticos, la gran diferencia está en que implica más creación de valor económico, competitividad y mayores utilidades en el largo plazo, sin que se convierta en un gasto, ni una obligación o ayuda social.

A ojos de Porter no es que sea bueno per sé ayudar al proveedor a mejorar sus procesos o a desarrollar su capacidad, ni pagar y cuidar mejor a los empleados, ni dejar de contaminar el medio ambiente; es bueno porque –como muchos aseguran– “la ética paga”:

“El valor compartido no está en los valores personales, ni en redistribuir el valor creado por las firmas, sino en expandir su valor económico y social. Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social que no debe surgir de la caridad, sino de una mayor comprensión de la competencia y de la creación de valor económico. Es una

nueva concepción de la mano invisible de Adam Smith, que no es filantropía sino comportamiento centrado en el propio interés para crear valor económico, lo cual servirá también a los intereses de la sociedad, mejorando así la imagen de las empresas ante las comunidades donde operan y permitiendo a los gobiernos fijar políticas que impulsen y apoyen los negocios. Prevalecerá la supervivencia del más fuerte, pero la competencia del mercado beneficiará a la sociedad de una nueva forma. (...) Es la oportunidad de que las corporaciones utilicen sus habilidades y capacidades directivas para liderar el progreso social en formas que difícilmente logran las organizaciones mejor intencionadas del sector social o gubernamental”. (Porter, 2011).

Ante este postulado queda la preocupación de lo que sucederá el día que la ética no pague o no sea rentable.

Carlos Llano Cifuentes, fundador del IPADE Business School (México), definía las responsabilidades a partir de unos principios más ejemplificados que predicados:

“El empresario debe conservar los principios en su empresa y también en su ámbito personal, pues vale más la ejemplaridad con la que se viven, que su defensa. Los principios deben ser válidos, pero también estar encarnados. Primero, personalmente.

Tampoco los principios que uno mismo mantiene o los que defiende la empresa garantizan las consecuencias. Algunos creen que solo por respetar los principios y comportarse moralmente bien van a obtener resultados comerciales positivos. Si, además de comportarse bien, un individuo es poco inteligente, le irá mal. Será bueno, pero le irá mal.

Que la moral no necesariamente sea un buen negocio –no por portarse bien se gana dinero– no significa que seguir los principios de la propia naturaleza humana sea mal negocio. Los buenos y malos negocios se pueden dar al margen de los principios. Pero hay un negocio, una empresa única para nosotros, que no podemos vender ni cambiar: nuestra propia vida, en la que el comportamiento ético da siempre buenos resultados.

Ante esta disyunción entre principios y consecuencias, la solución no es optar por unos u otras. Los directivos necesitamos lograr una visión de síntesis suficientemente valiosa para que, cumpliendo con los principios, seamos capaces de obtener buenos resultados”.

4. Alguien reconocido como honesto y como una figura de autoridad, tiene la responsabilidad de ser un ejemplo consistente a pesar de las circunstancias

Ser un patrón de comportamiento y un modelo guía de lo que se considera bueno, obliga a no ceder las convicciones por aquello que parece ser lo más expedito en un momento de crisis, donde las medidas de desesperación aparentan estar justificadas.

Esa es la mayor responsabilidad de quienes ocupan altos cargos y tienen reputación de intachables, pues tienen autoridad legítima, socialmente reconocida, frente al popularmente reconocido como corrupto, politiquero o deshonesto. Del primero se espera mucho y genera interés por imitarlo, mientras

que del segundo se espera muy poco o, al menos, poco que sea valioso.

Volvamos al caso de Schlegelberger. Al juzgar en Nuremberg a los jueces alemanes, se reconoció que estos funcionarios no estaban al nivel de Goering o Eichman, como principales perpetradores de las atrocidades nazis, pero sí que conscientemente participaron de un régimen criminal y facilitaron que su macabro sistema se hiciera operativo y eficiente a costo de seis millones de víctimas.

Pero hay dos aspectos muy interesantes del proceso y del personaje. El primero es que Schlegelberger renunció tres años antes de finalizar la guerra, cuando su conciencia (o la petición de no obstaculizar las medidas por parte de sus superiores) le impidió continuar con el incremento brutal de condenas a opositores políticos y minorías raciales para ser esterilizados, ejecutados o enviados a campos de concentración. Y no por su temor a que viniera uno peor que ejecutara a miles –como dijo en su defensa–, se justificaba condenar injustamente a muchos cientos. Renunció demasiado tarde, con un jugoso bono de Hitler y una buena pensión “en reconocimiento a sus leales servicios”.

El segundo aspecto digno de destacar es que Schlegelberger fue una “figura trágica”, según afirmaron en su juicio. Un hombre prestigioso, cuyos libros se habían hecho famosos entre juristas y universidades. “Creemos –dijo el juez en su fallo– que detestaba la maldad que ejerció, pero vendió ese intelecto y esa sabiduría a Hitler por la vana esperanza de la seguridad personal y por una porción del poder político”, además del supuesto amor a su patria en crisis.

Schlegelberger, referente de lo justo, gran patrón de la moral, la ética, la honestidad intelectual y la sabiduría académica, se corrompió en medio del atroz sistema al cual se vio enfrentado y que le exigió actuar contra sus principios, para luego renunciar sin poder cambiarlo y siendo su conciencia la principal sacrificada. Él, por su autoridad y reconocimiento, le endosó legitimidad al régimen nazi. Así que las personas se preguntaban: “Si así actúan los honestos, ¿qué podemos pensar en adelante de lo que es correcto?”.

Por eso, porque divorció sus inclinaciones y creencias de su conducta, fue considerado responsable de sus crímenes. Sin embargo, se excusó en la obediencia de órdenes superiores y en que, como juez, aplicaba una ley que, aunque no la hubiera escrito ni estuviera de acuerdo con ella, era la ley. Triste que no haya sabido conciliar la ley con los dictámenes de su conciencia.

5. Hay que considerar grados y criterios a la hora de asumir responsabilidades

Reiterando lo dicho anteriormente, responsabilidad viene de responder, pero no solo por lo que hacemos o decidimos, sino por lo que hacen o deciden aquellas personas que dependen de nosotros, a quienes dirigimos o sobre los cuales tenemos influencia. Por eso se dice que ante un gran error de un subordinado, hay un peor error del jefe.

También se trata de responder por nuestras omisiones culpables e indebidas; es decir, por lo que debimos haber hecho y no hicimos, o lo que debíamos



“ Un directivo no solo debe responder por sus actuaciones. No en vano se dice que ante un error de un subordinado, hay un peor error del jefe ”

haber sabido de cara a actuar o decidir correctamente, pero no lo supimos ni nos preocupamos por saberlo para garantizar la mejor decisión.

Pero ¿por qué debemos responder por nuestros actos no intencionados? Porque nos puede suceder como al conductor embriagado que atropelló a un niño. No salió de su casa con la intención de asesinar menores de edad, pero no por eso deja de tener la responsabilidad por lo sucedido, con lo cual no basta con leyes que prohíban hacer ciertas cosas ni con regulaciones que acompañen una licencia. Siempre estamos atentos a la conciencia y al sentido de responsabilidad de cada ciudadano, ya sea en su comportamiento personal y social o en su ejercicio profesional.

De igual manera debemos responder por decisiones frente a las

cuales tenemos la obligación de oponernos, si en conciencia sabemos que no son correctas. Un jefe nos puede ordenar, en medio de una negociación laboral, que contratemos a alguien para amenazar y golpear al líder sindical, pero eso no quiere decir que debamos hacerlo. Y si lo hiciéramos, no podemos excusarnos en haber actuado cumpliendo una orden y esperar que eso elimine nuestra responsabilidad.

Sin embargo, muchas veces nos vemos tentados a tomar decisiones que se mueven en una frontera complicada de cara a decidir lo que es más correcto o sentimos presión para participar de una decisión claramente incorrecta. ¿Qué hacer entonces?

Un directivo en tal situación debe buscar mejores alternativas, en caso



de que las haya, aún si requieren un esfuerzo adicional razonable. Si no las hubiera, debe cuestionarse si él aprueba la acción ilícita frente a la cual se le obliga a cooperar, pues si lo hace es tan responsable como los otros. Si no la aprueba, pero igualmente participa con una acción o decisión que es ilícita, no puede evadir su responsabilidad.

Uno podría preguntarse si puede y debe hacerse responsable por todas las consecuencias de sus decisiones. En estos casos –como dice Carlos Llano– aplica el principio de la responsabilidad consecuente, la cual parte del “criterio de proximidad” entre la decisión y la acción respecto de las consecuencias resultantes. Es el equivalente a analizar la “responsabilidad en círculos concéntricos”. Como cuando se arroja una piedra al agua y genera una serie de ondas: las primeras son más grandes que las últimas, ya difusas y casi imperceptibles. En otras palabras, implica partir de la base de que se es más responsable de las consecuencias más próximas y previsible, que de lo que está más lejano y resulta más objetivamente imprevisible.

Respecto de los grupos de intereses alrededor de su ámbito de actuación, un directivo –siguiendo el orden de los círculos concéntricos– será responsable de sí mismo, de su familia, de su empresa y sus empleados, de su comunidad cercana, de su gremio y su sector de negocio, de su ciudad, de su región y de su país, pero no es igualmente responsable de todos en el mismo grado, pues uno es más fácilmente sustituible en el desempeño de sus encargos laborales que en la formación correcta de sus hijos.

Por ejemplo, un empresario en Bogotá es más responsable de pagar y tratar bien a sus empleados e instalar tecnologías limpias para no contaminar el río que pasa junto a su planta, que de solucionar los problemas de educación del Chocó o la matanza de elefantes en África.

También por eso será responsable por los efectos directamente resultantes de sus decisiones y de sus omisiones indebidas, pero no de todos de la misma forma. En el ejemplo del conductor ebrio, él es directamente responsable de la muerte del niño, pero no del infarto que haya sufrido el abuelo cuando se enteró de la noticia.

6. Antes que las empresas, son los directivos quienes deben hacerse socialmente responsables

Los criterios de decisión con los que una empresa elige la forma de actuar frente a la sociedad dependen de las motivaciones de sus directivos.

Hay quienes han estimado que en temas relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) los recursos que usan las empresas en este rubro no han aumentado en años, a pesar de que en muchos países es una inversión que oscila entre 1,5 y 4% del PIB. Muchos industriales realizan alguna práctica relacionada con RSC, que puede llegar al 2,5 o 3% de sus ventas, y algunas compañías han creado cargos destinados exclusivamente al manejo de estos asuntos. Sin embargo, la mayor parte se destinan a donaciones y patrocinios, con lo cual no es de extrañar que a muchos les parezca que los costos implicados son muy altos a la hora de implementar una estrategia de RSC.

En los países en vía de desarrollo, una gran parte de la población asalariada no recibe siquiera los beneficios consagrados en la legislación laboral, siendo una clara violación a la ley, adicional al hecho de que el empleo asalariado es poco estable en los trabajadores de los estratos bajos.

Mientras la OIT destaca cómo la informalidad laboral impide el desarrollo social y muchas empresas invierten en filantropía, a los empresarios les falta contribuir más en lo esencial y primario de su actividad: empleos productivos, estables y de buena calidad.

Una empresa puede realizar prácticas socialmente responsables por motivos bien diferentes y buscando: 1) Premios o recompensas externas (imagen de marca, disminución de impuestos, acceso a nuevos nichos de mercado, certificaciones importantes para la competitividad). 2) La obtención de ciertos beneficios internos (mejora de las prácticas y procesos de la empresa, aprendizaje de la organización, aumento de la competitividad, avance de ciertos indicadores importantes para el desempeño corporativo). 3) El real y honesto beneficio de la comunidad donde la empresa opera, con lo cual no se obtienen grandes réditos externos (donaciones anónimas, colaboración voluntaria en proyectos gubernamentales socialmente relevantes, etc.).

Sin embargo, es ingenuo pensar —como piensa Porter al referirse a su “valor compartido” como la panacea del desarrollo económico y la salvación del capitalismo— que en esto no tienen nada que ver los principios personales de los directivos, quienes deciden por cuál de esas líneas seguir. Porque si de su actuación y sus decisiones se desprende un jugoso bono, un aumento en el valor de su paquete accionario, un gran salto en su visibilidad corporativa y proyección de carrera o un mayor estatus y reconocimiento social, esas consideraciones algo pueden influir a la hora de elegir un camino.

Los directivos son personas que tienen el encargo (no el privilegio) de decidir con cierta libertad los destinos de unos recursos importantes a los que pocos tienen acceso. Y esas personas se moverán por las mismas razones que todos los demás seres humanos. Por eso, pensar en el bien de una sociedad como la nuestra, en medio de una coyuntura como la actual, conlleva a replantear las intenciones con que impregnamos las reglas de decisión de los mandos medios. De esto dependerán los criterios con los cuales decidirán los sucesores de los altos ejecutivos de hoy.

A muchos de nuestros directivos les falta asumir sus responsabilidades. Inquieta una RSC que no busca hacer lo más correcto sino lograr otros fines, quizás lícitos pero menos loables, y que evalúa la generosidad con criterios de costo-beneficio.

Las responsabilidades con la sociedad no son tanto de las organizaciones, sino de quienes las dirigen. La responsabilidad de la empresa es, más bien, su consecuencia lógica. Pero requerimos personas que quieran formarse y aconsejarse bien, actuar correctamente y, al menos, cumplir las leyes, aunque todo eso cueste. ⓘ

ABSTRACT: To be responsible cannot be learnt by following a norm, an ethic code, neither by obeying the law or because an external person validates it. Neither should be done because it is profitable, but because to meet what it is due and to be an example to follow. Responsibility is personal decision of who leads.

Referencias:

- Isaacs, David.** *La educación de las virtudes humanas y su educación.* Eunsa Astrolabio.
Llano, Carlos. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea.* Fondo de Cultura Económica.
Porter, Michael. *Creating Shared Value.* *Harvard Business Review.*
Melé, Domenech. *La responsabilidad personal del directivo.*

No todo puede ser relativo:

Debatiendo sobre la verdad

Mientras los más escépticos dicen que es imposible llegar a conocer la verdad por las limitaciones humanas, para los relativistas resulta presuntuoso reconocer una verdad absoluta, cuando todo depende de la óptica desde la que se mire. Los más prácticos, por su lado, optan por lo que resuelva más fácilmente los problemas. Discernir sobre estos modos de pensamiento es clave para entender muchos de los grandes debates políticos, sociales y económicos actuales. Entrevista con la Dra. Raquel Lázaro, filósofa de la Universidad de Navarra.

El pasado mes de julio, la Dra. Raquel Lázaro, filósofa de la Universidad de Navarra, dictó el Curso Anual de Formación Antropológica a profesores y directivos de INAL-DE, abordando el tema 'El problema de la verdad en la modernidad: racionalismo, escepticismo y relativismo'.

En entrevista con la Revista INAL-DE, la Dra. Lázaro nos explica de qué se tratan estas tres grandes corrientes filosóficas que objetan la existencia de una verdad, cómo impactan las decisiones socio-políticas y económicas de hoy y la forma como se ven reflejadas en las actuaciones de empresarios y directivos.

¿Qué es la verdad?

Cuando los filósofos hablamos de la verdad no estamos diciendo nada distinto a lo que el resto de la humanidad entiende por verdad e implica, fundamentalmente, adecuarse a la realidad tal cual es.

¿Cuáles son las corrientes que amenazan la verdad en la actualidad?

La verdad ha estado amenazada siempre. En las corrientes griegas nos encontramos con el escepticismo y el relativismo. Hoy en día, no encontramos nada diferente a esas corrientes, aunque con algunos ma-

tices que las hacen más contemporáneas. Por ejemplo, hay una nueva modalidad del relativismo que ha derivado en pragmatismo.

Si trasladamos esas corrientes a la vida empresarial, ¿cómo reconocer a los directivos que optan, consciente o inconscientemente, por ellas?

El escepticismo afirma que la verdad no se puede conocer y, por eso, tiende a suspender el juicio. Considera que nos hemos equivocado tantas veces, que lo mejor es abandonar la búsqueda de una verdad absoluta y universal y asumir, para la vida prác-



Signaturforklaring

- | | |
|--|------------------------|
| | Størrelse |
| | Størrelse 1 million |
| | Størrelse 2 millioner |
| | Størrelse 3 millioner |
| | Størrelse 4 millioner |
| | Størrelse 5 millioner |
| | Størrelse 6 millioner |
| | Størrelse 7 millioner |
| | Størrelse 8 millioner |
| | Størrelse 9 millioner |
| | Størrelse 10 millioner |
| | Størrelse 11 millioner |
| | Størrelse 12 millioner |
| | Størrelse 13 millioner |
| | Størrelse 14 millioner |
| | Størrelse 15 millioner |
| | Størrelse 16 millioner |
| | Størrelse 17 millioner |
| | Størrelse 18 millioner |
| | Størrelse 19 millioner |
| | Størrelse 20 millioner |
| | Størrelse 21 millioner |
| | Størrelse 22 millioner |
| | Størrelse 23 millioner |
| | Størrelse 24 millioner |
| | Størrelse 25 millioner |
| | Størrelse 26 millioner |
| | Størrelse 27 millioner |
| | Størrelse 28 millioner |
| | Størrelse 29 millioner |
| | Størrelse 30 millioner |

MÅLSTOK 1:42.000.000



**Busco un
salario
¡¡JUSTO!!**

“ Un directivo escéptico tiende a ser dubitativo e irresponsable; el relativista, autoritario y dominante, y el pragmatista puede considerarse un ‘trepador’ ”

tica, las leyes vigentes en el ámbito político, sin preguntarse el sentido ni el porqué de esas leyes.

Un directivo escéptico tiende a evadir una toma clara de postura porque no tiene seguridad sobre los argumentos desde los cuales pueda defender sus creencias. Se excusa en las limitaciones dadas por una ley, o carga en otros (pueden ser los mismos que elaboran las normas) la responsabilidad de la toma de decisiones.

En cuanto al relativismo, este asegura que no hay una verdad absoluta de las cosas y que, al final, lo único que cabe son las opiniones particulares. Eso sí, los relativistas tienden a pensar que su opinión es la más acertada, asumiendo la forma de verdad universal y necesaria.

Entonces, un directivo relativista, lejos de escuchar y dejarse aconsejar, tiende a hacer fuerte su propia opinión e intenta imponerla a los demás, sin dar espacio a un diálogo abierto.

Finalmente, el pragmatismo considera que la verdad es sinónimo de lo útil, por lo cual no se debe atender a cuestiones verdaderas ni falsas, sino tomar decisiones en virtud de aquello que reporta más beneficio.

En resumen, un directivo escéptico tiende a ser dubitativo e irresponsable; el relativista, autoritario y dominante, y el pragmatista puede considerarse un ‘trepador’ y hasta maquiavélico, que persigue sus fines sin importar los medios.

Además, los que son relativistas usualmente son pragmatistas y los que comienzan siendo escépticos terminan siendo relativistas.

¿Cómo podemos responder a estos discursos desde el concepto de verdad?

Invitando a los escépticos, relativistas y pragmatistas a caer en la cuenta de la contradicción lógica que supone cada una de sus posturas y, además, invitándolos a que tengan un acercamiento a la realidad, pero sin prejuicios; es decir, sin juicios previos. El que se acerca a lo real se encuentra con que la realidad se le muestra. Si estamos hablando de discursos de directivos, entonces que estos se acerquen a la realidad de su propia empresa, de sus empleados, de su producto y de sus clientes, porque solo conociendo el ser de las cosas uno puede conducir su acción de la mejor manera. Desde luego, la acción presupone cierto conocimiento. Y es más fácil tomar una decisión acertada con base en ese conocimiento, que con base en la negación de que hay una realidad susceptible de ser conocida. La realidad se impone siempre, puesto que esta es previa a nuestro conocimiento de ella.

¿Y cuáles son las contradicciones que identifica en cada uno de esos discursos?

El escéptico dice que no es posible conocer una verdad, pero al decir eso ya está afirmando una; de otra parte, dice que se debe suspender el juicio porque nuestros sentidos nos engañan; pero los sentidos solo perciben, somos nosotros quienes con nuestro juicio racional nos podemos equivocar acerca de lo que ellos están percibiendo. Además, el escéptico tiende a suspender el jui-

cio porque, como se ha equivocado varias veces, piensa que es imposible acertar con la verdad. Hay que decirle que el error es justamente una prueba de que hay una verdad, puesto que no puede haber error si no existe el referente contrario, la verdad. Así que hay que persistir en su búsqueda. No conocer la verdad de modo completo no significa no conocerla en alguna medida.

