

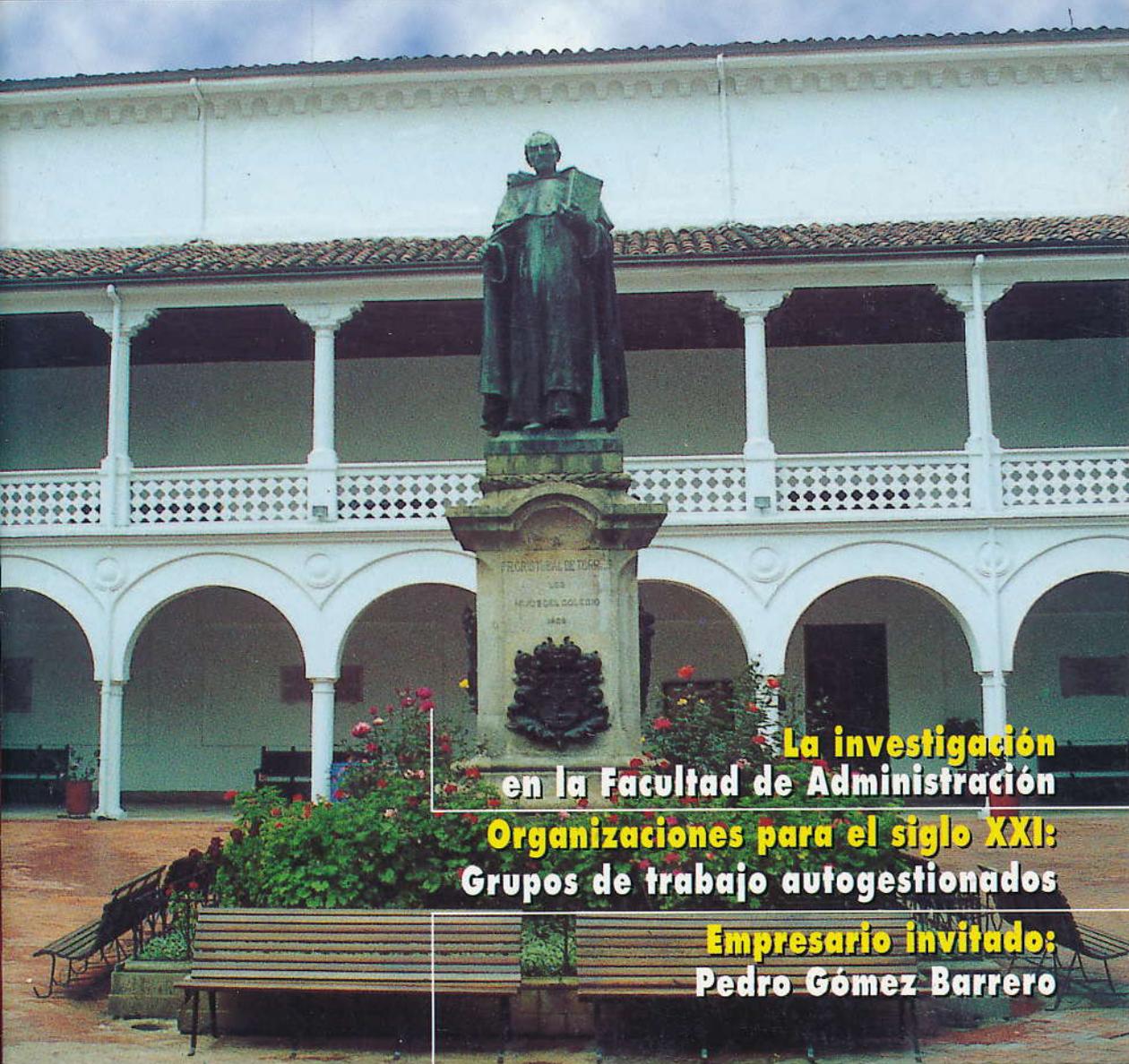
ISSN 0124-4639



Revista

# UNIVERSIDAD EMPRESA

Universidad del Rosario - Facultad de Administración de Empresas - Septiembre de 1999 - Publicación No. 1 - Santa Fe de Bogotá



**La investigación  
en la Facultad de Administración  
Organizaciones para el siglo XXI:  
Grupos de trabajo autogestionados**

**Empresario invitado:  
Pedro Gómez Barrero**

Revista

# UNIVERSIDAD & EMPRESA

Universidad del Rosario - Facultad de Administración de Empresas - Septiembre de 1999 - Publicación No. 1 - Santa Fe de Bogotá

- competitividad internacional*
- Línea de espíritu empresarial
  - Línea de cultura corporativa
  - Línea de desarrollo sostenible