El relativista, por su parte, se contradice al decir que no hay verdad absoluta, pero al mismo tiempo asegura que los hombres son la medida de las cosas; es decir, para él existen tantas verdades absolutas como hombres. Ahora bien, como con opiniones particulares se hace imposible la convivencia, el relativista tiende a elevar la opinión particular de un grupo como opinión del más fuerte, adquiriendo las características propias de la verdad. Entonces, al principio niega la existencia de una verdad absoluta pero, al final, termina afirmando su propia opinión como si fuera una verdad absoluta. Tiende a llamar intolerante al que defiende una verdad absoluta; pero, en la práctica, el intolerante es precisamente el relativista que defiende como absoluta su postura subjetiva y particular.

Por último, el pragmatista, en el sentido en que busca lo útil para él y lo justifica, muchas veces piensa que como la economía está separada de la ética, todo está permitido y no hay un límite para las decisiones que toma. Pero está en un error al considerar de manera aislada la ética y la economía, puesto que quienes hacen la economía son personas, y estas actúan movidas por el bien o el mal, luego la ética también forma la economía, no en su carácter técnico, pero sí en su cualidad moral.

¿Qué dilema ético le plantea a la empresa y al directivo enfrentarse con estas tres corrientes?

La ética es la ciencia que estudia los principios del obrar moral, y la moral hace referencia a la cualidad de las acciones entendidas como buenas o malas. En el fondo, la cuestión de la verdad es radical para la ética, puesto que esta tiene que ver con las virtudes. La virtud es la excelencia de la justicia, y la justicia implica ser siempre justo con la realidad. Ahora bien, para respetar la realidad tal como es, es necesario conocer la verdad del ser. Es sencillo: si no conozco la verdad de las cosas, no puedo hacerle justicia a dichas cosas y no puedo tratarlas conforme a lo que son.

Si llevamos esto al mundo empresarial, puede ocurrir que un directivo que no conozca la realidad de su compañía la maltrate y en lugar de hacerla prosperar la hunda: que falle en captar su misión o en diagnosticar su situación actual, o que al no conocer la realidad de sus empleados no los trate conforme a la dignidad humana, no les dé un salario justo o no satisfaga sus necesidades.

Volvemos al principio: el conocimiento de la realidad nos permite tratarla del modo más adecuado y no hacer que cause disfunciones. De hecho, la práctica de estas corrientes es la que lleva a justificar los comportamientos no adecuados de los directivos, aunque no siempre tengan la estructura teórica de lo que supone el escepticismo, el pragmatismo y el relativismo.

¿Esto qué tan aplicable es en el mundo empresarial?

Millán-Puelles asegura que las personas que se dedican a profesiones relacionadas con la generación de productos o riqueza son las más necesitadas de formación humanista.

Un empresario que trata mal a sus empleados, por ejemplo, debería preocuparse por recibir una formación



“Si a alguien le parece difícil, por ejemplo, debatir el tema de la eutanasia o no lo sabe defender, simplemente se declara relativista, pero más por comodidad que por convicción ”

de este tipo. En las compañías deberían existir foros sociales y de lectura, cursos de formación humana e incluso bibliotecas con buenos libros de referencia sobre este tema. Esto ayudaría a no perder de vista que, si bien el producto inmediato que se está sacando adelante es importante, a quien le está llegando finalmente ese producto, es a una persona.

Atender bien al concepto de verdad redundaría en beneficio de la empresa y de los empleados.

¿Conoce casos de empresas que hayan acogido esta visión?

Hay compañías que ya son conscientes de que estamos pasando de una sociedad de trabajo a una sociedad de conocimiento, donde el capital más importante está en el capital intangible; es decir, en la capacidad intelectual de cada uno de los empleados que participan activamente en la innovación productiva.

Así mismo, muchos directivos se han dado cuenta de que se necesita, además del personal técnico, expertos en dirección humanista que ayuden a ver los problemas en su totalidad, no solo parcialmente, y que propongan soluciones integrales y de largo plazo. Recordemos que el pensamiento humanista se adquiere no solamente con técnica, sino leyendo, estudiando y dialogando.

Dentro de los discursos políticos de nuestras sociedades también se ven reflejadas esas corrientes...

Me parece que el discurso político actual es fundamentalmente relativista. Pensar que no hay una verdad objetiva acerca de qué está bien y de qué está mal, sino que cada uno puede optar por su propia verdad respecto a temas de vital importancia, como la misma vida humana, nos está condenando como sociedad.



Y en la política económica sucede lo mismo: se maltrata al trabajador, se pagan salarios injustos e incluso se habla de “asalariados de segunda categoría” o personas que trabajan lo mismo que otras, pero que por su condición de inmigración o de ilegalidad se subcontratan y se les paga mucho menos.

Para mí, el relativismo –además de pecar por considerarse autosuficiente– es irresponsable, pues adopta la postura que le resulta más cómoda a su interés respecto de los temas que le incomodan. Por ejemplo, si a alguien le parece difícil debatir el tema de la eutanasia o no lo sabe defender, simplemente se declara relativista, pero más por comodidad que por convicción.

¿Es un tema de conciencia?

Por supuesto. La conciencia nos hace siempre el inmenso favor de advertirnos qué está mal, pero uno termina justificando su vida desde su propia forma de pensar y no desde la ver-

dad. Y para llegar a ella se requiere interés para buscarla, esfuerzo para descubrirla, valentía para defenderla y, sobre todo, humildad: reconocer las cosas tal cual son sin dejarse llevar por la pasión del momento. ♦

ABSTRACT: Whereas the most sceptic ones might say that it is impossible to get to know the truth because of the human boundaries, for others, the more relativistic ones, it is presumptuous to recognise an absolute truth, as everything depends on perspective. The most practical ones opt for what most easily solves the problems. To distinguish between these ways of thought is essential to understand many of the major political, social and economic current debates. Interview with Dr. Raquel Lázaro, philosopher from the University of Navarra.

LA VIDA ES AHORA
y por todo lo alto



CLUB PLATINO

Un edificio de lujo para
seniors con la mejor
ubicación en el Chicó.



CLUB PLATINO
SENIOR LIVING

Apartamentos de 2 alcobas, 2 baños
o 2 alcobas, estudio y 3 baños.

Desde 71 m² hasta 154 m² con
2,80 de altura.

Desde \$ 400 millones incluidos
garaje y depósito. Paguelo durante la
construcción

Con los servicios de un Club exclusivo:
Spa, piscina climatizada, gimnasio,
biblioteca, salón de juegos, salón de
cine, salón para clases de pintura,
cocina y otros. Bar y restaurante formal e
informal.

Show Room
Calle 93 # 19B-31
Tels: 634-8892
Cel: 310 808 7328



Maria Sophia Aguirre
Profesora de Economía en The Catholic University of America, Washington
Experta en finanzas internacionales y desarrollo económico



Achieving Sustainable Development:

An Integral Approach to an Economic Perspective

This paper suggests that to accomplish sustainable development an integral approach to economic development is needed, i.e., an approach that seeks to strengthen the civil and social institutions required for it. This, in turn, necessitates an integrated view of the person in society and, consequently, a focus on the economic agent's decision process acknowledging him/her in a holistic manner and in his/her social dimension*.

Introduction

International Economists today know that good policies alone will not ensure economic development; effective civil and social institutions are required—indeed, they provide the most fruitful context for sustainable development.¹ Sustainable development is an outcome of more than economic processes. It is an outcome of economic, social, and political processes that interact with and reinforce each other in ways that hinder

or facilitate its achievement. To reach it, opportunities need to be generated, good initiatives at all levels facilitated, and stability ensured. This requires a better understanding of the socio-economic dynamics underpinning economic development as well as actions at local, national, and international levels.

At the center of these dynamics is the human person, the economic agent, who generates and is served by the economic activity. It is a fact of experience that the human person exists, lives, and acts together with

others, i.e. that human beings have a social nature. In cooperating freely with others, a person also shares in the responsibility and the outcomes of those actions while, at the same time, he/she shapes his/her own way of living and direction in life. In this manner, the person determines himself/herself in such a way that through his/her interpersonal interactions, the person contributes towards or jeopardizes his/her personal development and that of others.² The interpersonal interactions' impact on the economic agent and on society underline

¹ See North (1990), Knack, Stephen and Philip Keefer (1997), Alesina and Rodrick (1994), Mauro (1995), Sen (1999), Pinto and Timmons (2005), Hausmann, Rodrick, and Velasco (2008), Banerjee and Duflo (2007 and 2008), Acemoglu (2010) and Rosenzweig (2010).

² For a more complete analysis of this human interaction or participation in economic development see Woytyla (1969) and McIntyre (2001).



* La profesora Aguirre es una de las conferencistas invitadas al Congreso Latinoamericano Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, que se llevará a cabo el 12 y 13 de octubre en Bogotá. Este espacio, organizado por INALDE Business School y por la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana, tiene como objetivo observar cómo la triada del desarrollo (crecimiento económico, progreso social y balance ecológico) logra conducirse en armonía. Inscripciones abiertas. Mayor información a través de congreso-octubre2011@inalde.edu.co. Tel. 311 5691747.

“ The organization should also measure the resulting impact on the participants’ families, communities, and cultures as well as on a more complete definition of quality of life ”

the importance of incorporating these aspects of human behavior when analyzing economic activity, as it suggests a connection with the production or destruction of human, social, and moral capital as well as with efficiency and productivity in the economic activity. Yet, often they are absent from economic analysis, which instead assumes an economic agent who is a self-interested utility maximizing individual.

How are and can priorities be decided in practice? What framework is needed to ensure economic growth and an effective distribution of wealth that generates equality of opportunities for the individual and societies? The present article suggests that to accomplish sustainable development, the way economic development has been researched and conducted thus far is not sufficient. An integral approach to economic development is also needed, i.e., an approach that seeks to strengthen the civil and social institutions required for it. This, in turn, necessitates an integrated view of the person in society and, consequently, a focus on the economic agent’s decision process acknowledging the person in his/her integral dimension and in his/her social dimension.

Development economics studies the causes and effects of poverty and low income in countries around the world. It also studies the causes and effects of the slowdown of progress in some countries. Based on its findings, it seeks to improve policy design in such a way that individuals, regions, and countries can achieve greater economic prosperity. Functioning social institutions such as the family, the local community, the rule of law, the domestic security infrastructure, and public institutions, are absolutely essential in order for development programs and policies to achieve their objectives. In practice, however, these institutions are often inadequate to meet the demands of development. Many problems of development result from barriers to the introduction of new technology, violation of property rights, and the distortion of prices due to protectionist policies. Furthermore, these institutions and disruptive policies are in place not due to ignorance on the part of policy makers, but rather for them to remain in power, to enrich themselves, or protect interest groups. Successful development initiatives, then, must identify the institutions that are relevant to the development effort,

determine the improvements needed within those institutions, and then strengthen those institutions so that they are able to perform the tasks required for development.

International organizations and nongovernmental organizations (NGOs) now realize the importance of implementing systems that not only ensure more effective management of development but also measure the impact of their development efforts in the broader macroeconomic context as well as on the immediate recipients.³ Such is the goal of the Human Development Report, which ranks the well-being of countries not only based on their Growth Domestic Product (GDP) but also looks at health and education. It is also the case with the Millennium Development Goals (MDGs) which seeks to encourage improvement in several aspects of developing countries.

As a consequence, concerns have been raised with regard to traditional measures of development.⁴ One of the reasons for such concerns has been the metrics typically used to measure and analyze the progress made in advancing the development agenda. For example, an organization that implements a job training program will typically measure the participants’ improvement in specific skills or in income. In addition, however, the organization should also measure the resulting impact on the participants’ families, communities, and cultures as well as on a more

³ The European Commission (EC), has recently embarked on the ‘GDP and Beyond initiative’ based on a successful series of conferences aimed at improving measures of progress, wealth, and well-being. Last year the EC published a roadmap and it is expected to report on the implementation and outcomes of the key actions put forward by 2012 at the latest. The initiative’s intention is to complement GDP with environmental and social indicators relevant to the challenges of today. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) is also developing a Global Project trying to assess society’s progress. Its goals were approved in 2007 in the Istanbul Declaration, which urges “statistical offices, public and private organizations, and academic experts to work alongside representatives of their communities to produce high-quality, facts-based information that can be used by all of society to form a shared view of societal well-being and its evolution over time”.

⁴ See Deaton (2010a) and Rodrick (2010).



complete definition of quality of life. Furthermore, in measuring the impact of development efforts, it is not only actual income but the use of that income that matters in terms of fundamental human development. An integral approach to development can contribute towards the improvement of these measurements as well.

The section that follows reviews recent developments in the literature in view of the integral approach proposed and then conclusions and a proposal for future research are offered.

Recent Developments in Development Economic Research and Policy

Sachs (2005) advocated large increases in aid to finance a package he considered would end world poverty. These recommendations were remarkably similar to those put forward in the

1950s and 1960s by those researching and designing economic development policies.⁵ Today, as then, this reliability on large aid overlooks the unsolvable information and incentive problems faced by large-scale planning exercises. A more promising approach, as proposed among others by Banerjee (2007) and by Easterly (2006), seems to be the design of incentives for aid recipients to design and implement piecemeal interventions that deliver effective and large benefits for the poor relative to costs. After years of relying strictly on theory and some general empirical aggregated evidence for policy, many development economists abandoned these approaches to research and policy as simplistic. They realized that economic development is a complicated interplay of imperfect markets, politics, social norms, institutions, and government policies, social services,

and microeconomic interventions. Development economists realize today that new research approaches need to be devised if sustainable development is to be achieved. Nevertheless, “the idea of an aid-financed takeoff into growth has maintained its appeal among [some] members of the development policy community”, more noticeably United Nations and European Union development related efforts.⁶

Yet, in spite of much advance in the technical aspects of economic research and financial aid, the problem of poverty and underdevelopment remains very much present around the world. Some economists blame this failure on theories of economic development suggested by advisors and implemented by policy makers without taking into consideration the particularities of different countries at specific points in time.⁷ Another possible explanation, which has not been

⁵ Some of these initiatives and studies include the substitution policies suggested by Prebisch (1959) and Singer (1964) as well as Rosenstein-Rodan's (1943) 'Big Push' framework.

⁶ For example, Sachs (2006) states that “Each low-income country should have the benefit of a united and effective UN country team, which coordinates in one place the work of the UN specialized agencies, the IMF, and the World Bank. In each country, the UN country team should be led by a single UN resident coordinator, who reports to the United Nations Development Program, who in turn reports to the UN secretary-general” (p. 285). The approach is one that suggests that aid agency officials and national government leaders should do planning from the center to make everything happen. See Easterly (2006). Also see Easterly (2003) for a summary of the evidence provided by decades of research on aid and growth, which indicates a failure to generate evidence for this prediction.



as extensively explored, is that the understanding of the economic decision making process in mainstream economic theory is incomplete as it fails to capture the social nature of the economic agent.⁸ Perhaps the problem is really a combination of these two.

Today, consensus seems to have been reached on the merit of drawing from all branches of economics as well as from other sciences such as sociology, psychology, political science, and medicine among others when studying the processes of development. Several alternatives have been put forward in the past decade to fill the gaps encountered in the field, especially in the area of understanding microeconomic mechanisms and the role of institutions in finding solutions for more accurate and comprehensive measurement techniques of variables, and in measuring the efficacy and impact of development efforts.

Hasumann et al (2005) in an attempt to overcome the problems caused by the use of pre-conceived models for specific approaches to development as the ones experienced by Latin America in the 1980s and 1990s developed a new framework for diagnosis. This framework aims at helping policymakers identify binding constraints and prioritize policy reforms in multilateral agencies and bilateral donors in order to assist decision-makers in choosing the right economic model and remedy in specific circumstances. This approach is experimental in nature, emphasizing experimentation as a strategy for discovering "what works along with monitoring and evaluation to learn which experiments work and which fail. It tends to look for selective, relatively narrowly targeted reforms. ...[It looks] for policy innovations that provide a shortcut around local second-best or political

complications”.⁹ Such has been the approach taken during years by the Chinese government.¹⁰

Similarly, Deaton (2010b) suggests that in the efforts to advance the field of economic development, specific mechanisms need to be studied. He notes that it is not enough to know whether a given approach works. Why it works is more relevant. He thus proposes an approach to research which investigates, tests, and modifies mechanisms that can be potentially widely applied, allowing in this manner the “integration of disparate findings... [comprising] progressive empirical research strategy”.¹¹ The inspiration for this positivist approach is the hypothetic-deductive method of Cartwright (2007). It is an approach where “mechanisms are proposed, key predictions derived and tested [through randomized mechanisms], and if falsified, the mechanisms are rejected or modified. If predictions of the mechanisms are confirmed, if they are sufficiently specific, and if they are hard to explain in other ways”,¹² the mechanisms are accepted until it is undermined by new evidence. In this framework, there is not the possibility of confirmation; falsification is the only way to learn. “Sometimes the falsification can be repaired by changing supplementary assumptions and sometimes they involved long steps backwards where the model is abandoned; and often there is disagreement about which is the correct response. But the

“The aspirations of a person are typically influenced by the experiences of others in the individual’s social milieu. A research agenda in economic development should not ignore these components of human behavior”

end result is an accumulation of useful knowledge and understanding”.¹³ To be useful, this approach requires cross-fertilization between theory and empirical work as well as taking into account historical evidence, institutions, and measurements which, as previously mentioned, often fall short or are misused. Under this approach, studies in important aspects of economic growth such as the behavior of savings and its relation to growth, the dynamics of commodity prices and food distribution have been undertaken and new insights have been found to help explain aspects of the behavior of these variables in developing countries at the microeconomic level.¹⁴

Banerjee and Duflo (2009) complement this approach with a proposal for field experimentation as the basis for understanding of economic issues relevant to poor people and countries. This manner of conducting research “by enabling the researcher to precisely control the variation in the data, allows the estimation of parameters and testing of hypothesis that would be very difficult to implement with observational data.”¹⁵ By fostering interaction between empirical

findings in the literature and theoretical models and predictions, a deeper understanding of economic realities as occurring in the developing world is reached. Work in this area has provided significant advances in the understanding of imperfections and inefficiencies in developing and underdeveloped countries’ credit markets.¹⁶ It has also been helpful in the area of education.¹⁷

The diagnostic approach and the randomized approach to understanding mechanisms are very similar. In both cases the process has three components: 1) the identification of variables that hamper economic development; 2) the generation of solutions to solve these problems; 3) finding ways to test the effects of the proposed solution.¹⁸ Both approaches have their limitations but they can complement each other. The diagnostic approach can provide important information to microeconomic randomized efforts regarding what to test and on what to focus, and on the implementation and development of follow up tools to monitor the impact of policy. Furthermore, both can be fruitful by feeding into and being fed by the findings of field experimentation work.

7 See for example Rodrick (2010).

8 See for example Aguirre (2006a and 2010) and Mueller (2010).

9 Rodrick (2010), p. 41.

10 For more details on the Chinese approach to development see Heilmann (2008).

11 Deaton (2010a), p. 3.

12 Deaton (2010a), p. 4.

13 Ibid.

14 See for example Deaton and Paxson (2000), Carroll and Weil (1994), Paxson (1996), Hsieh and Klenow (2007), Gourinchas and Parker (2002).

15 Banerjee and Duflo (2010), p. 62.

16 See for example Karlan and Zinman (2009), Gine and Karlan (2009), Field et al (2009).

17 See for example Glewwe et al (2009), Duflo et al (2009).





The aspirations of a person are typically generated and influenced by the experiences of others in the individual's social milieu. A research agenda in economic development should not ignore these components of human behavior since they affect a plethora of relevant economic outcomes. Among these are: the decision to migrate, the rate of savings, the patterns of consumption, the fertility rate, the approach to marriage and children, technology adoption, the respect for the rule of law, work ethic, the choice of ethnic and religious identity, etc. Thus, the understanding of how this interpersonal aspect influences the economic agent decision process, and of how it leads a person to cooperate or not with others, is very relevant to the understanding of institutions and economic activity as well as their interplay in the economic development process.¹⁹ In most cases, the previously mentioned approaches have failed to address some relevant aspects of human behavior, more specifically the interpersonal reality of human decisions.²⁰

How could this interpersonal dimension of economic activity be identified and incorporated into economic theory an empirical analysis? One way is through its incorporation in the economic decision process. This implies the modification of the most basic assumption present in mainstream economic theory and analysis, i.e., the conceptualization of the economic agent as a selfish

utility maximize. In order to capture a much richer understanding of human behavior, the conceptualization of the economic agent as a social rational animal is proposed. Along these lines, Mueller (2010) and Aguirre (2010) provide two possible alternatives. Specifically, Aguirre (2010) proposed the incorporation of an economy of scale feature in the budget constraint which would captures efficiency gains/losses as a consequence of the economic agent acting together with others and for/against others. Efficiency in the allocation of goods, therefore, calls for the consideration of others' needs in the maximization decision process of the economic agent. Using as an experiment the most basic institutional level we have in society, the family, the proposed modified model of economic maximization is able to replicate the empirical evidence regarding the economic benefits of marriage and the negative effects of divorce. The modification is also able to provide a theoretical framework to explain why empirical evidence is found across countries indicating that family structure is a significant factor in determining wealth, savings, human and social capital across countries, some observed patterns in the allocation of remittances, and the poverty alleviation effect of marriage in very low income level households.²¹

Mueller's (2010) proposed model expounds upon Becker's theories of utility and the decision process of allocation of time and wealth

18 Rodrick (2010), p.42.

19 For example, Duflo (2006) and Ray (2010) suggest that it is unclear whether the constant exposure to economic hardships is conducive to a greater commitment to the betterment of the region and/or country where individual live or to discouragement.

20 Some exceptions that come to mind include Feigenberg et al (2009) and Karlan (2005 and 2007) among others.

21 See Aguirre (2006b and 2007).

within the family by proposing what he describes as a human approach to economic behavior. At the heart of his proposal is the distinction between the ranking of scarce goods as means –the utility function– and the ranking of persons as ends –a distribution function– when describing the process of economic choices. According to Mueller, Becker’s economic approach fails to recognize that people have preferences both for things and for people, and leaves out the consideration of persons as ends. Becker, in Mueller’s view, reduces all human behavior to a maximization of utility, and then reduces utility to a satisfaction of basic pleasures that are identical for all persons and unchanging over time. Mueller claims that what is missing in the mainstream economic theory of consumption –and therefore also in Becker– is a theory of distribution. He notes that Becker solves this problem by assuming that the final objects of choice are identified with basic commodities included in the utility function. These commodities include both persons and objects: tastes for these final goods are assumed to be constant over time. Thus, any change in behavior, is justified by changes in prices or income and from a point of view of production, by an improvement on human capital within the household, and it is solely based on utility.

Instead, Mueller proposes that people express their preferences for individuals through their allocation of resources, and for things through their preferences for goods. In his view, it is the preference for individuals that determines distribution and where the interpersonal dimension of man is clearly

manifested. This is the missing puzzle in the economic maximization decision process. He proposes that it is the relative significance of the self versus other persons –i.e., the interpersonal dimension present in the economic activity of human beings–, which is described in each person’s distribution function. The author proposes an alternative to Becker’s theory of the economic application to altruism by proposing that love, in material terms, can be described as a gift or voluntary transfer payment not made in compensation for useful services rendered. The resources available and the relative importance of the recipient in the eyes of the distributor, Mueller argues, determine such transfer. These efforts to incorporate in a formal manner the interpersonal dimension of economic action provide an important, helpful and useful tool for the analysis of distribution and efficiency in economic development research.

The interpersonal approach can also be of assistance in the efforts to understand the role of institutions and human and moral capital in the economic process. It can help in explaining certain puzzles found in the development economics literature as well. A clear case in point is the evidence found in poor countries regarding the impact of widespread extended families on the reduction of life-cycle savings and the opposite evidence found, in more recent years, in some aging population countries such as China. More research in the area of interpersonal maximization and its effects on growth could significantly aid efforts seeking to achieve sustainable development.







Conclusions

Economic development research and implementation has experience, especially in the past two decades, a significant transformation. New research avenues have been opened and these, in turn, have been shaped by and shaped development theory. In fact the diagnostic approach combined with field experimentation and efforts to understand the mechanisms of economic development have set a very fruitful agenda for both the understanding of the development reality and for ground efforts directed to achieving sustainable development.

It has also inspired thinking “outside the box” when engaging in foreign financial aid. Specifically, it has made clear that rather than a top-down approach to reducing poverty, a bottom-up piecemeal approach is more effective. Furthermore, through the exercise of field experimentation specific initiatives have been identified as effective in achieving economic development. These include, among others, subsidies to families for education and health inputs for their children, reducing class size, distribution of drugs and nutritional supplements, vaccination, indoor spraying for Malaria, and distribution of bed nets.

One aspect regarding human behavior has been missing in these efforts. In this paper, it is suggested that the inclusion of this piece in a systematic manner, both at the theoretical and the empirical level, can significantly enrich the understanding and achievement of sustainable development by bringing an integral dimension. Specifically, it suggests

the incorporation of the interpersonal dimension present in any economic decision process and activity carried out by an economic agent. It is a fact of experience that a person exists, lives, and acts together with others, i.e. that he/she has a social nature. In cooperating freely with others, a person shares in the responsibility and the outcomes of those actions while, at the same time, he/she shapes his/her own way of living and direction. Through these interpersonal interactions, a person determines himself/herself in such a way that he/she either contributes towards his/her personal development and that of others or he/she jeopardizes them.

Understanding the impacts of this interpersonal dimension on the economic agents’ decisions and in society, can provide important insights on some of the puzzles we find today in economic development. Similarly, it can help us in the understanding of the connections that exist between the most basic manifestation of this interpersonal reality—the family—, and the production or destruction of human, social, and moral capital. It can also assist in achieving a fuller understanding of the role of institutions in the economic process, as well as a better comprehension of the connection between the social dimension of the human person and efficiency and productivity in economic activity.

With regard to the role of foreign aid, the inclusion of an integral approach could facilitate the improvement in the introduction of incentives for aid agencies in areas such as evaluation, accountability, and feedback. Furthermore, it can help economic development professionals that carry out field work. Insti-

tutions are essential components of the economic growth process. Despite the importance of these institutions, development professionals working ‘on the ground’ often fail to understand the critical role that institutional effectiveness plays in economic development. Furthermore, they typically lack the managerial proficiency to make those institutions more effective and the appropriate skills to undertake quantitative evaluation of programs. An integral approach to development can help identify the skills in management and economics required to design, implement, and evaluate more accurately programs that can effectively contribute to integral economic development. ①

ABSTRACT: Para lograr un desarrollo sostenible es necesario una aproximación integral al desarrollo económico; es decir, una aproximación que procure fortalecer las instituciones civiles y sociales requeridas para materializarlo. Esto, a su vez, necesita una visión completa de la persona y, consecuentemente, un enfoque sobre el proceso de toma de decisiones del agente económico, reconociendo a este en su forma holística y en su dimensión social.



References

- Acemoglu, Daron.** (2010). Theory, General Equilibrium, and Political Economy in Development Economies, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 17-32.
- Aguirre Maria Sophia and Hadley Cecilia.** (2005). Hindered Growth: The Ideology and Implications of Population Assistance, *International Journal of Social Economics*, 32:9.
- Aguirre, Maria Sophia.** (2006a). Marriage and the Family in Economic Theory and Policy, *Ave Maria Law Journal*, 4:2.
- Aguirre, Maria Sophia.** (2006b). The Family and Economic Development: Socioeconomic Relevance and Policy Design, in *The Family in the New Millennium*, ed. Scott Love and Thomas Holman, London: Praeger Perspectives.
- Aguirre, Maria Sophia.** (2007). *Determinants of Economic Growth: The Case of Guatemala*, Guatemala: FADEP.
- Aguirre, Maria Sophia.** (2010). *Revisiting Altruism in the Family: A New Perspective*, Mimeo.
- Banerjee, Abhijit.** (2007). *Making Aid Work*, Cambridge: MIT Press.
- Banerjee, Abhijit and Esther Duflo.** (2009). The Experimental Approach to Development Economics, *Annual Review of Economics*, 1, pp. 1-28.
- Banerjee, Abhijit and Esther Duflo.** (2010). Giving Credit Where is Due?, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 61-80.
- Cartwright, Nancy.** (2007). Are RCT's the Gold Standard? *BioSocieties*, 40:1, pp. 133-92.
- Deaton, Agnus.** (2010a). Understanding the Mechanisms of Economic Development, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 3-16.
- Deaton, Agnus.** (2010b). Instruments, Randomization, and Learning about Development, *Journal of Economic Literature*, 48:2, pp. 424-55.
- Duflo, Esther.** (2006). Poor but Rational?, in Benabou Banerjee and D. Mookherjee, (eds.) *Understanding Poverty*, New York: Oxford University Press, Ch. 26.
- Easterly, William.** (2006). The Big Push Déjà Vu: A Review of Jeffrey Sachs's *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, *Journal of Economic Literature*, 44:1, pp. 95-105.
- Feigenberg, Benjamin, Erica Field, and Rohini Pandi.** (2010). Building Social Capital Through Microfinance, *NBER Working Paper No. 16018*.
- Hausmann, Ricardo, Dani Rodrick, and Andres Velasco.** (2005). Growth Diagnostic, Center for International Development, Harvard University.
- Karlan, Dean.** (2005). Using Experimental Economics to Measure Social Capital and Predict Real Financial Decisions, *American Economic Review*, 95:5, pp. 1688-99.
- Karlan, Dean and Jonathan Zinman.** (2009). Observing Unobservable: Identifying Information Asymmetries with Consumer Credit Field Experiments, *Econometrica*, 77:6, pp. 1993-2008.
- McIntyre, Alasdair.** (2001). *Dependent Rational Animals*, IL: Corus Publishing Co.
- Mueller, John.** (2010). *Redeeming Economics: Rediscovering the Missing Element*, Delaware: ISI Books.
- Prebisch, Raul.** (1959). Commercial Policy in the Underdeveloped Countries, *American Economic Review*, 49:2, pp. 251-73.
- Ray, Debraj.** (2010). Uneven Growth: A framework for Research in Development Economics, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 45-60.
- Rodrick, Dani.** (2010). Diagnostic before Prescriptions, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 33-44.
- Rosenstein-Rodan, Paul.** (1943). Problems of Industrialization in Eastern and South-Eastern Europe, *Economic Journal*, June/September, 53, pp. 202-11.
- Rosenzweig, Mark.** (2010). Microeconomic Approaches to Development: Schooling, Learning, and Growth, *Journal of Economic Perspectives*, 24:3, pp. 81-96.
- Sachs, Jeffrey.** (2005). *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, New York: Elsevier.
- Singer, Hans.** (1964). *International Development: Growth and Change*, New York: McGraw-Hill.
- Woytyla, Karl.** (1969). *The Acting Person*, MA: Reidel Publishing Co.



XII Asamblea de Alumni INALDE Business School

‘Sostenibilidad: *Buzzword* del Siglo XXI. ¿Cómo la vivenciamos en nuestras empresas?’

Conferencista: Markus Baumanns, Co-fundador y CEO de Schumacher & Baumanns. Alemania.

Fecha: martes 4 de octubre

Hora: 6:00 p.m.

Lugar: Gun Club

El encuentro anual de mayor relevancia para la comunidad de miembros Alumni – INALDE.

Si aún no es miembro, afíliese ahora. Contáctenos a través de la página web <http://alumni.inalde.edu.co> o escribanos a alumni@inalde.edu.co



Hace unos días, desde el Campus rehabilitado

Cómo crecer en medio de la crisis

Caso: Universidad de La Sabana

Desde el 23 de abril de 2011, fecha en que se inundó por primera vez la Universidad de La Sabana, se ha puesto a prueba el talante, la laboriosidad y el espíritu de quienes conformamos dicha comunidad. Los resultados: rehabilitación en tiempo récord de un Campus universitario devastado casi en su totalidad, superación de metas de inscripción para el segundo semestre del año, consolidación de una excelente reputación y, ante todo, lecciones directivas dignas de replicar.



Hace unos días, desde el Campus rehabilitado

Lección No. 1

Lo primero es intentar solucionar el gran problema y no centrarse en problemas derivados de este. Si el problema es un jarillón roto, lo primero es taponarlo.

// Fortaleza en la adversidad, sabiduría en el gobierno, y caridad con todos”, una frase que nació de una noche de reflexión, fue la norma de conducta que instó a poner en práctica el Dr. Obdulio Velásquez, rector de la Universidad de La Sabana, a todos sus colaboradores, ante la inundación por la que se vio afectada la institución.

Esta, no obstante, fue tan solo una de las premisas a seguir, porque el rector se apersonó de la situación, de la estrategia a seguir, se rodeó y confió en sus directivos y, aún hoy, las frases de sus discursos están posicionadas en la mente de la comunidad universitaria y de la opinión pública en general.

“ ¡*Omnia in bonum!* (¡Todo es para bien!)”, retomando las palabras

de San Josemaría Escrivá, o “la universidad es, sobre todo, una comunidad de personas; no la hacen los edificios ni los activos materiales”, fueron frases que calaron hondo y que elevaron la moral en momentos de dificultad e incertidumbre.

Y no era para menos. El panorama era desalentador: el lunes 25 de abril, en cuestión de cuatro horas, una organización de 8.500 estudiantes, con un presupuesto de 125 mil millones de pesos, había quedado totalmente paralizada, uniéndose a los casi tres millones de damnificados de la fuerte ola invernal que azotó al país durante los primeros meses del año.

Casi un mes después, cuando ya se había logrado evacuar el agua,



sobrevino una segunda inundación que retrasó el proceso de recuperación.

Aún así, tal y como se había previsto antes de la crisis, y contra todo pronóstico, la universidad finalizó su primer semestre académico en sedes alternas e inició clases el 25 de julio en la sede propia. Aún continúan algunas obras de reparación en el Campus y falta enfrentar la época invernal que se aproxima en octubre, pero desde ya La Sabana se expone como ejemplo de fortaleza, unidad, trabajo y entrega, además de aportarnos valiosas lecciones directivas en medio de la crisis.

Los hechos del día No. 1: 25 de abril

7:00 a.m. Se abre la Universidad después de Semana Santa para retomar actividades. A pesar de que la zona estaba en alerta e INALDE ya había sufrido una inundación días antes, el informe de las autoridades en ese momento era que no iba a ver dificultades y que el río estaba tan alto como las semanas anteriores. Sin embargo, hubo un colapso de tráfico jamás an-

tes visto por la zona y muchos estudiantes no pudieron llegar a tiempo a sus clases.

8:00 a.m. El rector termina de dictar su clase, ve poca gente en el Campus y toma la decisión de cerrar la Universidad por un par de días.

8:20 a.m. Queda listo el manuscrito del comunicado en el que se anuncia el cierre del Campus por 48 horas debido al colapso de la vía y con el fin de facilitarles a las autoridades el manejo de la zona.

Pasadas las 9:00 a.m. Para comunicarle a la opinión pública la decisión se llama al periodista de Citytv que estaba cerca de la Universidad y el rector sale al aire en una corta entrevista con Darío Arizmendi.

9:45 a.m. Ya se ha ido el periodista de Citytv, y justo en ese momento un estudiante se acerca al rector y le dice que el río se acaba de desbordar. Él se comunica con Helberth Tarazona, Director Administrativo de La Sabana, quien le dice: "Rector, empezó un proceso de inundación y no hay manera de controlarlo". El Dr. Velásquez llama de nuevo al periodista para que regrese porque ahora la noticia es otra.

Lección No. 2

En una crisis, la comunicación es tan importante como la crisis misma porque esta puede mejorar o agravar el panorama. "La crisis afecta la imagen y la imagen afecta la operación. Entonces, la comunicación no es un lujo, no es una cosa supérflua sino estratégica. Teníamos claro que debíamos salir a contar que fuimos víctimas de una calamidad y la magnitud. Si uno oculta la realidad, puede pasar de víctima a villano en cuestión de segundos. Además, ya habíamos realizado *trainings* para el manejo de crisis con la Facultad de Comunicación Social y se había definido con anterioridad que el vocero debía ser siempre el rector. Por otro lado, para ir clarificando el mensaje, se organizaron diferentes reuniones con grupos clave de estudiantes, profesores, funcionarios y padres de familia".

9:45 a.m. El río Bogotá, que transporta ordinariamente 10 metros cúbicos por segundo, está transportando 50 metros cúbicos por segundo.

10:00 a.m. El rector le escribe un mensaje de texto a Darío Arizmendi: "Darío, el Campus se está inundando y lo estamos desalojando".

Pasadas las 10:00 a.m. Siguiendo los protocolos de manejo de emergencia, se apagan los servidores para que no se pierda información, se apaga la luz eléctrica y, lo más importante, se desaloja tranquilamente a todas las personas de la Universidad.

Entre 10:00 a.m. y 2:00 p.m. La orden de rectoría es abrir las puertas de la Universidad y atender a los medios y las autoridades que se presenten. Se tiene claro que lo más importante en ese momento es el tema de comunicación. En ese lapso llega gente de la Cruz Roja para asesorar, así como miembros

de la Alcaldía de Chía, de la CAR y del Grupo Rincón Quiñones (GRQ) de las Fuerzas Militares, destinado por la Presidencia de la República para atender la emergencia humanitaria de la ola invernal.

El rector presenta a los delegados de la CAR, la Alcaldía y el Grupo Rincón Quiñones a los contratistas de la Universidad para coordinar las actividades que deben ponerse en marcha conjuntamente. Al grupo se le une el Cuerpo de Bomberos y delegados de la Gobernación de Cundinamarca.

1:30 p.m. Empieza el proceso de reparación del jarillón. Se evalúa la magnitud del daño y se da inicio al sellamiento de 18 metros, con bolsas de arena.

2:00 p.m. El ciento por ciento del área queda inundado y las reuniones, que a último minuto se están llevando a cabo en el parqueadero, no se pueden realizar más. El rector se da

cuenta de que no tiene nada más que hacer en el Campus.

2:30 p.m. El Dr. Obdulio Velásquez llama al presidente de la Asociación de Amigos de la Universidad y le informa que la rectoría se trasladará para la sede de Forum, en la calle 80, justo en el piso donde ellos están ubicados.

Entre 3:00 p.m. y 5:00 p.m. Se reúnen la Comisión de Asuntos Generales y el Consejo Superior de la Universidad para realizar un diagnóstico de la situación y tomar medidas. Allí se realiza un protocolo de emergencia, con base en la experiencia de la Cruz Roja y en una charla que se tuvo el año pasado con ocasión del simulacro del posible terremoto en Bogotá. Así mismo, se elabora el cuadro de mando para definir o redefinir funciones. Luego, se reúne el Consejo Académico para trazar las directrices de



acción en cuanto a la reanudación de operaciones.

Las opciones son tres: cancelar el semestre, suspenderlo temporalmente o trabajar para salvarlo. La decisión casi unánime, a pesar de las dificultades que se sabe llegarán, es esta última.

Entre 5:00 p.m. y 7:30 p.m. Los decanos y directivos de cada facultad se encargan de liderar el problema de sus unidades y empiezan a buscar alternativas para dictar sus clases. La Facultad de Medicina, por ejemplo, opta por la Clínica de la Universidad, que no fue afectada. Desde las 7:00 p.m. el rector recibe llamadas de personas que le ofrecen diferentes sedes para trasladar las clases: una “inundación de solidaridad”, en palabras de él. Una de esas llamadas es para ofrecer la sede de la Universidad Católica de La Caro, cerca a La Sabana, con capacidad para más de mil estudiantes. Desde luego, se acepta el ofrecimiento.

7:00 p.m. Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación, se decide elaborar una carta abierta, en texto y en video, a manera de primer comunicado oficial, en la que el rector cuenta la realidad de la situación.

8:00 p.m. En la casa del rector se termina de redactar, a varias manos, el comunicado. La premisa es clara: hay que conceptualizar y no solo remitirse a los hechos; se debe transmitir un mensaje esperanzador por parte del rector.