## Administración

- Organizaciones  
*Para el siglo XXI: grupos de trabajo autogestionados*
- Finanzas  
*Las instituciones financieras y el desarrollo sostenible*
- Gestión en salud  
*Administración de servicios de salud*

## Espíritu Empresarial

- Empresario invitado  
*Pedro Gómez Barrero*

## Actualidad

- Académica  
*El proceso de acreditación en la Facultad*  
*Flexibilización y apertura curricular. Adopción de un sistema de créditos*



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

# UNIVERSIDAD & EMPRESA

## **RECTOR**

*Guillermo Salah Zuleta*

## **VICERRECTOR**

*María del Rosario Guerra de Mesa*

## **DECANO**

*Fernando Hernández Quijano*

## **COMITÉ EDITORIAL**

*Fernando Hernández Q.  
Carlos Eduardo Méndez A.  
Aldo Buenaventura B.  
Fernando Locano B.*

## **EDITOR**

*Fernando Locano B.*

## **COORDINACIÓN EDITORIAL**

**Centro Editorial**

## **FOTOGRAFIA**

*Jairo Sandoval*

## **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

*Martha Díaz Vélez*

## **IMPRESION**

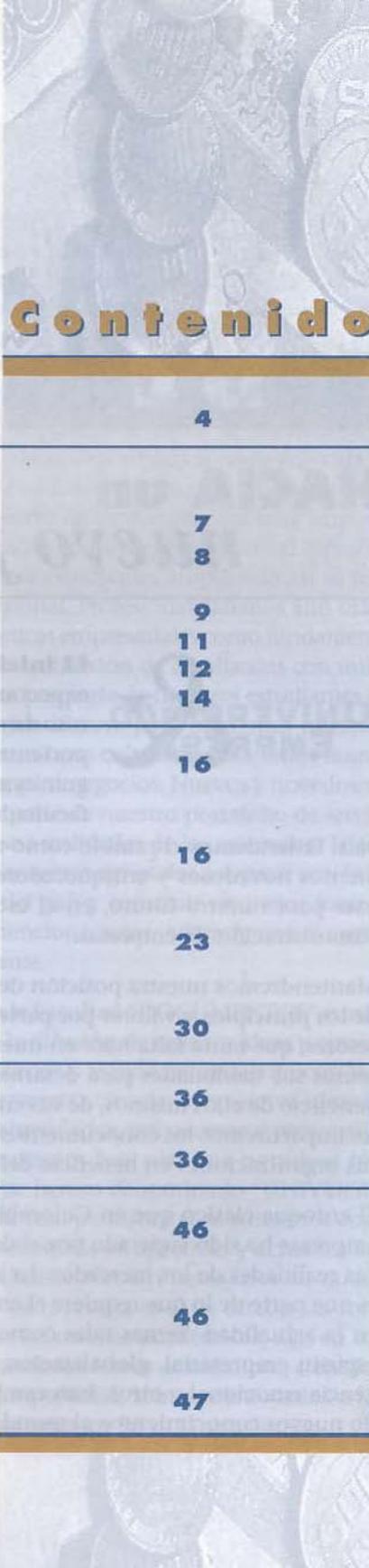
*Servigraphic Ltda.*

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dirección: Cl. 14 No. 4-79  
Teléfono: 344 57 50

E-mail: [flocano@claustro.urosario.edu.co](mailto:flocano@claustro.urosario.edu.co)

Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso al Consejo Editorial y a la Universidad de Rosario. Se permite la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente.



# Contenido

## EDITORIAL

4

## Avances de investigación

- Línea de liderazgo 8
- Línea de globalización y competitividad internacional 9
- Línea de espíritu empresarial 11
- Línea de cultura corporativa 12
- Línea de desarrollo sostenible 14

## Administración

16

- Organizaciones  
*Para el siglo XXI: grupos de trabajo autogestionados* 16
- Finanzas  
*Las instituciones financieras y el desarrollo sostenible* 23
- Gestión en salud  
*Administración de servicios de salud* 30

## Espíritu Empresarial

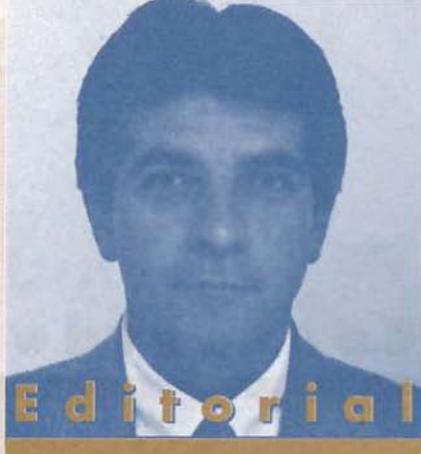
36

- Empresario invitado  
*Pedro Gómez Barrero* 36

## Actualidad

46

- Académica  
*El proceso de acreditación en la Facultad* 46
- Flexibilización y apertura curricular. Adopción de un sistema de créditos* 47