11:30 p.m. El comunicado es, finalmente, subido a Youtube. Hasta el momento, ese video ha tenido más de 1.200 reproducciones en la red.

Los días siguientes: decisiones por minuto

Ya el martes 26, la dificultad más grande fue la falta de comunicación, debido a que la página web de la Universidad y el servicio de telefonía habían colapsado. Por un lado, la página nueva aún estaba en proceso de subirse a la nube y, por otro, a pesar de que los servidores estaban en el segundo piso, las plantas eléctricas que los alimentaban se encontraban en el primero y tuvieron que ser apagadas.

Entonces, aprovechando que había una página de la facultad de ingeniería que no estaba alojada en el servidor *unisabana.edu.co*, esta se convirtió en la página web provisional a través de la cual se reanudó la comunicación con los públicos objetivos.

Algo parecido sucedió con la línea telefónica. Se le tuvo que pedir a la empresa de telefonía un traslado prioritario del PBX a Bogotá y en cuestión de días se logró restablecer la comunicación.

Por otro lado, se debía seguir con la búsqueda de sedes alternas. Ese mismo 26, un amigo del Dr. Velásquez, también rector, le habló de unas instalaciones que tenían los padres agustinianos, con capacidad para 3.000 o 4.000 estudiantes. Luego de una negociación para el arrendamiento, este lugar, conocido como Arrayanes, se convirtió en otra de las sedes temporales de La Sabana.

Aunque no era tarea fácil que las demás personas entendieran la urgencia de retomar de inmediato las actividades, ya el miércoles 27 se tenían las llaves de Arrayanes y se hizo la compra de todo lo que faltaba: sillas, tableros, etc. La labor fue muy ardua para áreas como la vicerrectoría académica o la dirección de currículo,



puesto que se trataba de trasladar toda la capacidad de producción que se tenía en una sede, a otra con menos facilidades: esto implicaba pensar en horarios, aulas, canchas, Internet de 80 gigas, biblioteca, etc.

Los problemas empezaron a aflorar minuto a minuto. “La organización frenó en seco –reflexiona el rector–. No fue un incendio de una facultad, que se puede apagar, sino que toda la Universidad se paralizó en cuestión de unas horas”.

Y como el objetivo de iniciar clases el siguiente lunes era claro, el jueves 28 el Dr. Velásquez le solicitó a la directora de planeación el levantamiento de todos los procesos de la Universidad, tomando como base el trabajo que ya se tenía listo a raíz de la acreditación institucional, para determinar qué procesos estaban caídos y cuáles eran neurálgicos para la organización: desde cómo realizar pagos y cobros. Por ejemplo, había que pagar la nómina el primero de mayo y no había sistema para hacerlo. Se decidió, entonces, repetir el proceso de liquidación del mes anterior, para luego cruzar saldos a favor o en contra del empleado.



La estrategia - Las 4 R's

La estrategia ha estado marcada por cuatro fases: recuperar el Campus, reestructurar financieramente la organización, repensar la Universidad, y cuidar la reputación.

1. Recuperar el Campus. Esa tarea está más que adelantada. La Universidad está funcionando en su sede de Chía e incluso se han adelantado mejoras, si bien faltan obras por concluirse.

Por otro lado, se contrató, gracias a la gestión del gobierno, a las firmas holandesas Royal Haskoning y Deltares, quienes después de varias visitas y dar un diagnóstico, vieron factible la implementación de soluciones técnicas de ingeniería, compatibles con los recursos naturales y el medio ambiente de la Universidad. Lo primero que se hizo fue un arreglo provisional del jarillón existente para regresar al Campus el 25 de julio. Y, desde entonces, la firma francesa Soletanche Bachy Cimas, recomendada por los holandeses, está trabajando en una obra de infraestructura definitiva que tardará seis meses y se puede realizar de manera simultánea con la actividad

académica. Se calcula que a inicios del próximo año esté finalizada.

Entre los trabajos más reconocidos que esta empresa francesa ha hecho, se destacan: Las Torres Petronas de Malasya, el metro de Dubái, el Complejo Olímpico de Canadá, la sede del Parlamento Europeo en Estrasburgo, el Grand Palais en París, el Puente Seohae en Corea del Sur, uno de los más largos del mundo; las vías para los trenes subterráneos de París y Hong Kong, y varias plantas nucleares.

De ahí la tranquilidad de la Universidad. Estas firmas, con quienes ya hay una alianza estratégica, hablan de una obra que brindará una completa protección al Campus y a la comunidad universitaria por los próximos cien años, además de que desde ahí se podrá ser punto de referencia para otras zonas afectadas del país.

La Sabana, por su parte, ya ha pensado en desarrollar programas de formación en mantenimiento y vigilancia de diques, entre otros.

2. Reestructurar financieramente la organización. En este campo lo primero que se gestionó fue el tema de los

Anecdotalario

■ **Unos ratones de laboratorio, importados para una investigación, fueron los únicos que pudieron ser rescatados por orden de rectoría el día de la inundación. Casi mueren de hipotermia porque permanecieron unos días en un tejado, pero sobrevivieron y seguirán contribuyendo a la investigación de La Sabana.**

■ **En vista de que el rector no tenía botas de caucho cuando inició la inundación, uno de los guardias de la portería se las quitó y se las dio, no sin antes advertirle: "Tome las mías, están calientes".**

■ **"Considero que no soy mal profesor, pero creo que mi primera clase en una de las sedes alternas, ha sido de las mejores que he dado en mi vida".** Obdulio Velásquez Posada.



Lección No. 3

En una crisis, después de atender a las víctimas (el desalojo, en este caso) lo segundo es mantener la operación del negocio.

Lección No. 4

Se debe conformar un comité de crisis casi permanente mientras se sale del peor escenario. En este deben estar los principales directivos tomando decisiones, mientras otros van ejecutando. "En nuestro caso teníamos una bitácora donde íbamos escribiendo problema por problema para ir evacuándolos".

seguros, en vista de que tienen una caducidad.

Entonces, se integró un equipo para hacer efectivas las reclamaciones y para manejar todo lo concerniente al marco legal. Hasta el momento, algunas compañías, entre ellas la principal aseguradora de la Universidad, ya han girado algunos anticipos.

Lo segundo, y que preocupaba a las directivas de La Sabana, era la consolidación de las matrículas para el segundo semestre, puesto que este sería un fuerte indicador. Pero gracias a un arduo trabajo las metas no solo se lograron, sino que se superaron: la meta era de 953 nuevos alumnos para pregrado y se llegó a la cifra de 980.

El tema de las becas también ha sido un tema neurálgico. Incluso, en

una conversación telefónica con el Presidente Juan Manuel Santos, el Dr. Obdulio Velásquez, además de hacerle la petición formal de contactar a los holandeses y de agradecerle por la colaboración del Ejército, le manifestó su preocupación por este punto, en vista de que la Universidad invierte unos 200 millones de pesos semestrales para apoyar a jóvenes de estratos 1 al 4. El Presidente le ofreció su ayuda para agilizar préstamos bancarios y también se sigue trabajando intensamente en el programa de donaciones, apenas necesario ante la coyuntura.

3. Repensar la Universidad. El rector asegura que a medida que iban pasando los días y semanas se fueron dando cuenta de que la Universidad podía realizar algunos procesos de manera más rápida y oportuna y de que había puntos donde se estancaban las decisiones. De esta manera, se replanteó la estrategia de mercadeo y se decidió cambiar el modelo de gestión, de ventas y de matrículas. Una de las novedades, es que ahora la decisión de admitir o no a un estudiante debe tardar solo un día, sin que esto atente contra el nivel de exigencia.

Así mismo, se aceleró el proceso de migrar la página web a la nube, puesto que era un proyecto que había quedado en estudios de factibilidad, listo para ejecutarse. En cuestión de cuatro días los proveedores tenían todo listo y se estrenó la nueva página

4. Cuidar la reputación. Este ha sido, tal vez, el factor que más ha estado presente desde el inicio. Los primeros días era evidente que los vientos soplaban en favor de la Universidad, por la solidaridad que la inundación despertaba. Pero las directivas estaban preparadas y sabían que ese escenario no se iba a mantener durante toda la crisis.



En efecto, esto se desató con la segunda inundación del Campus, el 20 de mayo, que los devolvió al punto de partida y los puso en la mira de muchas personas y medios de comunicación. Se comprometía de nuevo toda la estrategia y el panorama era pesimista.

No obstante, el rector, como siempre empeñado en el tema de la comunicación, no quiso ser alarmista y optó por exponerse poco ante los medios de comunicación, asegurando que eso hacía parte de la misma crisis, que ya se estaba manejando y que sabían cómo hacerlo.

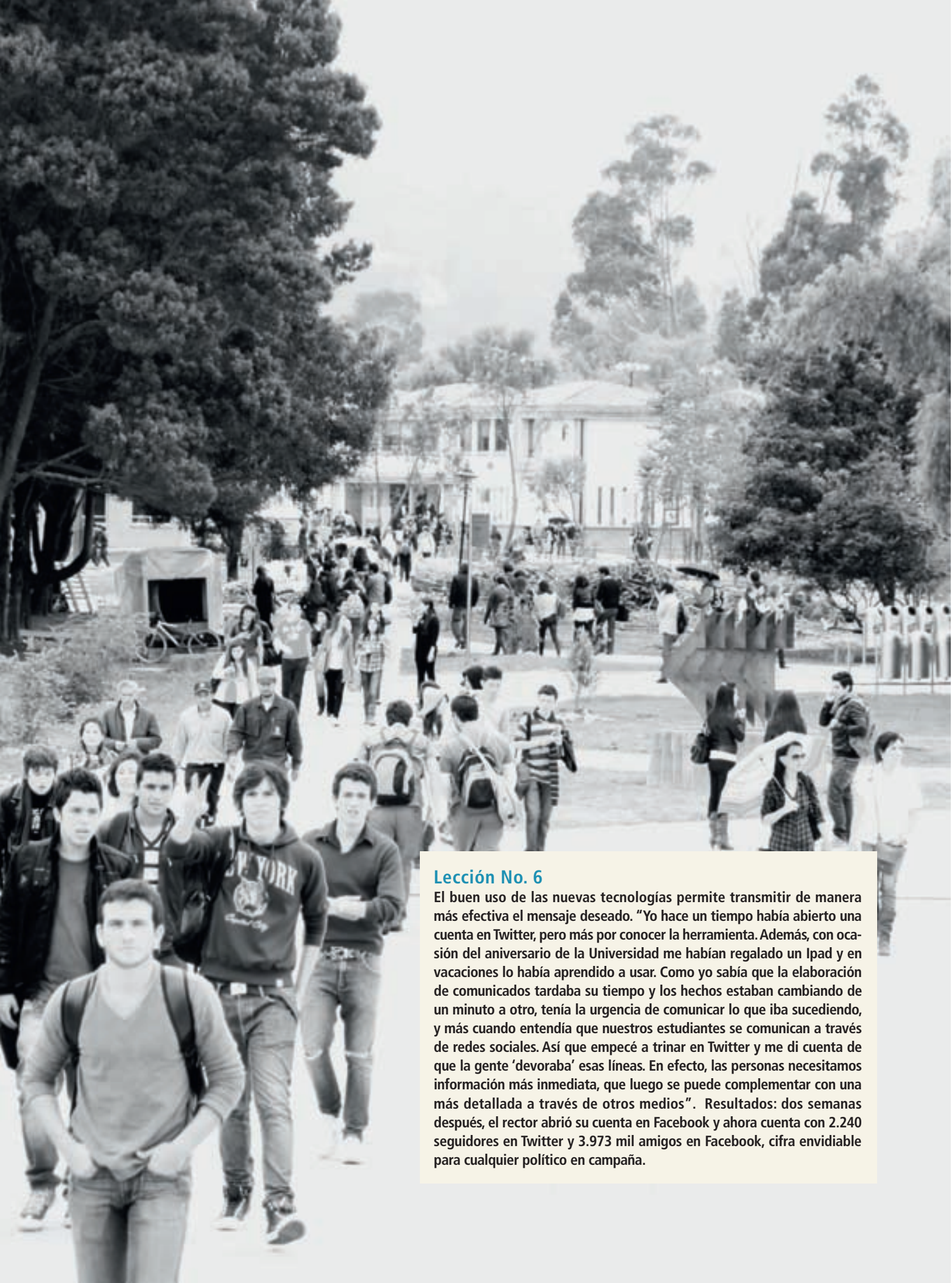
Por otro lado, estuvo presente el tema de la salud pública, puesto que la inundación podía gene-

rar enfermedades y contaminación ambiental. Pero, gracias al sentido de unidad, el Director de la Clínica Universitaria, Dr. Juan Guillermo Ortiz, realizó un completo protocolo preventivo basado en manuales de rehabilitación, tanto de la Universidad Estatal de Luisiana como de la Environmental Protection Agency (EPA), agencia estatal estadounidense encargada del medio ambiente, para atender la emergencia, sanear el Campus y evitar convertirlo en foco de infecciones.

¿Por qué se escogió la Universidad de Louisiana? Porque esta cuenta con uno de los institutos más prestigiosos del mundo en el tema de medio ambiente y saneamiento en zonas de

Lección No. 5

Delegar y empoderar ayuda a que todo fluya y se salga de manera exitosa de la crisis. El directivo no puede hacer todo solo y para esto el cuadro de mando es indispensable. "Yo tenía varias personas que eran mis ojos en otros lugares. Yo sabía, por ejemplo las dificultades de organizar nuevas rutas y contratar una flota de buses para transportar a los estudiantes a las nuevas sedes, pero confiaba en quien lo hacía. El mensaje era claro: Todo el mundo debe estar trabajando. Por eso no fue raro ver a muchos 'de saco y corbata' con botas de caucho en el Campus".



Lección No. 6

El buen uso de las nuevas tecnologías permite transmitir de manera más efectiva el mensaje deseado. “Yo hace un tiempo había abierto una cuenta en Twitter, pero más por conocer la herramienta. Además, con ocasión del aniversario de la Universidad me habían regalado un Ipad y en vacaciones lo había aprendido a usar. Como yo sabía que la elaboración de comunicados tardaba su tiempo y los hechos estaban cambiando de un minuto a otro, tenía la urgencia de comunicar lo que iba sucediendo, y más cuando entendía que nuestros estudiantes se comunican a través de redes sociales. Así que empecé a trinar en Twitter y me di cuenta de que la gente ‘devoraba’ esas líneas. En efecto, las personas necesitamos información más inmediata, que luego se puede complementar con una más detallada a través de otros medios”. Resultados: dos semanas después, el rector abrió su cuenta en Facebook y ahora cuenta con 2.240 seguidores en Twitter y 3.973 mil amigos en Facebook, cifra envidiable para cualquier político en campaña.

desastre: el Departamento de Inundaciones y Desastres. De hecho, esa institución fue la encargada de la rehabilitación epidemiológica de la región afectada por el huracán Katrina, en Nueva Orleans, Estados Unidos, en 2005.

Por otra parte, la prevención de enfermedades se realizó con base en los protocolos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Centro para el Control y Prevención de Enfermedades de Atlanta (CDC, en inglés).

Finalmente, el momento en el que más se debió cuidar la reputación de La Sabana fue cuando, tras la segunda inundación, un medio radial hizo insinuaciones sobre la legalidad de los terrenos donde se construyó La Sabana. Según sus periodistas, antes eran un humedal.

Así que el sábado después de dicha inundación, una periodista de esa emisora llamó al rector para avisarle que lo llamarían el lunes para hablar sobre ese tema al aire, propuesta que no fue aceptada por él, a pesar de la insistencia de muchos directivos de la Universidad. Su postura era clara: "Yo no hablé no porque tuviera miedo, sino porque querían hacernos daño y eso es lo que yo debo minimizar. Yo no podía permitir que nos faltaran al respeto porque somos una institución seria. Mi estrategia fue escuchar lo que decían el lunes y anotar uno a uno los errores e inconsistencias en las que incurrieron. De hecho, una periodista habló de la inundación en el tercer piso de la Universidad, cuando no tenemos tal. Tan pronto terminó la entrevista, yo tenía todos los argumentos. De hecho, uno

de los expertos llamado por ellos, ante la pregunta de si La Sabana era un humedal, respondió: 'El 50% de Bogotá está construida sobre humedales, no sé si La Sabana'. Entonces citamos a una rueda de prensa dos días después, antecedida por una entrevista exclusiva a esa emisora, donde con pruebas y argumentos mostramos que cuando la Universidad compró los terrenos en 1983, esta ya era una finca ganadera y de descanso, incluso con algunas construcciones, y que jamás habíamos sufrido ninguna clase de emergencia por el río que la atraviesa".

Superado el tema, gracias en parte a las correcciones que el rector hizo de la información presentada por ellos, un periodista de la mesa de trabajo preguntó si se había pensado en devolverles el costo de la matrícula a los estudiantes, ante lo cual el rector insistió en que una Universidad no la hace su planta física. Se mostró tan sereno, que uno de ellos optó por una absolución final, reconociendo la seriedad de la Universidad de La Sabana.

"Yo creo que los medios de comunicación han descubierto en La Sabana muchos valores, como la honestidad y la transparencia en la información. De hecho, hemos ganado muchos amigos allí y eso ha sido muy positivo para la Universidad", concluye el Dr. Obdulio Velásquez. ❶

ABSTRACT: From the 23rd of April 2011, day when the Universidad de La Sabana was flooded for the first time, the temper, laboriousness and spirit of who are part of this community has been tested. The outcome: a record time rehabilitation of a university campus almost completely devastated, exceeded goals of enrolment for the second semester of the year, consolidation of a first-class reputation, and above all, managing lessons worth to be replicated.

Lección No. 7

La flexibilidad en una crisis es fundamental. Si en una organización están claros los principios y valores corporativos, es fácil ser flexible ante una crisis que trae tantas incertidumbres e imprevistos. "Al inicio, cuando no teníamos todas las sedes, algunos profesores se ofrecieron a dictar clase desde sus casas, y yo les dije: ¡Háganlo! De hecho, les dije a todos: 'Hagan todo lo que puedan y luego me van contando'. Gracias a eso el lunes siguiente a la inundación todos los alumnos estaban en clase. Es más, disminuyó el ausentismo en profesores y alumnos".

Lección No. 8

Generar unidad y movilización, producto de un liderazgo bien ejercido. "La respuesta de la mayoría de los estudiantes fue asombrosa: se unieron voluntariamente, crearon grupos en redes sociales y manifestaron sus deseos de ayudar en todo momento. Desde luego, siempre hay personas inconformes, pero también les insistía a los alumnos: 'Todos somos damnificados, así que fortaleza en la adversidad, sabiduría en el gobierno y caridad con todos. Ese es nuestro lema de defensa'".

Empresas familiares ...



Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D.
Director Área Family Business y Profesor
Áreas Política de Empresa y Family Business
de INALDE



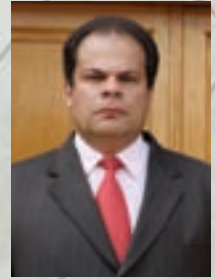
María Piedad López Vergara, MBA
Investigadora Área Family Business de
INALDE y Profesora Área ASN de EDIME



José Bernardo Betancourt Ramírez, MDEEF
Investigador Área Family Business de INALDE



Javier Olmedo Millán Payán, MBA
Profesor Instituto de Posgrados de la
Universidad de La Sabana



El desempeño de las empresas familiares

que cotizan en la bolsa de valores de Colombia

La influencia de una familia propietaria y la forma en que está compuesta su Junta Directiva hacen que la rentabilidad, el endeudamiento, el crecimiento en ventas y otros indicadores sean diferentes entre esta clase de empresas y las empresas no familiares. Análisis comparativo sobre estas dos clases de compañías que cotizan en la bolsa de valores del país.

Aunque hablar de empresas familiares (EF) en el contexto de bolsa de valores puede no ser muy común para muchos, el 56% de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores Colombiana – BVC es de propiedad de 1 o 2 familias que ostentan más del 10% de las acciones y, al menos, hay un miembro de la familia trabajando en un cargo directivo o de gobierno de la compañía. Algunos autores identificaron que en 27 países las EF son más del 50% de las más ricas (más de USD\$ 500 millones de capital).

En el país, uno de los mejores ejemplos es el Grupo Aval, presidido por Luis Carlos Sarmiento, que este año ocupó el lugar 707 en el *ranking* de las 2.000 mayores empresas del mundo en bolsa, según la revista estadounidense *Forbes*. En el mundo, su importancia es tal, que se han adelantado estudios e índices para medir el desempeño de estas EF frente a las no familiares (ENF), como por ejemplo el Family Business Stock Index (FBSI) o el Loyola University Chicago Family Firm Stock Index (LUCFFSI) (Nelton, 1996).

Desde el punto de vista teórico, la literatura económica ha presentado que la propiedad de una empresa en manos de la familia tiene efectos positivos en el desempeño de la firma, debido a las ventajas que conlleva que los miembros de la familia participen en la estrategia de la compañía, a la lealtad presente en ellos, y a su flexibilidad (Shleifer y Vishny, 1997). La propiedad en manos de la familia puede proporcionar incentivos para invertir en una empresa, de acuerdo con las reglas del mercado (Anderson y Reeb, 2003), y llevaría a reducir los costes de financiación de la deuda, en comparación con las ENF.

La evidencia empírica entre la propiedad familiar y el valor de la compañía todavía no es concluyente, pero sí se han presentado diferentes estudios que reportan una relación positiva. Por ejemplo, en el mercado español (Camisión, 2001; Santana Martín y Cabrera Suárez, 2001) y en el mercado americano (Anderson y Reeb, 2003; Mc Conaughy et. al., 1998). En este último encontraron que las EF tienen mejor desempeño que las no familiares y que la propiedad en manos de la familia crea valor cuando los fundadores trabajan como CEO en sus compañías (Villalonga y Amit, 2006).

Sin embargo, también se encuentran estudios que sugieren que las EF son menos eficientes que las no familiares, ya que la concentración de la propiedad en manos de la familia reduce la diversificación de riesgo financiero e incrementa el riesgo y el costo de capital (Demsetz y Lehn, 1985). Sin contar con los conflictos que pueden presentarse entre los miembros de la familia (Schulze et. al, 2001). Otras investigaciones reportan que, en primer lugar, no hay diferencias entre el desempeño de las EF y las no familiares (Alcalde et. al., 2001; Galve y Salas, 1996) y, en segundo lugar, que las empresas controladas por miembros de la familia son menos rentables que las ENF en la misma

industria, y que las compañías familiares, además de ser menos productivas, presentan un indicador Q Tobin más bajo que las no familiares (Holderness y Sheehan, 1988; Barth et. al., 2005).

Aquí es importante resaltar que la mayoría de estos estudios utilizan indicadores como ROA, ROE y Q Tobin como medida de desempeño de la compañía, sin anotar que mientras los indicadores ROA y ROE son ratios basados en la contabilidad de la empresa, el Q Tobin está basado en el valor del mercado y, por lo tanto, los resultados no podrían ser comparables (Demsetz y Villalonga, 2002, p. 213).

Una mirada desde la investigación

Debido a lo anterior, el grupo de investigación Empresa Familiar de INALDE Business School - Universidad de La Sabana, analizó el desempeño de 84 compañías que cotizan en la BVC, de las cuales el 56% es EF. El objetivo de esta investigación fue estudiar el desempeño de las EF que cotizan en la bolsa colombiana de valores, frente a las no familiares, a través de un análisis descriptivo del ROE (utilidad neta / patrimonio), la razón de endeudamiento (total pasivo / total activo), el crecimiento en ventas con respecto al tipo

“La evidencia empírica entre la propiedad familiar y el valor de la compañía todavía no es concluyente, pero sí se han presentado diferentes estudios que reportan una relación positiva”

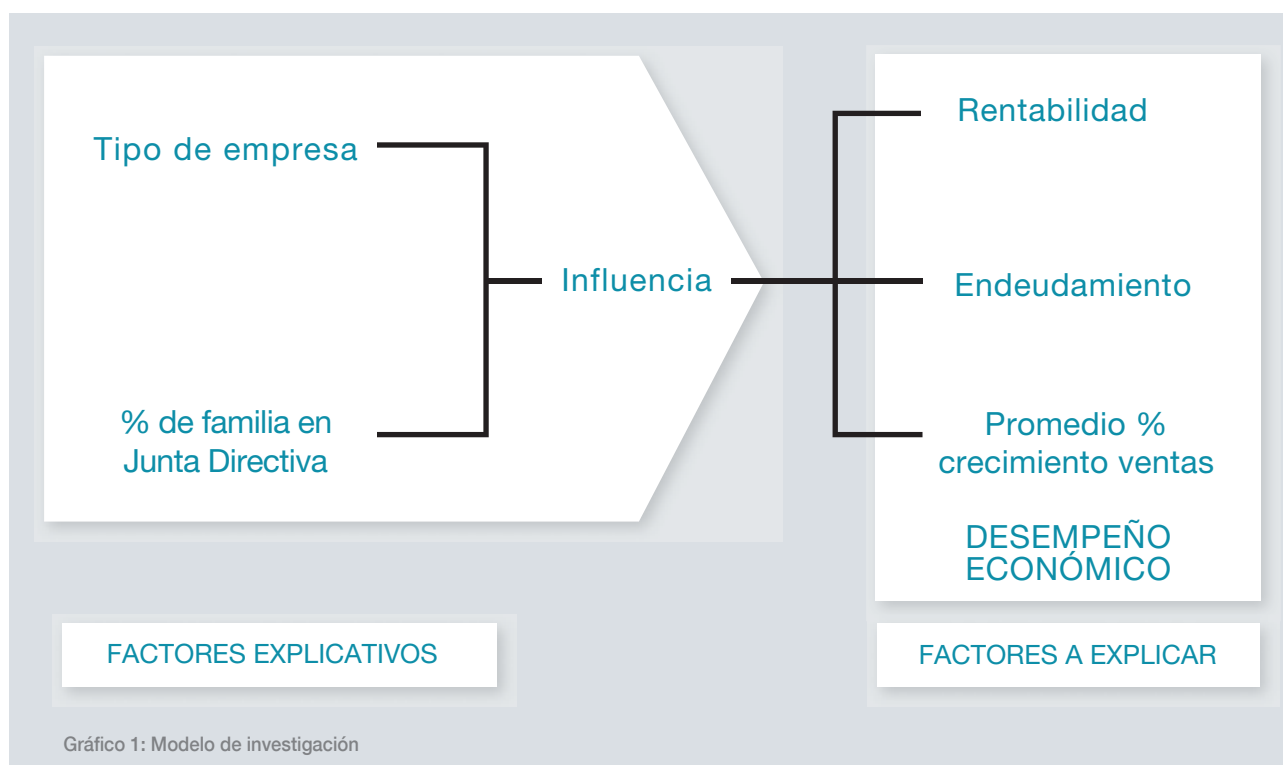


Gráfico 1: Modelo de investigación

de empresa, el porcentaje de acciones de la familia y el porcentaje de miembros de JD (Junta Directiva) de la familia.

La mayoría de los estudios sobre el desempeño de las EF se ha concentrado en Estados Unidos (Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006) y en Canadá (Morck, Strangeland y Yeung, 1998), donde estas empresas crecen, en promedio, más rápido que las ENF a causa de la contribución de la familia en la dirección. Estos crecimientos se reflejan en indicadores como el ROE y el ROA (Sraer y Thesmar, 2007).

En Colombia se han realizado estudios sobre el gobierno corporativo de las empresas inscritas en bolsa (Bolsa de Valores de Colombia, 2006), los cuales han arrojado mayor necesidad de profesionalización y de formación para los miembros de las Juntas Directivas de estas empresas. Sin embargo, en nuestro país, las investigaciones comparativas entre EF y ENF han sido muy limitadas; en especial, cuando se trata de compararlas en lo referente a mecanismos de

gobierno corporativo, concentración de la propiedad, características de la Junta Directiva y de la empresa, desempeño y valor.

Modelo investigativo

Nuestro grupo de investigación propone el siguiente modelo, el cual busca responder si es mejor el desempeño económico de las EF que cotizan en la bolsa de valores de Colombia que el de las ENF. Este modelo presenta una serie de factores considerados influyentes en el desempeño, que se presentan en el **Gráfico 1**.

Factores a explicar

Rentabilidad. Algunos autores continúan resaltando la necesidad de profundizar en el análisis de las características distintivas de las EF en cuanto a sus particularidades económicas y financieras (Lee, 2006; Sharma y Nordqvist, 2007), para así comprender las diferencias entre estas organizaciones y las ENF. Es importante anotar que, a través de

esta investigación, cuando nos referimos al término desempeño, nos referimos al desempeño económico medido por la variable rentabilidad, que es la capacidad de la empresa para generar resultados a partir de la adecuada aplicación de una serie de recursos (González Pérez et. al., 2001). La rentabilidad, así definida, se constituye como una variable esencial para la supervivencia a largo plazo de la organización, que determina de manera directa su propia capacidad competitiva. El indicador usado para medir la rentabilidad fue el promedio del ROE (utilidad neta / patrimonio) de los años 2003 al 2009, tanto para las EF como para las ENF, de tal forma que se evidenciaran las diferencias entre estos dos tipos de empresas (Sánchez Gardey, et. al., 2009).

Crecimiento en ventas. El crecimiento es una de las etapas que hace parte de la evolución natural de cualquier empresa, razón por la cual ha sido objeto de estudio en el mundo académico. Debido a que el



crecimiento empresarial no cuenta con una teoría ni con una definición conceptual generalmente aceptada, se ha generado controversia, pues dicho concepto se ajusta a la perspectiva que lo aborde, ya sea la sociológica, la organizativa, la económica, la financiera, entre otras, que imposibilitan concretar su extensión, parámetros de medida y factores determinantes (Correa Rodríguez et. al., 2001).

En este estudio se utiliza el crecimiento en ventas como otro indicador de desempeño y, adicionalmente, en el caso de las EF colombianas, refleja una realidad que no está sesgada por gastos de la familia, por la eficiencia operativa de la empresa o por movimientos financieros para disminuir el pago de los impuestos, como es el caso de las utilidades.

Endeudamiento. Diversos autores (Gallo y Vilaseca, 1996; Poutziouris

y Sihar, 2001; Romano et. al., 2000) han trabajado sobre la influencia de los accionistas familiares en las decisiones financieras y estratégicas de las EF. Incluso, se ha identificado su impacto en las acciones, en el endeudamiento y en el valor de la firma, razón por la cual este estudio incorporó al análisis del desempeño la razón de endeudamiento (total pasivo / total activo) promedio de los años 2003 al 2009.

Factores explicativos

Tipo de empresa. En esta investigación es necesario realizar la diferenciación entre EF y empresas no familiares, que incluyen las compañías públicas. Para identificar las familiares se usó el criterio de Gallo y Estapé (1993): en un estudio que contemplaba las 1.000 empresas más grandes de España, se seleccionaron compañías con 1 o 2 familias

propietarias de más del 10% de las acciones y al menos un miembro de la familia estuviera trabajando en un cargo directivo o de gobierno de la empresa.

Debido a que en Latinoamérica algunos autores (Benavides, Mongrut y González, 2008) han encontrado una relación no lineal entre la concentración de la propiedad (familiar y no familiar) y el valor de mercado de las EF peruanas, decidimos hacer un análisis de las EF dividiéndolas en dos grupos: aquellas con 10% o hasta el 50% de las acciones en manos de 1 o 2 familias se denominaron EF minoritarias y aquellas con más del 50% de las acciones en manos de 1 o 2 familias se denominaron EF mayoritarias.

Porcentaje de miembros familiares en la Junta Directiva. El porcentaje de miembros familiares en la Junta Directiva es una variable que se analizó

por su potencial influencia, positiva o negativa, en el desempeño de las EF que cotizan en la bolsa de valores colombiana. La creación y destrucción de valor para una organización depende del sistema de gobierno corporativo que aplique (Carney y Gedajlovic, 2003). Específicamente, en las EF, la composición de la Junta Directiva y su gobernabilidad son cruciales para el buen desarrollo de las mismas (Caselli, Di Giuli y Gatti, 2008).

El desempeño de las EF solo es superior en empresas en las que la familia fundadora aún tiene un papel activo en la gerencia o en la Junta Directiva; en caso contrario, el desempeño financiero no es diferenciable de las demás firmas (González, Guzmán, Pombo, Trujillo, 2010). Cabe anotar que esto no ha sido un planteamiento compartido dentro de la literatura. Morck, Shleifer y Vishny (1988) sugieren que la propiedad familiar y su participación en la dirección pueden tener un impacto negativo en firmas con más de 50 años de funcionamiento.

Adicionalmente, la participación de los miembros independientes en la Junta Directiva de las empresas incrementa la reputación y el valor de la acción de la empresa, mientras que un alto número de miembros familiares en la Junta limita la contribución que los miembros independientes pueden llegar a presentar (Corbetta & Minichilli, 2006).

Estudios realizados en Taiwán, analizan los efectos de la estructura de la propiedad y las características de la Junta Directiva en el desempeño de las firmas familiares. (Filatotchev, Piesse y Yung-Chih, 2005). Al analizar 228 empresas familiares, no se encontró que el control de la empresa por parte de la familia esté relacionado con el desempeño de la firma en términos de ratios financieros, participación de mercado

“La investigación contó con una muestra de 84 empresas que cotizan actualmente en la bolsa de valores colombiana. El 56%, empresas familiares, y el 44%, empresas no familiares ”

y valor de la firma. Sin embargo, esos estudios indican que la independencia de los miembros de Junta Directiva de la EF tiene un impacto positivo en el desempeño económico de la misma.

Algunas investigaciones, particularmente en Norteamérica (Morck, Shleifer, y Vishny, 1988, Smith y Amoako-Adu, 1999) proveen evidencias del efecto negativo del control de la empresa por parte de la familia en el desempeño de la organización. Se han encontrado evidencias de estudios realizados en Polonia sobre la influencia moderada de la participación de la familia en la propiedad y el desempeño financiero desde el punto de vista de indicadores como ROA y ROE (Kowalewski, Talavera, Stetsyuk, 2010). Por su parte, Martínez et. al., (2007) encuentra una influencia positiva entre la participación de la familia en la propiedad y el desempeño financiero de las EF en Chile.

Anderson y Reeb (2004) aseguran que las firmas con mayor desempeño son aquellas en las cuales se ha logrado un balance y sinergia entre los miembros independientes de Junta Directiva y los miembros de la familia que forman parte de la Junta. Sin embargo, Klein, Shapiro y Young (2005) encuentran que la independencia de la Junta está negativamente correlacionada con el desempeño en las EF. Para los autores, en estas empresas el control y la propiedad están concentrados, razón por la cual los miembros independientes en las juntas son innecesarios y su

presencia puede enfocar a la gerencia en objetivos de corto plazo.

Metodología

La investigación contó con una muestra de 84 empresas que cotizan actualmente en la bolsa de valores con datos del 2003 al 2009, de las cuales el 56% es de propiedad de una o dos familias que ostentan más del 10% de las acciones y, al menos, hay un miembro de la familia trabajando en un cargo directivo o de gobierno dentro de la empresa. El 44% restante es ENF. De las EF se identificó que el 57% (27) era EF minoritarias y el 43% (20), EF mayoritarias.

La información de las empresas fue extraída de BPR Benchmark y del Sistema Integral de Información del Mercado de Valores - SIMEV, administrado por la Superfinanciera y que reúne la totalidad de contenidos publicados por los 'emisores' y la información relacionada con el Registro Nacional de Agentes del Mercado de Valores. A partir de la información pública y de las bases de datos mencionadas se identificó la participación de las familias en la propiedad de las empresas, como se observa en la **Tabla 1**.

El objetivo de este estudio es identificar si el desempeño económico de las EF que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia es mejor que el de las ENF. A continuación, las hipótesis que surgieron del modelo de investigación sustentado anteriormente:

- **H1:** Existen diferencias significativas entre el promedio del ROE y el tipo de empresa.
- **H2:** Existen diferencias significativas entre el promedio del endeudamiento y el tipo de empresa.
- **H3:** Existen diferencias significativas entre el promedio del crecimiento en ventas y el tipo de empresa.
- **H4:** Existen diferencias significativas entre el promedio del ROE y el porcentaje de familiares en la Junta Directiva.
- **H5:** Existen diferencias significativas entre el promedio del endeudamiento y el porcentaje de familiares en la Junta Directiva.
- **H6:** Existen diferencias significativas entre el promedio del crecimiento en ventas y el porcentaje de familiares en la Junta Directiva.

Para analizar la información se aplicó un diseño experimental unifactorial de análisis de varianza (ANOVA) (Rutherford, 2001) y una representación gráfica del intervalo de confianza de los valores obtenidos de la muestra, el cual surge de la sumatoria del promedio de los datos y un error de estimación. Los análisis realizados se pueden ver en la **Tabla 2**.

Resultados

Con base en la teoría Resource Based View Theory of the Firm – RBV, que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas debido a que poseen recursos y capacidades únicos (Barney, 1991; Lippman y Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984), el concepto de '*familiness*' y la revisión de la literatura, se diseñaron las hipótesis y se analizaron las empresas colombianas que cotizan en bolsa de valores, donde se usó una definición de EF bastante amplia (más del 10% de propiedad de familia), que ha sido aplicada en estudios europeos

Tabla 1

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE EMPRESA
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. BBVA Colombia	ENF
Bancolombia S.A.	ENF
Telefónica Móviles Colombia S.A.	ENF
Banco de Bogotá S.A.	EF Mayoritaria
Caracol Televisión S.A.	EF Mayoritaria
Colombina S.A.	EF Minoritaria
Compañía Colombiana de Tejidos S.A.	EF Minoritaria
Concreto S.A.	EF Mayoritaria
Confinanciera S.A. Compañía de Financiamiento Comercial	EF Mayoritaria
Corporación Financiera Colombiana S.A.	EF Mayoritaria
Ecopetrol S.A.	ENF
Productos Familia S.A.	EF Mayoritaria
Grupo Aval Acciones y Valores S.A.	EF Mayoritaria
Inversiones Mundial S.A.	EF Minoritaria
Clínica de Marly S.A.	EF Minoritaria
Banco de Occidente S.A.	EF Mayoritaria
Helm Bank S.A.	EF Minoritaria
Banco Popular S.A.	EF Mayoritaria
RCN Televisión S.A.	EF Mayoritaria
Ingenio Riopaila S.A.	EF Minoritaria
Riopaila Industrial S.A.	EF Minoritaria
Banco Comercial AV Villas S.A.	EF Mayoritaria

Si desea ver el listado completo de las empresas, por favor escribir a maria.lopez@inalde.edu.co

(Gallo y Estapé, 1993). Al observar las EF como un solo grupo frente a las ENF, no se encontraron diferencias significativas en su desempeño, razón por la cual se decidió aplicar una definición amplia de EF y una más restringida que permitió validar características distintivas en Latinoamérica. Mientras en el exterior una familia puede controlar empresas muy diluidas con solo un 10% de las acciones, en Latinoamérica se evidencia una alta concentración de acciones en poder de una o dos familias. Existen evidencias de EF que han salido a bolsa colocando en el mercado menos del 20% de las

acciones e incluso emiten acciones preferentes sin control alguno para no perder el poder de sus empresas. Al analizar EF mayoritarias (más del 50% de propiedad de familia) y minoritarias (más del 10% y menos del 50% de propiedad de familia) encontramos diferencias estadísticamente significativas que permiten afirmar que el '*familiness*' (Habbershon y Williams, 1999) también se comprueba en países emergentes como Colombia. Adicionalmente, se validó el uso de una definición más restringida de EF en países latinoamericanos donde las compañías se caracterizan por te-



ner una alta concentración de la propiedad. A continuación se mencionan los principales resultados de los análisis mencionados en la **Tabla 2**.

Sobre la rentabilidad

Al estudiar la rentabilidad de las EF mayoritarias frente a las EF minoritarias, se encontraron evidencias que permitieron validar la hipótesis 4: **“existen diferencias significativas entre el promedio del ROE y el porcentaje de acciones de la familia”**. Se encontró que las EF de la muestra

con una mayor participación accionaria en manos de una o dos familias tuvieron un mejor desempeño en términos de ROE (2 veces superior). Este resultado fue coherente con la literatura (Anderson y Reeb, 2003; Martínez, Stöhr y Quiroga, 2007). Valida los hallazgos de Amit y Schoemaker (1993) que afirman que el tipo, magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades que la empresa posee son determinantes de la rentabilidad (se hace referencia al *‘familiness’*). Por otro lado, esta investigación difiere de un estudio realizado en Perú (Benavides, Mon-

Tabla 2

BASE DE DATOS	VARIABLE DE RESPUESTA O DEPENDIENTE	FACTOR EXPERIMENTAL O VARIABLE INDEPENDIENTE
Completa: EF y ENF	ROE	Tipo de empresa
Completa: EF y ENF	Razón de endeudamiento	Tipo de empresa
Completa: EF y ENF	Promedio del % de crecimiento en ventas	Tipo de empresa
Solo EF mayoritarias y minoritarias	ROE	Porcentaje de acciones de la familia
Solo EF mayoritarias y minoritarias	Razón de endeudamiento	Porcentaje de acciones de la familia
Solo EF mayoritarias y minoritarias	Promedio del % de crecimiento en ventas	Porcentaje de acciones de la familia
Solo EF mayoritarias y minoritarias	ROE	Porcentaje de Junta Directiva de la familia
Solo EF mayoritarias y minoritarias	Razón de endeudamiento	Porcentaje de Junta Directiva de la familia
Solo EF mayoritarias y minoritarias	Promedio del % de crecimiento en ventas	Porcentaje de Junta Directiva de la familia



“Se encontró que las EF con una mayor participación accionaria en manos de una o dos familias tuvieron un mejor desempeño en términos de ROE (2 veces superior al de las ENF)”

grut y Gonzalez, 2008) que identificó la mayor concentración de propiedad en manos de familiares como un elemento que destruía valor. Es probable que las diferencias obtenidas frente a los estudios de la región, además de ser atribuidas a las diferentes metodologías usadas, puedan tener su origen en la heterogeneidad cultural de los países.

Sobre el endeudamiento

Se estableció que las EF mayoritarias presentan mayores niveles de endeudamiento (55,3% de RDE) que las minoritarias (24% de RDE); estas diferencias permitieron validar la hipótesis 5: **“existen diferencias significativas entre**

el promedio del endeudamiento de las EF mayoritarias y las EF minoritarias”. Al vincular este resultado con el anterior de rentabilidad, se pone en evidencia que los accionistas de las EF mayoritarias de la muestra buscan tasas de endeudamiento óptimo que les permita alcanzar un mayor ROE. Este particular comportamiento, que es derivado de la participación de la familia (Habbershon y Williams, 1999), es contrario a la literatura tradicional de EF (Gallo y Vilaseca, 1996) y requiere un estudio posterior a profundidad.

Sobre miembros independientes de Junta Directiva



Finalmente, respecto al gobierno corporativo se observó que aunque no existen diferencias significativas, aquellas empresas que tenían menor número de familiares en la Junta Directiva (menos del 50%), frente a las que tenían un mayor porcentaje de familiares en ese órgano de gobierno, presentaron en promedio una mayor rentabilidad (8,25% y 6,2% respectivamente), un mayor endeudamiento promedio (38% y 25,2% respectivamente) y un mayor crecimiento en ventas (1,25% y 1,11% respectivamente). Por lo tanto, empezamos a tener pequeñas evidencias del impacto de tener miembros externos e independientes en la Jun-

ta, premisa que debe ser validada en futuros estudios; pero aún falta promocionar más estas buenas prácticas en las empresas de todo el país. Las EF de la muestra están obligadas a tener un 25% de independientes, por cotizar en bolsa de valores, mientras que en otros países (ej. Estados Unidos) este porcentaje es superior al 50%, como lo señala la Ley Sarbanes-Oxley, o como lo sugieren el código Aldama (España) y el código Preda (Italia). En la medida en que nuestros legisladores evalúen e incentiven su implementación en toda la comunidad empresarial, los resultados serán más contundentes.

La hora de decidir

Muchas EF experimentarán temor de incursionar en bolsa, ya sea por la pérdida de autonomía en la toma de decisiones, por la pérdida de privacidad al tener que revelar más información, por el aumento de responsabilidad, por la posibilidad de ser absorbidos, o por los costos en que se incurrirá por estar listados en bolsa, como los costos de registro, comisiones del agente, etc.

Sin embargo, entre las ventajas está el prestigio de ser una compañía pública, lo que se relaciona con transparencia y buena gestión, y el aumento potencial del valor de las acciones, debido a que los inversores están dispuestos a pagar más por una compañía con credibilidad. También se obtiene una valoración objetiva de la compañía y se mejora la posición financiera con la venta de acciones, facilitando así la búsqueda de préstamos y la negociación de plazos. Finalmente, la mayor negociabilidad de las acciones ayuda a

reducir problemas familiares, puesto que se resuelven las necesidades de liquidez de algunos accionistas que prefieren invertir su riqueza en otros activos para diversificar.

Aunque el vínculo entre la bolsa y las empresas genera múltiples beneficios, es recomendable que las EF se preparen para ello evaluando los pros y contras que en su caso particular aplican, diseñando una estrategia de liquidez y crecimiento coherente con la visión de la familia y fortaleciendo el gobierno corporativo con la inclusión de miembros independientes de Junta Directiva y la implementación de buenas prácticas. Cuando estos aspectos hayan sido cubiertos, se podrán surtir los trámites necesarios ante la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), ante el Deceval y ante la BVC. **i**

ABSTRACT: The influence of an owner family and the way in which its board is composed make its yields, indebtedness, sales growth and other indicators to be different from other sort of not family owned companies. A comparative analysis on these two kinds of companies publicly listed at the country stock exchange.

Referencias

- Alcalde, N., Galve, C. y Salas, V.** (2001). *Análisis económico y financiero de la gran empresa familiar*. I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar, OPVI, Valencia, 171-88.
- Amit, R. y Schoemaker P.** (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* (14) 33-46.
- Anderson, B. and Reeb, D.** (2003). Founding Family Ownership Corporate Diversification and Firm Leverage. *Journal of Law and Economics* (46) 653-684.
- Anderson, B. and Reeb, D.** (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly* (49) 209-237.
- Barney, J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
- Barth, E., Gulbrandsen, T. and Schone, P.** (2005). Family Ownership and Productivity: The Role of Owner Management. *Journal of Corporate Finance*, (11) 107-27.
- Benavides, J., Mongrut, S. and González, M.** (2008). *Family Ownership and Firm Performance in Perú*. Working paper, Monterrey: Universidad ICESI-EGADE-ITESM.
- Bolsa de Valores de Colombia.** (2006). El gobierno corporativo en la bolsa de valores de Colombia.
- Camisón, C.** (2001). *Estructura de propiedad. Control de la empresa familiar y desempeño organizativo: un análisis dentro de la población de empresas industriales valencianas*. I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI, Valencia.
- Carney, M. and Gedajlovic, E.** (2003). Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (1) 5-26.
- Caselli, S., Di Giuli, A. and Gatti, S.** (2008). Family Firms' Performance and Agency Theory: What's Going on in the Italian Market? *Icfai Journal of Corporate Governance*, 14(1) 17-31.
- Corbetta, G. and Minichilli, A.** (2006). Board of Directors in Italian Public Family-Controlled Companies. *Handbook of Research on Family Business*: 488-500.
- Correa, A., Acosta, M. y González, A.** (2001). *Crecimiento en la pyme [sic.] canaria: Influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad*. Documento de trabajo, Universidad de La Laguna.
- Demsetz, H. and Lehn, K.** (1985) The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, vol. 93(6): 1155-77.
- Demsetz, H. and Villalonga, B.** (2002). *Ownership Structure and Corporate Performance*. Working paper.
- Filatovchev, I., Piesse, J. and Yung-Chih, L.** (2005). Corporate Governance and Performance in Publicly Listed, Family-Controlled Firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 257-283.
- Gallo, M. and Vilaseca, A.** (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, vol. 9, (4):387-402.
- Gallo, M. y Estapé, M.** (1993). *La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España en La Empresa Familiar - 4*. Estudios y Ediciones IESE.
- Galve, C. y Salas, V.** (1996). Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain. *Managerial and Decisions Economics*, 17(6): 575-86.
- González, A., Correa, A., Acosta, M. y Herrera, M.** (2001). *Una aproximación a los factores que configuran la rentabilidad en la empresa familiar*. Actas del I Congreso de Investigación sobre Empresa Familiar, 304-323.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C. y Trujillo, M.** (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23 (40) 11-33.
- Habbershon, T.G. and Williams, M.L.** (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1): 1-22.
- Holderness, C. and Sheehan, D.** (1988). The Role of Majority Shareholders in Public Held Corporations. *Journal of Financial Economics*, 20:317-46.
- Klein, P., Shapiro, D. and Young, J.** (2005). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13 (6): 769-784.
- Kowalewski, O., Talavera, O. and Stetsyuk, I.** (2010). Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland. *Family Business Review*, vol. 23, N° 1: 45-59.
- Lee, J.** (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, vol. 19 (2): 103-115.
- Lippman, S. and Rumelt, R.** (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *Bell Journal of Economics* 13, 418-438.
- Martínez, J.I., Stöhr, B.S. and Quiroga, B.** (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review* 20(2) 83- 95.
- McConaughy, D.L., Walker, M., Henderson, G. and Mishra, C.** (1998). Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value. *Review of Financial Economics*, 7(1): 1-19.
- Miller, D., Le, I., Lester, R. and Cannella, A.** (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13: 829-858.
- Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R.** (1988). Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 7(1): 1-19.
- Morck, R., Stangeland, D. and Yeung, B.** (1998). *Inherited Wealth, Corporate Control and Economic Growth and the Canadian Disease?* NBER Working paper 6814, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Nelton, S.** (1996). Taking Stock of Family-Owned Firms. *Nation's Business*, vol. 84, Issue 10: 64.
- Pollack, R.** (1985). A Transaction Cost Approach to Families and Households. *Journal of Economics Literature*, 23: 581-608.
- Poutziouris, P. and Sihar, S.** (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, 14 (3): 227-91.
- Romano, C.A., Tanewski, G. and Smyrniotis, K.** (2000). Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business. *Journal of Business Venturing*, 16: 285-310.
- Rutherford, A.** (2001). *Introducing ANOVA and ANCOVA: A GLM approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sánchez, G., Larrán, M., García-Borbolla, A. y Herrera, J.** (2009). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las Pymes: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. 1(2) 42-63.
- Santana Martín, D. and K. Cabrera Suárez** (2001). *Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus las no familiares*. XI Congreso Nacional ACEDE.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., and Buchholtz, A.** (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116.
- Sharma, P. and Nordqvist, M.** (2007). *A Typology for Capturing the Heterogeneity of Family Firms*. Actas del Congreso de la American Marketing Association, vol. 18.
- Shleifer, A. and Vishny, R.** (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, vol. LII, No. 2: 737-783.
- Smith, B. and Amoako-Adu, B.** (1999). Empirical Study of Management Succession and Financial Performance of Family Owned Firms. *Financial Management Association Meeting*, Orlando, Florida, October, 1999.
- Sraer, D. and Thesmar, D.** (2007). Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market. *Journal of the European Economic Association*, MIT Press, vol. 5(4): 709-751.
- Villalonga, B. and Amit, R.** (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80: 385-417.
- Wernerfelt, B.** (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

ALUMNI

A close-up photograph of a person's hands using a computer. The left hand is on a grey mouse, and the right hand is on a black keyboard. The person is wearing a light blue long-sleeved shirt. The background is a plain white surface.

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 participe de múltiples privilegios.

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

El 'gurú'

de la industria editorial

Jairo Camacho Cuéllar, fundador del Grupo Editorial Educar y cofundador de la Feria Internacional de Libro de Bogotá, recibió el reconocimiento más importante del sector en Colombia, por su vida y obra. Desde este espacio felicitamos a nuestro egresado.

La máxima distinción que concede la Cámara Colombiana del Libro, el Libro de Plata, fue otorgado en la más reciente Feria Internacional de Bogotá al Dr. Jairo Camacho Cuéllar, uno de nuestros egresados insignes, por su contribución al desarrollo de la industria editorial colombiana durante 45 años de vida.

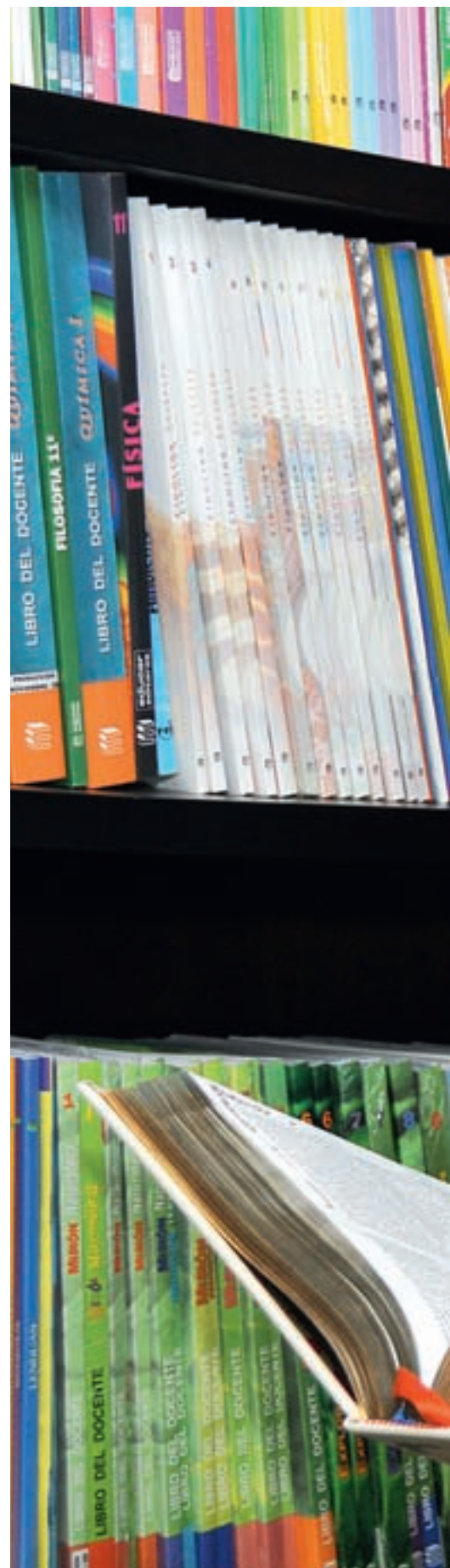
El Dr. Camacho estuvo vinculado a Carvajal S.A. durante 12 años y los últimos 33 ha estado en la presidencia del Grupo Editorial Educar, del cual es fundador.

El reconocimiento fue hecho durante la ceremonia de inauguración de la 24ª Feria Internacional del Libro de Bogotá, presidida por el señor Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos, en compa-

ñía del Presidente de la República de Ecuador, Dr. Rafael Correa; el Ex Presidente Belisario Betancourt; la Ministra de Educación, Dra. María Fernanda Campo; y el Presidente de la Cámara Colombiana del Libro, Dr. Enrique González Villa.

¿Qué significó para usted recibir este reconocimiento?

Sinceramente ya lo esperaba. Sentía que ese premio me tocaba, puesto que ya le había correspondido a unos cuantos compañeros editores y creo que mi carrera lo justificaba: fui presidente de la Cámara del Libro; vicepresidente del Grupo Interamericano de Editores (GIE) y fundador y presidente de Educar Editores. Además, soy cofundador de la Feria internacional del Libro con Jorge Valencia Jaramillo y presidí cuatro de ellas.





Usted, antes de fundar Educar Editores, trabajaba en Carvajal ¿Fue allí donde nació la idea de crear su propia marca editorial?

Yo trabajé en Carvajal, específicamente en Editorial Norma. Allí manejé el área internacional, el área de exportaciones y fui el encargado de empezar, en 1967, a abrirle mercados en Latinoamérica a la industria colombiana.

Entonces después de toda esa labor internacional, sumada a mi experiencia en el desarrollo de nuevos productos, me entró la idea de independizarme y crear una empresa donde pudiera realizar mi sueño: trabajar por el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia y por aumentar los niveles culturales de nuestra sociedad. Esto, desde luego, no era fácil llevarlo a cabo en una empresa tan grande como Carvajal, donde debía convenir a tantos de mis ideas.

¿Qué tan difícil fueron los inicios del emprendimiento?

Muy difícil. Pero cuando uno desarrolla las cosas paso a paso, sin afán, se van alcanzando los logros trazados. Con el conocimiento que tenía de la industria, arranqué en 1978 con un producto que fue bandera durante muchos años en la empresa: las memofichas, unos textos escolares en miniatura que tenían el resumen de cada materia. Vendimos millones de ese producto en Colombia y Venezuela, gracias a una investigación previa de mercado, y eso le permitió a la empresa desarrollar otros proyectos con más tranquilidad. Al inicio, tuve que vender hasta mi casa para invertir parte de esa venta en la creación de la empresa. Gracias a Dios mi esposa siempre me ha apoyado, al igual que mis hijos. En ese momento, algunos estaban en bachillerato y otros iniciando la universidad (son cuatro) y ellos salían

conmigo de noche a algunos colegios para vender las memofichas y así probar directamente si el producto iba a ser exitoso o no.

¿Se puede considerar la del 98, como la peor crisis de la industria editorial?

Sí. Como todas las empresas, tuvimos nuestro gran momento con las memofichas y luego con la elaboración y venta de textos escolares de secundaria, mercado en el que fuimos líderes. Más adelante incurrimos en los lanzamientos de fascículos y enciclopedias, que se vendieron muy bien en toda América Latina. Así que logramos un músculo financiero considerable, llegando a ser una de las dos empresas editoriales más importantes del país en venta de libros, junto con Editorial Norma, hasta que la empresa se enfermó en el 98, año en que llegó la crisis. En ese momento, nosotros teníamos exportaciones muy importantes, pero ante el escenario de una posible revaluación, se hizo un llamado a la devaluación. Entonces, en el país hubo mucha inversión de pesos en dólares y se generó una escasez de circulante el país, derivando en un aumento de las tasas de interés. Recordemos que el sector de la construcción fue uno de los más afectados con este fenómeno.

Por otro lado, nosotros sentimos los coletazos de la crisis que estaba viviendo casi toda América, puesto que teníamos previstos grandes lanzamientos en México, Venezuela y Argentina. Así que se nos cayeron las ventas y nos devolvieron muchos excedentes de esos países. Al no haber pagos no alcanzó la venta para pagar la publicidad y nos habíamos apalancado en los bancos para una parte de la financiación de esas exportaciones. No era muy alto el porcentaje, pero como las tasas de interés aumentaron

exageradamente, nos pegó muy duro y tuvimos que acogernos a la Ley 550 de 1999 para no quebrar. Gracias a esta se frenó automáticamente cualquier embargo y pudimos negociar unos plazos más largos para pagar la deuda, así como las tasas de interés.

¿Cuál fue la estrategia para recuperarse?

Tuvimos que ajustarnos a esa nueva realidad y cerrar algunos departamentos de la empresa para dedicarnos a recuperar cartera y pagar. Luego pusimos en marcha una estrategia de reingeniería de la empresa y de rediseño de los productos y así fuimos saliendo del estado de coma en el que quedamos por algunos años.

Y ahora, con la incursión de las nuevas tecnologías, ¿cómo ve el panorama?

Las nuevas tecnologías irrumpieron en nuestras vidas ya hace varios años, pero no habían llegado tan fuertemente a la industria editorial como lo están haciendo desde hace dos o tres años.

Nosotros entendemos que la evolución de la tecnología está generando un nuevo mercado de lectores, y por eso estamos trabajando en varios campos como la digitalización de los libros o en un *software* que está por estrenarse como complemento de los libros de los estudiantes. Sin embargo, también tenemos claro que hay una generación muy importante que sigue leyendo en medios físicos.

De hecho, la venta de libros en papel es mucho más grande que la venta de libros digitales. Ahora, ¿qué ha pasado en Colombia? que el mercado de libros decreció a partir de 1997 porque se incentivó el tema de la educación a través de Internet, pero dejando de lado el texto escolar físico.



“ En 1978 decidí crear mi propia empresa para realizar mi sueño: trabajar por el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia y por aumentar los niveles culturales de nuestra sociedad ”

Por fortuna, este año ha vuelto a tomar fuerza. Muchos se dieron cuenta de que la estrategia de la educación netamente virtual no funcionaba, porque si esta no es bien orientada y supervisada puede ser contraproducente para los niños y jóvenes por los mismos peligros que trae consigo Internet. Además, por el hecho de no tener un libro como referente, a nuestros jóvenes se les está olvidando el uso adecuado del idioma, les cuesta escribir o no logran comprender una lectura. No en vano, en países desarrollados como Holanda, Suecia, Francia o Italia, donde los estudiantes obtienen los primeros puestos en las pruebas internacionales, se sigue usando el texto escolar.

Entonces, nosotros le apostamos al uso del texto, complementado con nuevas tecnologías, para el mejoramiento de la calidad educativa.

¿Por qué decidió apostarle a la educación?

Porque considero que es el mejor camino para el crecimiento del ser humano. Entre más y mejor educada esté una persona, más capacidad de discernimiento tendrá, así como mayor capacidad para trabajar. Como consecuencia lógica de esto, habrá más ingresos y progreso.

Usted ha estado presente en todas las etapas que ha vivido la industria editorial en Colombia ¿Cómo ve su evolución?

A finales de los años 60 y comienzos de los 70 Colombia no era conocido como un país editor. Es más, cuando uno iba a otro país a presentar un libro hecho en Colombia la gente se extrañaba porque creían que esa industria era exclusiva de Argentina.

Ya en los 70 aparecimos nosotros (ya existían Norma y Bedout), especia-



lizadas en textos escolares, mientras que la literatura, los *best seller* y las enciclopedias eran importados de España, Argentina, México o Estados Unidos.

Luego apareció la Editorial Oveja Negra publicando libros de García Márquez. Así que a comienzos de los 80 fue nuestra época dorada y el lanzamiento de Colombia como país editor, llegando a ser el primer exportador americano de libros.

Actualmente, ¿en qué condiciones está la industria en comparación con la de países latinoamericanos? ¿Hacia dónde va?

Nosotros contamos con una industria editorial gráfica muy desarrollada y creo que nos ubicamos en un segundo lugar después de México, que se ve beneficiado por su cercanía a Estados Unidos y el Tratado de Libre Comercio. Brasil también es muy importante por su consumo local, pero exporta menos que nosotros por la barrera de su idioma.

Por otro lado, nosotros trabajamos permanentemente. Estamos haciendo,

por ejemplo, congresos del libro digital en la Feria Internacional del libro y congresos de nuevas tecnologías. Así mismo, nos actualizamos constantemente y asistimos a eventos internacionales como la Feria de Frankfurt, la Feria del Libro de España, la feria de Estados Unidos, la Bienal de Brasil, etc.

Otro logro es que ya se están publicando libros digitales hechos en Colombia. Así que el país evoluciona en la misma dirección de las tendencias del mercado.

¿Cuál es la contribución real del sector editorial a la educación colombiana, teniendo en cuenta que hemos evolucionado en cobertura, pero falta mucho en calidad?

Yo creo que hay que mejorar mucho en cuanto a calidad, pero destaco que si bien en las pruebas internacionales donde han participado nuestros estudiantes no les ha muy bien, tampoco les ha ido mal. Considero que donde más se debe trabajar es en la capacitación de los educadores para que siempre estén actualizados.

Y en ese mismo sentido, he sido un férreo defensor de lo fundamental del texto escolar para el educador y para el estudiante. Les sirve a los dos.

Usted formó parte del primer grupo de participantes del PADE de INALDE hace 25 años. ¿Cómo fue esa experiencia?

Fue una experiencia muy linda y tengo el honor de haber sido uno de los participantes de ese excepcional primer grupo de empresarios con los cuales no solo compartimos en las aulas, sino que nos hicimos grandes amigos.

Recuerdo mucho que nos sentábamos los fines de semana a leer 400 páginas que nos dejaban para el miércoles, así como las clases con los profesores extranjeros que nos adentraron en el novedoso mundo, para ese entonces, de la Metodología del Caso. Ahí entendí que la gerencia es un arte y que hay infinidad de soluciones para un mismo problema.

“ Nosotros le apostamos al uso del texto, complementado con nuevas tecnologías, y no solo a la tecnología sin orientación. Por eso, en materia editorial, Colombia evoluciona en la misma dirección de las tendencias del mercado ”

Además, no se me olvidan las simulaciones que hacíamos y cómo nos tomábamos en serio el papel de sindicalistas en las negociaciones.

¿Qué cualidades propias de un líder cree usted que lo han llevado a permanecer durante más de cuatro décadas a la cabeza de Educar?

1. La persistencia ante las eventuales crisis propias de las empresas.
2. La franqueza en todo momento.
3. La paciencia para no perder el norte.

4. La fe en mi compañía.
5. El soporte en mi familia.

¿Qué mensaje les daría a los directivos del país para que le apuesten más a la educación?

En primer lugar yo creo que todo empresario es responsable ante la sociedad y ante Dios. Entonces debe ser consciente de que por las empresas van pasando nuevas generaciones de personas y hay que invertir en ellas. Además, si nos rodeamos de gente preparada, las empresas terminan siendo más competitivas y se construye país. ●

ABSTRACT: Jairo Camacho Cuéllar, founder of Educar Editorial Group and cofounder of Bogota's International Book Fair, was awarded the most important recognition of the sector in Colombia, for his lifelong achievements. From this space we congratulate our graduate.

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.



Plata a la Carta

Emprendimiento con diseño



Plata a la Carta es un proyecto de emprendimiento, creatividad e innovación. Se trata de 15 artistas joyeras y un joyero, que han iniciado una aventura empresarial a través de la estética y la sensibilidad, puesta al servicio del manejo de la plata*.

* Por Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de Alumni INALDE y Ex Directora de Artesanías de Colombia



En mi largo trajinar por el sector artesanal colombiano he sido testigo de lo que significa sacar adelante emprendimientos de artesanos que, de manera incipiente, deben entrar a competir en grandes ligas con empresarios de 'peso' que tienen toda la maquinaria a su alcance. Los diseñadores y maestros de la madera, los tejedores y los joyeros deben combinar su ser creativo y soñador con un algo de sentido práctico: la producción que les permita vivir del oficio.

Si bien es cierto que Colombia es poseedora de una rica herencia en el campo de la metalurgia, para lo cual basta con visitar el exuberante del Museo del Oro, mucha de la historia de la minería en Colombia se ha quedado en las descripciones de los primeros cronistas e historiadores, afanosos de documentar la inmensa riqueza aurí-



“El acelerado desarrollo de la joyería de autor ha dado origen a una nueva forma de hacer joyería, llenando un vacío estético y logrando combinar lo artístico con el quehacer productivo”

fera que, poco a poco, fue desapareciendo por el saqueo de guaqueros; muchos de ellos, paradójicamente, fueron ofreciendo a los museos las guacas que extraían de las tumbas indígenas y gracias a ello hoy podemos contar con el museo más importante del mundo en piezas de oro.

Pasaron muchos años y la industria de la joyería se fue quedando en la explotación de las minas sin ningún valor agregado; algo parecido a lo que ha ocurrido con las esmeraldas, que aún hoy día deben exportarse en bruto porque no se logra trabajar las piedras al nivel de otros países mucho más tecnificados.

No obstante, y en medio de un vacío en la producción de joyería en Colombia, algunas ciudades como Bucaramanga, Medellín, Bogotá y Cali, entre otras, han realizado verdaderos esfuerzos por industrializar el sector joyero. Así mismo, y desde lo artístico y creativo, han ido surgiendo artistas-artesanos joyeros, varios de ellos pioneros en introducir nuevas formas de manejo de los materiales, mezclándolos con innovadores diseños, que pueden ubicarse entre lo tradicional y contemporáneo. El acelerado desarrollo de la joyería de autor ha dado origen a una nueva forma de hacer joyería, llenando un vacío estético y logrando, a su vez, combinar lo artístico con el quehacer productivo.

Así nació Plata a la Carta, un grupo de artistas joyeras y un joyero que decidieron asociarse para tener una vitrina permanente dónde mostrar y vender sus creaciones.

Nuria Carulla, una de las pioneras en el mundo de la joyería en el país, fue una de las promotoras de este proyecto, que nos enseña que el emprendimiento está latente en cualquier sector y a cualquier escala.

“Muchos de nosotros –cuenta Nuria– intentamos asociarnos en varias oportunidades para encontrar nuevos mercados pero no lo logramos. Así que la idea estaba en el tintero y hace un poco más de un año, cuando nos volvimos a reunir con algunos alumnos míos y amigos, pensamos que después de estar trabajado durante más de diez años en la joyería y



En el centro, la profesora y artista Nuria Carulla, promotora de Plata a la Carta.

después de participar en tantas ferias de Expoartesanías, ya era hora de buscar nuevos mercados. Queríamos estar vigentes todo el año y no solo trabajar para diciembre”.

Entonces, surgió la idea de montar un almacén, una ventana de exhibición al público, para darse a conocer. Además de la experiencia y del talento de estos 16 joyeros, su plus radicaba en la innovación, puesto que era una exigencia de Expoartesanías para ser aceptados cada año.

Empezaron entonces a buscar un centro comercial reconocido para ubicar el almacén, pero los arriendos resultaban muy costosos para el concepto de tienda que querían crear.

A manera de prueba, el año pasado decidieron hacer un evento el día de los enamorados, en el Centro de Diseño Portobello. Unieron fuerzas y cada uno

asumió una función: concepto, diseño de vitrina, e-mailing, manejo de prensa, etc. y la velada fue todo un éxito.

Así que se dieron cuenta de que podían ser eficientes en conjunto y de que el hecho de conocerse de antes era una fortaleza y no una desventaja. De ahí, la ilusión de montar el almacén tomó más fuerza y se ‘lanzaron al agua’, aprovechando las distintas sensibilidades. Para tal fin, cada uno también asumió un rol.

El resultado: un almacén con concepto novedoso, inmobiliario de lujo, frases de buen gusto y joyas únicas para todos los gustos. En cuanto al lugar, se optó por un local en el mismo Portobello.

Ingresar a Plata a la Carta es toda una experiencia: desde la atención personalizada, con asesoría incluida para que el cliente tome la mejor de-

cisión, hasta la búsqueda de la pieza deseada en un inmobiliario que le da vida y singularidad a cada joya. No es un almacén de venta masiva, debido al concepto artístico, pero maneja precios asequibles.

Plata a la Carta cuenta con un administrador y poco a poco se ha ido dando a conocer. Además, no solo los 16 tienen espacio allí, ya abrieron una vitrina para que haya un joyero expositor por temporada.

Dentro de los múltiples beneficios de este proyecto, está el hecho de poder negociar y acceder a otros mercados, puesto que ya no es una persona, sino un colectivo ya reconocido el que llega a tocar puertas.

“Estamos en el proceso de echar a andar el almacén porque llevamos un año, pero con todo este esfuerzo yo creo que vamos para arriba –concluye



“Somos pocos los que hemos tenido la fortuna de estudiar joyería de una manera profunda. Por eso nuestro deber es transmitirlo para que otros puedan salir adelante”

Mauricio Crizón, administrador del lugar-. Lo importante es superar los dos primeros años de inversión”.

Maestra, artista y joyera Nuria Carulla

Nuria Carulla, hija del ya fallecido Jorge Carulla, gran empresario colombiano y uno de los fundadores de INALDE, estudió joyería artística en la Escuela Massana de Barcelona y durante varios

años trabajó en Artesanías de Colombia dictando talleres por todo el país. “Somos pocos los que hemos tenido la fortuna de estudiar joyería de una manera profunda –cuenta Nuria–, así que mi deber es transmitirlo para que otros puedan salir adelante. Uno no es dueño de la técnica, esa debe estar al servicio de los demás”.

¿Desde cuándo la inclinación por el arte?

Desde pequeña creía que iba a ser ar-



tista porque siempre viví muy cerca de mi tío Antonio Roa, el pintor, y le sentía gran admiración. Luego, en la adolescencia, mi papá fue a la Escuela Massana, en España, y me trajo dos joyitas de regalo hechas por un alumno de allí y me pareció lo más bonito que había visto en la vida. Así que quise ir a estudiar allá.

Usted es una de las impulsoras de la industria joyera y de la platería en Colombia. ¿Cómo ha visto la evolución del sector?

Recuerdo que cuando llegué de Barcelona la gente no tenía ni idea qué era una joya contemporánea y cuando hacía exposiciones nadie entendía nada. Fue difícil al comienzo porque era una sociedad muy cerrada y muy conservadora que no se atrevía a usar nada diferente. Me tomó tiempo, pero luego las personas comenzaron a entender y a preguntar por lo que hacía. No obstante, el verdadero cambio fue en los años 90 con el inicio de Expoartesanas, puesto que ahí se abrió un gran mercado.

Al inicio eran como 10 o 12 puestos de joyeros, entre mis alumnos y yo, pero fue creciendo gracias al Programa Nacional de Joyería. Ya hemos llegado a 150 puestos y ha evolucionado tanto, que ya la feria lo divide en dos: joyería y bisutería.

¿Cuál es el principal obstáculo para que este mercado se fortalezca aún más?

La falta de asociatividad. Mi papá siempre decía que en España los gremios eran la solución para todos los



problemas, pero aquí somos muy individualistas; la gente trabaja para sí y no quiere que el otro aprenda. Por mi parte, mi deseo es compartir conocimiento para desarrollar un gremio que, en últimas, también me beneficiará a mí.

Vuelvo a lo mismo: cuando yo empecé en los años 70 no había ni un joyero contemporáneo, no había insumos para comprar, máquinas ni compradores. En cambio ahora hay herramientas, maquinaria y clientes. Y eso hace todo más fácil porque es muy duro pedalear sola. Aún así, creo que esto está creciendo. 📍

En los años 70 no existía el estilo de joyería contemporánea en Colombia. Mucho menos insumos ni compradores. Actualmente, el mercado ha ido creciendo e innovando y muestra de ello son estas piezas únicas.

Plata a la Carta, Calle 93B No. 11A-84
Local 208. Tel. (571) 635 5358.



Programas de perfeccionamiento directivo



Inicio MBA
2011 - 2013

Inicio de programas

13 de mayo. PADE Región Caribe. En este participan directivos de compañías como Hotel Santa Clara, Fendipetróleo, Cementos Argos y Helm Bank.

17 de mayo. PADE Bogotá. El programa cuenta con 48 participantes, entre empresarios, directivos y comandantes de las diferentes Fuerzas Militares.

30 de mayo. Programa de Desarrollo Directivo - PDD II. En este participan directivos de empresas como Amarey Nova Medical, Grupo Odinsa S.A., Oracle Colombia Ltda. y Sura.

2 de junio. PADE Medellín. Este cuenta con directivos de compañías como Argos, Premex S.A. y Metlife.

9 de junio. PADE Cali. En el programa participan directivos de empresas como Grupo Incoin Ltda, Comervic S.A., Cartonera Nacional y Polylon.

Primero de julio. MBA 2011 - 2013. Esta cohorte cuenta con 104 participantes.

Finalización de programas



- ▲ **El 25 de junio** se realizaron, en el Country club de Bogotá, los grados del MBA promoción 2009 - 2011. En la ceremonia recibieron el título 72 participantes.

In Company

El 28 de julio inició el 'Programa en desarrollo de competencias gerenciales para la sostenibilidad de la floricultura', realizado para Grupo Chía. Este cuenta con la participación de 32 directivos del grupo y finalizará el 8 septiembre de este año.



Open Day PADE

- ◀ **El 12 de abril** se realizó, en las instalaciones de INALDE, el Open Day 'Análisis de una empresa que sufre estrés financiero provocado por el crecimiento', dirigido para presidentes y gerentes generales. La sesión estuvo a cargo del **Dr. Javier García**, profesor invitado de IAE Business School, Argentina. Así mismo, el 5 de mayo se llevó a cabo, en el Metropolitan Club de Bogotá, un segundo Open Day para este grupo específico, titulado 'Marketing y clienting. Claves para renovar la estrategia a través de una colaboración 360'. En dicha ocasión, la sesión fue dirigida por el Dr. Álvaro González Alorda, profesor invitado de ISEM Fashion Business School, España.

Comunidad INALDE

'Paper' de profesora de INALDE recibe premio



◀ **En la Conferencia** de la Business Association of the Latin American Studies (BALAS 2011), celebrada en Santiago de Chile del 13 al 15 de abril, la Dra. Sandra Idrovo, con la colaboración de otros investigadores de escuelas de negocios relacionadas, presentó el *paper* 'Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries', que fue premiado con el Thunderbird Award como mejor *paper* en investigación empresarial para Latinoamérica.

Esto representa la posibilidad de publicar dicho trabajo en una revista indexada del ISI (Institute for Scientific Information), uno de los máximos índices para ciencias sociales, humanidades y demás.

INALDE en el Congreso Anual de la AACSB

Del 28 al 30 de abril, los Doctores Pedro Niño y Raúl Lagomarsino asistieron al Congreso Anual de la AACSB, The Association to Advance Collegiate School of Business, realizado en Nueva York. En este evento se reúnen los directivos de las escuelas de negocios acreditadas o en proceso de acreditación ante esta institución, con el fin de intercambiar experiencias. Nuestros directivos aprendieron más sobre el proceso de acreditación que adelanta INALDE.

Directivos de INALDE invitados a evento de AMBA

Del 23 al 27 de mayo, el ▶ Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE, y la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación, asistieron al International Conference for Deans and Directors of AMBA. La conferencia giró en torno a los desafíos que enfrenta el desarrollo de los programas MBA en el mundo. Así mismo, los directivos de INALDE visitaron la IMD Business School, una de las escuelas de negocios más importantes en el ámbito internacional, ubicada en Suiza. Allí se entrevistaron con el Dr. Stein Jacobsen, Director de Relaciones Internacionales de dicha institución, para hablar sobre futuras relaciones entre ambas escuelas.



Participación en Programa de Gobierno en Pequeñas y Medianas Empresas Familiares

► **Del 14 al 17 de junio** se llevó a cabo, en el Country Club de Ejecutivos de Medellín, el Programa de Gobierno en Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Dicho programa, que contó con la participación de 90 empresarios familiares de la región antioqueña, se realizó con el apoyo académico de INALDE Business School y el patrocinio de la Corporación Interamericana de Inversiones CII y Bancóldex.

Las sesiones fueron impartidas por el profesor Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business; María Piedad López Vergara, investigadora del Área, e Iván Amaya, profesor de tiempo parcial de INALDE.



Open Day MBA



▲ **El 21 de junio** se realizó, en la torre AR de Bogotá, el Open Day para candidatos MBA. La sesión fue dirigida por el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE.

Cena de integración PADE



▲ **El 21 de junio** se realizó, en INALDE, la cena de integración PADE 2011. Al encuentro asistieron los participantes del programa junto con sus cónyuges, así como algunos directivos y profesores de la Escuela.



INALDE, en IFERA Sicilia 2011

◀ **Del 28 de junio al primero de julio**, el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE, participó como miembro de Junta Directiva y como ponente en la '11th Annual IFERA World Family Business Research Conference', que se llevó a cabo en Palermo, Sicilia.

El Dr. Gómez presentó el *paper* de investigación 'Study on the Performance of the Colombian Family Businesses Listed on the Stock Exchange versus the Non-Family Business', elaborado en conjunto con María Piedad López y José Betancourt, miembros del grupo de investigación de Empresa Familiar.

Durante el mismo evento, las investigadoras María Piedad López, Pilar Sepúlveda y Pámela Leyva, presentaron el *paper* 'Influence of the Elements of the EFR Model on Entrepreneurships Lead by Women: Comparative Analysis between Family and Non-Family Businesses', basado en una investigación desarrollada en conjunto por sus respectivos grupos de investigación: Empresa Familiar, Emprendimiento Innovación y Competitividad y Dirección de Personas en la Organización.

Profesor de INALDE recibe importante nombramiento

El Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt fue nombrado Director del Comité de Conferencias y Eventos de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) y asumió oficialmente el cargo a partir de la celebración del '11th Annual IFERA World Family Business Research Conference' (ver nota anterior). El Dr. Gómez sucede al Dr. Sanjay Goel, quien asumió desde ese mismo momento la presidencia de IFERA.

Profesora de INALDE participante en evento internacional

Del 4 al 6 de julio, la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación y del Área de DPO de INALDE, participó en la IV International Conference of Work and Family: Innovations in Work-Family Research and Practice, organizada por el International Center Work and Family de IESE Business School (España), donde más de 60 académicos de 30 nacionalidades presentaron y revisaron las investigaciones sobre innovaciones y futuros derroteros de la investigación y la práctica en el área.

El *paper* que presentó la Dra. Idrovo se titula 'The Gold Dream: Balance between Family and Personal Time and Professional Career. The Colombian and Argentinean Experience', preparado en conjunto con Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano, de IAE Business School (Argentina).

Luego, del 7 al 8 de julio, se realizaron dos jornadas de trabajo de la red de investigación Trabajo y Familia que lidera el ICWF de IESE Business School.

Semana Internacional CICA 2011

Del 5 al 8 de julio se llevó a cabo, en las instalaciones de IPADE Business School (Ciudad de México), la Semana Internacional CICA 2011. Al evento asistieron participantes PADE de Bogotá, Región Caribe y Medellín, además de algunos egresados PDD, acompañados por el Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE; el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de la Escuela, y el Dr. Germán Mejía, Director del Programa PADE.



Open Day PDD

El 29 de julio se llevó a cabo, en INALDE, el Open Day para candidatos PDD titulado 'Riesgos de los directivos exitosos: zonas de confort', el cual fue dirigido por el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE.



Cata de whisky para egresados PADE

El 3 de agosto se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, una cata de whisky para ex participantes PADE. Este fue un evento de integración y reencuentro de las distintas promociones, al cual asistieron 23 egresados.

Alumni INALDE

II Sesión de Continuidad en Medellín

El 14 de abril se llevó a cabo, en el Hotel Intercontinental de Medellín, la II Sesión de Continuidad para egresados PADE de la región, titulada 'Marketing y clienting. Claves para renovar la estrategia a través de una colaboración 360'. Esta fue dirigida por el Dr. Álvaro González Alorda, profesor invitado de ISEM Fashion Business School, España.

IV Sesión de Continuidad

El 18 y el 19 de mayo se realizó, en el Metropolitan Club de Bogotá, la IV Sesión de Continuidad, titulada 'El impacto de las IFRS/NIC (Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad) en la información económica de la empresa'. El encargado de dirigir la sesión fue el Dr. Jose María Corrales, de IAE Business School, Argentina.

III Sesión de Continuidad en Medellín

El 19 de mayo se llevó a cabo, en Medellín, la tercera Sesión de Continuidad para egresados PADE de dicha ciudad. El profesor José María Corrales, de IAE Business School, Argentina, dirigió la sesión, titulada 'Costos para competir'.

V Sesión de Continuidad

El 24 de junio se llevó a cabo la V Sesión de Continuidad del año, titulada 'Marketing con causa social: ¿Juzgar la intención o el resultado?' y dirigida por los Doctores Luis Fernando Jaramillo y Juan Manuel Parra, profesores de INALDE. Durante la Continuidad se presentaron, además, dos casos nuevos: 'Terpel: Llena tu auto con sonrisas', del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, y 'Agua Oasis... ¡Ayudar refresca!', del Área de Dirección de Marketing.



Conferencia Conexión Laboral

◀ **El 12 de julio** se realizó, en las instalaciones del Gun Club de Bogotá, la primera conferencia de Conexión Laboral. En dicha oportunidad, Alumni, junto con PricewaterhouseCoopers, presentaron a los egresados PADE los resultados de la más reciente Encuesta Anual Global de CEOs - Capítulo Colombia, realizada por esta prestigiosa firma.

Seminario 'Aproximación a China'

El 6 de agosto se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, el seminario 'Aproximación a China', el cual estuvo dirigido por el Dr. Pablo Echavarría, ex embajador de Colombia en la República Popular China y actual Director del Centro de Estudios Asia Pacífico de EAFIT y del Instituto Confucio de Medellín. Durante el seminario, que contó con la asistencia de 30 egresados, se abordaron aspectos históricos, políticos, económicos y culturales de la potencia asiática. Además, los asistentes tuvieron la oportunidad de conocer detalles de la etiqueta de negocios de China, clave para los empresarios interesados en incursionar en dicho mercado.



Profesores internacionales en INALDE



Dr. Gabriel Noussan



Dr. Antonio Casanueva



Dr. Fernando Fragueiro



Dr. José María Corrales

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

- **Programa:** PADE Bogotá.
- Sesiones:** Introducción a las finanzas. Introducción al análisis financiero.
- **Programa:** PDD I.
- Sesión:** Introducción al análisis financiero.
- **Programa:** MBA 2009 - 2011.
- Sesión:** Finanzas en países emergentes.
- **Programa:** PADE Región Caribe.
- Sesiones:** Introducción a las finanzas. Introducción al análisis financiero.
- **Programa:** PADE Medellín.

Sesiones: Introducción a las finanzas. Introducción al análisis financiero.

- **Programa:** MBA 2010 - 2012.
- Sesión:** Evaluación de proyectos.

Dr. Antonio Casanueva, Director Académico del MBA y profesor del Área de Control de IPADE Business School, México.

- **Programa:** PADE Bogotá.
- Sesiones:** Selección y rigor en los controles. Control de acción y control por resultados.
- **Programa:** PDD I.
- Sesiones:** Herramientas de control directivo. Control directivo - Evaluación de desempeño.
- **Programa:** PDD II.
- Sesión:** Costos para toma de decisiones.

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 Director de IAE (1995 - 2007) y como vicerrector de la Universidad Austral (1998 - 2007).

- **Programa:** PADE Región Caribe.
- Sesiones:** De la estrategia a la ejecución. El dilema de la dirección general.
- **Programa:** In Company Helm Bank.
- Sesiones:** De la estrategia a la ejecución. El dilema de la dirección general.
- **Programa:** MBA 2009 - 2011.
- Lección magistral:** Liderazgo para un mundo emergente.



Dr. Rafael Mies



Dr. Pablo Alegre



Dr. Santiago Álvarez de Mon



Dra. Virginia Sarria

Dr. José María Corrales, Director de Formación de Ejecutivos y Master y profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** PDD I.

Sesiones: Costos diferenciales en la toma de decisiones. Costos en entornos de competencia. La rentabilidad de productos y clientes.

• **Programa:** MBA 2010 - 2012.

Sesiones: El análisis de rentabilidad en entornos competitivos. Costos para competir. Gestionando la rentabilidad en Latinoamérica: la visión global vs. la regional.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Sesiones: Gestionando con un modelo de control integral. Responsabilidad directiva en el control interno. Diseñando un tablero de control. Implantando los sistemas de medición de performance. La medición de la estrategia.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010 - 2012.

Sesiones: Introducción y fundamentos de costos. El comportamiento de los costos. Los sistemas de costos. Costos conjuntos.

• **Programa:** IV Sesión de Continuidad.

Sesión: El impacto de las IFRS/NIC (Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad) en la información económica de la empresa.

• **Programa:** III Sesión de Continui-

dad en Medellín.

Sesión: Costos para competir.

Dr. Rafael Mies, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del ESE, Chile.

• **Programa:** MBA 2010 - 2012.

Sesiones: Equipos de alto rendimiento. Hossiers, equipos de alto rendimiento.

• **Programa:** In Company Helm Bank.

Sesión: Fundamentos de la dirección humanista.

Dr. Pablo Alegre, profesor del Área de Dirección Comercial de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA 2009 - 2011.

Sesión: Markstrat.



Dr. Javier García



Dr. Alejandro Zamprile



Dr. Adrián Edelman



Dr. Álvaro González Alorda

Dr. Santiago Álvarez de Mon, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, de IESE Business School, España.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Sesiones: La gestión del talento. Las claves de la excelencia. Liderazgo, el arte de seducir conversando.

Dra. Virginia Sarria, profesora del Área de Dirección Financiera, miembro del Consejo de Dirección y Directora del Programa Focalizado 'Estrategia de Financiamiento', de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Sesiones: Política de dividendos. Reestructuración de empresas.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010 - 2012.

Sesiones: Introducción a las finanzas operativas. Análisis y diagnóstico financiero. Evolución de una empresa. Comparación con la industria.

Dr. Javier García, profesor del Área de Dirección Financiera de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Electiva: Gestión de riesgo.

Sesiones: Valoración y negociación. Valoración en fusiones y adquisiciones. Compras hostiles. Negociación.

• **Programa:** PDD I.

Sesión: Valoración.

• **Programa:** PDD II.

Sesión: Análisis financiero y proyecciones.

• **Programa:** PADE Cali.

Sesiones: Introducción a las finanzas. Introducción al análisis financiero.

Dr. Alejandro Zamprile, profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Electiva: Negociaciones avanzadas y resolución de conflictos.

Dr. Adrián Edelman, profesor de Dirección de Operaciones del IEEM, Uruguay.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Electiva: Dirección y gestión de proyectos.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Sesiones: Innovación en la cadena de valor. Estrategia de operaciones. En busca de la excelencia operativa.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010 - 2012.



Dra. Raquel Lázaro



Dr. Raúl Alvarado



Dra. Natalia Weisz



Dr. Guillermo Armelini

Sesiones: El balance entre la capacidad y la demanda. Planificación y programación de la producción. Gestión de inventarios.

• **Programa:** PDD I.

Sesiones: Introducción a las operaciones. Adecuación producto-proceso.

Dr. Álvaro González Alorda, profesor titular a tiempo completo y Director del Área de Innovación, de ISEM Fashion Business School, España.

• **Programa:** Open Day PADE.

Sesión: Marketing y clienting. Claves para renovar la estrategia a través de una colaboración 360.

• **Programa:** II Sesión de Continuidad Medellín.

Sesión: Marketing y clienting. Claves para renovar la estrategia a través de una colaboración 360.

Dra. Raquel Lázaro, Secretaria Académica de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra, España. Ha obtenido reconocimientos como el Premio Extraordinario de Doctorado de Filosofía, de la Universidad de Navarra, y el Premio Extraordinario fin de carrera de la XXX Promoción de Filosofía.

• **Programa:** Jornada de formación antropológica para profesores y directivos de INALDE.

Dr. Raúl Alvarado, consultor empresarial. Fue Director del Área de Política de Empresa y Miembro del Consejo Directivo de IPADE Business School, México.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Electiva: Gobierno de empresas y el funcionamiento de juntas directivas.

• **Programa:** MBA 2010 - 2012.

Sesión: Estilos de dirección.

• **Programa:** PADE Bogotá.

Sesión: Gobierno corporativo.

Dra. Natalia Weisz, profesora del Área de Comportamiento Humano en la Organización y Directora de Acreditaciones de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010 - 2012.

Sesiones: Mapa de los equipos de alto desempeño. Visión. Etapas en los equipos de trabajo. Dinámicas de equipos. Equipos multifuncionales.

Dr. Guillermo Armelini, profesor del Área de Dirección Comercial del ESE, Chile.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009 - 2011.

Electiva: Marketing a través de los consumidores y social media.

Nuestros egresados son noticia...

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

Nombramientos

Carlos Eduardo Isaza, PADE 2006, fue ratificado por segundo año consecutivo como presidente de la Junta Directiva de la Cámara Fedemetal, adscrita a la ANDI. Isaza es el gerente general de Industrias CENO S.A.

Rafael Guillermo Stand, PADE 1994, quien ocupaba la presidencia de la Fundación Teletón, ahora es el presidente del Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS. Desde allí, espera realizar gestiones interinstitucionales para desarrollar planes de acción que garanticen el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones.

María Gabriela Castro, PDD 1999, fue nombrada directora de la Región Andina de Korn Ferry International Colombia. Anteriormente, dirigía la operación de la firma en Colombia y Ecuador. Esta multinacional es líder en selección y desarrollo de ejecutivos.

Orietta Guerrero, PDD 2009, asumió la vicepresidencia de ventas y servicios de Colfondos S.A., fondo de pensiones y cesantías. Previo a este nombramiento ocupaba la gerencia de zona de banca institucional y gobierno del Banco Colpatría.

Luis Guillermo Velásquez, PDD 1991, se posesionó como gerente de la Concesionaria Autopistas del Café, el proyecto vial de mayor relevancia en el Eje Cafetero. Anteriormente se desempeñaba como asesor en proyectos de infraestructura en Colombia y fuera del país.

Rafael Beltrán, MBA 2009, quien ocupaba la dirección comercial en Parmalat, se vinculó al equipo directivo de Operadora Avícola S.A.S., *holding* de compañías avícolas de Colombia con sede en Medellín, también como director comercial.

Eduardo Cortés, MBA 2007, fue nombrado subgerente y representante legal de Oftalmos S.A. - Clínica Barraquer, con el propósito de liderar la transformación de este centro oftalmológico de Bogotá, en virtud de su experiencia en reestructuración de empresas.

Andrés Toledo, MBA 2007, fue nombrado vicepresidente de líneas personales en Allianz Colseguros. Su anterior posición era la de vicepresidente de indemnizaciones en la misma compañía.

Juan Pablo Daza, MBA 2008, actualmente es el director de la PMO, Project Management Office, de Digital Ware.

Fernando Gaviria, PDD 2007, fue nombrado Director of Finance and Administration, de Schreder Colombia. Anteriormente era el gerente administrativo y financiero de Colvista.

Manuel Pinzón, MBA 2005, fue elegido Global Product Development and Marketing Specialist de Unicef, en Suiza. Antes se desempeñaba como oficial de marketing de la división de *fundraising* de Unicef Colombia.

Carlos Mario Motta, MBA 2008, fue nombrado director ejecutivo de la Cámara de Proveedores de la Salud de la ANDI. Este cargo fue confirmado por los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Gremios de Dispositivos e Insumos Médicos.

Capitán de Navío Carlos Maximiliano, PDD 2007, fue designado agregado militar, naval y aéreo de Colombia en República Dominicana. Anteriormente, estaba a cargo de la subdirección general de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

Alberto Triana, PDD 2007, fue llamado el presente año para formar parte del equipo de SAP como gerente de soluciones.

Juan Pablo Arias, MBA 2009, fue nombrado gerente del Centro de Excelencia Logístico de Alpina - Productos Alimenticios. Su anterior cargo era el de gerente de desarrollo de cadena de abastecimiento en Bavaria SAB Miller.

Sergio Echavarría, PADE 1989, fue nombrado, por segundo año consecutivo, presidente de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana de Infraestructura.

Logros

Hugo Guillermo Ramírez, MBA 1994, docente universitario, publicó el libro *El profe virtual. ¿Estamos listos para la educación virtual? Nuestros estudiantes sí lo están*. El libro está disponible en Amazon.com para su distribución internacional.

Eduardo Cortés, MBA 2007, en calidad de subdirector administrativo, comercial y financiero del Hospital Universitario San Ignacio, en Bogotá, logró mediante su gestión transformar la compleja situación financiera de esta entidad y ahora la institución cuenta con recursos suficientes para el desarrollo de planes de crecimiento que garantizan su permanencia.

Jaime Benítez, PADE 2009, presidente de Construcciones Arrecife, junto a María Helena Benítez, PDD 2005; Rosa Elena Bonilla, PDD 2001; y a los demás miembros del equipo corporativo, consolidaron el Centro Empresarial Arrecife (CII 26 con Av. Rojas) con la apertura del hotel Holiday Inn.

Juanita Liévano, MBA 2005, fundó recientemente su propia empresa de consultoría en temas de desarrollo humano, bautizada como Constructora de Experiencias. Esta iniciativa surge después de 16 años de haber estado vinculada a Movistar.

Reconocimientos

Alfonso Dávila, PADE 1986, fue reconocido con el primer puesto en la categoría mejor libro de historia/política en español, durante la celebración del International Latino Book Awards 2011, por su libro *El Jockey Club que Yo conocí*, editado por Villegas Editores. Actualmente, Dávila es presidente honorario del Jockey Club de Bogotá.

Felipe Forero, MBA 2011, obtuvo las condecoraciones al Orden del Mérito Militar 'Antonio Nariño' y 'José María Córdoba'. Actualmente se desempeña como edecán naval de la Primera Dama de la Nación y es alumno del Curso de Estado Mayor 2011 de la Escuela Superior de Guerra.

José Silvino Hernández, PADE 2008, fue reconocido por su destacada gestión con la Mención de Honor de Dirigente Emérito, en el XI Congreso Nacional de Transporte de Carga - X Congreso Internacional de Expocarga 2011, por parte de Asecarga. Hernández es el presidente de Aldía Logística - Travesa.

Fernando Panesso, PADE 2002, por encargo del Presidente de la República, Juan Manuel Santos, fue nombrado como representante en la organización del Mundial Sub 20 de Fútbol, evento deportivo reconocido por la FIFA como "el mejor realizado hasta el momento en dicha categoría". Posterior al campeonato, aceptó la presidencia de Anditel S.A., empresa encargada, entre otros proyectos, del Programa Compartel de MinTic.

Carlos Alberto Manrique, PDD 1999, fue condecorado por la Revista *IT Manager*, del Grupo Gerente, como uno de los 25 mejores IT Managers del año. Actualmente, el egresado labora en Allus Global BPO Center, como director de tecnología.

¿Por qué ser miembro Alumni INALDE?

Ahora, gracias a nuestro portafolio de servicios usted puede...

- Acceder al directorio *on line* de egresados, mediante usuario y contraseña. Este le permitirá consultar la información clave de contacto de la comunidad de egresados de INALDE Business School, y así fortalecer la red social y de negocios.
- Continuar su perfeccionamiento directivo a través de las sesiones de Continuidad y Coyuntura que se ofrecen mensualmente y que le brindan la oportunidad de actualizarse en temas de dirección, reencontrarse con sus compañeros de promoción y relacionarse con otros directivos egresados de INALDE. A partir de ahora, los miembros Alumni podrán invitar en dos oportunidades a un colega no egresado a alguna sesión. Además, podrá recibir apoyo en la búsqueda de empleo con un trato preferencial frente a los demás egresados, dado que puede acceder a tarifas especiales en los servicios de las *Head Hunters* aliadas (Michael Page, Aristos, PricewaterHouseCoopers) para su desarrollo de carrera; así mismo, apoyo en la búsqueda de candidatos como parte del Servicio de Conexión Laboral.
- Participar en las misiones internacionales con tarifas preferenciales. La Misión China tiene fines académicos, empresariales y turísticos de gran interés para los directivos egresados de INALDE. Este año, la Misión se llevará a cabo del 7 al 23 de octubre.
- Asistir al encuentro de afiliados más relevante del año, la Asamblea, programada para el 4 de octubre, y postularse para ser parte de la Junta Directiva de Alumni.
- Como parte de los convenios que realizamos, podrá tener el 23% de descuento en la suscripción anual a la revista *Harvard Business Review*.
- Disfrutar del día de la familia, uno de nuestros eventos con mayor acogida por los miembros y sus familias. En este encuentro campestre se programa una sesión de caso para niños y adolescentes, con la metodología de INALDE Business School, además de contar con actividades recreativas y la feria de comidas para los asistentes.
- También puede participar en conferencias sobre tendencias del mercado laboral y desarrollo profesional que se ofrecen anualmente a los miembros Alumni; obtener una tarifa diferencial en el valor de la inscripción al Torneo de Golf que se realiza también periódicamente, y acceder a un descuento especial en el valor de la inscripción al Latin American Management Seminar - LAMS, que se realiza anualmente en septiembre. A este encuentro asisten directivos de primer nivel, provenientes de Sur y Centroamérica.

Valor de la afiliación: \$500.000

¡Afiliarse ahora a Alumni y haga parte de la red de directivos de INALDE Business School con mayores y exclusivos privilegios!

Su afiliación tiene vigencia de doce meses, a partir del pago de la membresía

Más beneficios

- Recibir la Revista INALDE.
- Participar en los encuentros de egresados que se organizan durante el año.
- Asistir a la celebración de los quinquenios.
- Acudir a las reuniones de presidentes y vicepresidentes de promoción, en caso de ser uno de ellos.
- Mantenerse informado a través del *newsletter* mensual y de la página web <http://alumni.inalde.edu.co>
- Publicar sus más recientes nombramientos, logros o reconocimientos de carrera en la Revista INALDE y en la página web.

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.



Trazar el camino correcto para alcanzar el éxito requiere de innovación y conocimiento, hagámoslo juntos.



Ganadores del premio
Portafolio a la Innovación

www.digitalware.com.co

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