## HACIA un *nuevo futuro*

UNIVERSIDAD  
&  
EMPRESA

**El inicio de una nueva etapa** nos llena de expectativas, ilusiones y realidades. Este es el caso de nuestra facultad que ha iniciado una importante etapa de cambio que nos permitirá seguir avanzando en los primeros lugares de las facultades de administración de empresas del

país. Entendemos el cambio como una constante, donde tomando los elementos novedosos y enriquecedores, completaremos un nuevo escenario base para nuestro futuro, en el estudio, la enseñanza y la práctica de la administración de empresas.

Mantendremos nuestra posición de liderazgo continuando con la práctica de los principios y valores por parte de nuestros alumnos, egresados y profesores, que tanta falta hace en nuestro país de hoy y del mañana; ejercitaremos sus habilidades para desarrollar en ellos su capacidad de acción en beneficio de ellos mismos, de sus empresas y de la comunidad en general, y les impartiremos los conocimientos integrales necesarios para el manejo de sus organizaciones en beneficio del país.

El enfoque clásico que en Colombia se le ha dado a la administración de empresas ha sido superado por el desarrollo de la misma ciencia y las nuevas realidades de los mercados. La administración de empresas por sí sola, es una parte de lo que requiere el amplio mundo empresarial y de negocios en la actualidad. Temas tales como alta gerencia, estrategia, negociación, espíritu empresarial, globalización, alianzas estratégicas, liderazgo, inteligencia emocional y otros, han cambiado el enfoque tradicional y han traído nuevos conocimientos al mundo empresarial.

Es por esto que nuestro futuro estará enmarcado en las nuevas realidades que se desarrollan en el mundo de las empresas y los negocios. Profundizaremos el desarrollo de la investigación interdisciplinaria para la obtención de nuevos conocimientos en nuestra ciencia. Continuaremos la implementación de distintas metodologías docentes que aseguran un mejor aprendizaje y práctica de nuestros estudiantes. Partiendo de perfiles deseados de nuestros profesores y estudiantes, desarrollaremos sus planes de vida y carrera como base de su éxito profesional y pedagógico. La selección y formación de profesores será base importante de la calidad académica. Intensificaremos el espíritu empresarial de nuestros estudiantes ampliando así su futuro desarrollo profesional. Profesionalizaremos aún más nuestras actuales prácticas empresariales como fundamento de la educación. La utilización de las alianzas con universidades del exterior por parte de nuestros estudiantes y profesores deberá intensificarse para mantener nuestro puente permanente con otras culturas y desarrollos mundiales de la educación y los negocios. Nuevos y novedosos programas formarán parte de nuestro portafolio de servicios acorde a las nuevas realidades de los mercados. Todo lo anterior ayudará a nuestros egresados a superar con éxito las actuales crisis del país y construir un mejor futuro para todos. Como mencioné antes, entendemos el cambio como una constante.

La antigua revista de la Facultad "DOCUMENTOS" cumplió su cometido en la difusión de nuestra ideas y conocimientos; por lo anterior y siendo consecuente con las nuevas realidades de nuestra ciencia, con nuevas ideas y un fuerte espíritu emprendedor, tan necesario para realizarlas, nos comprometemos hoy con una novedosa revista de la facultad que hemos denominado "UNIVERSIDAD & EMPRESA", la cual permitirá comunicarnos con toda la comunidad interesada en aprender y actualizarse en los temas de administración tan necesarios en nuestros días. El enfoque de la revista es el de ofrecer un formato novedoso entre las revistas académicas, ágil en su contenido, desarrollando los temas académicos, científicos y de actualidad empresarial, siempre enfocados a la aplicabilidad de los mismos en las organizaciones.

Nuestra revista contendrá cuatro secciones: La primera llamada "AVANCES DE INVESTIGACION" dará cuenta de los desarrollos de cada una de las líneas de investigación adoptadas por la facultad; la segunda, llamada "ADMINISTRACION", incluirá temas de organización, marketing, finanzas, gestión humana, negocios internacionales, tecnología, gestión social y gestión de salud; la tercera "ESPIRITU EMPRESARIAL" llevará una entrevista del "empresario invitado" y artículos donde los "empresarios escriben", y la cuarta tendrá temas de "ACTUALIDAD" donde conoceremos noticias sobre actualidad académica y algunos libros invitados de nuestro interés.

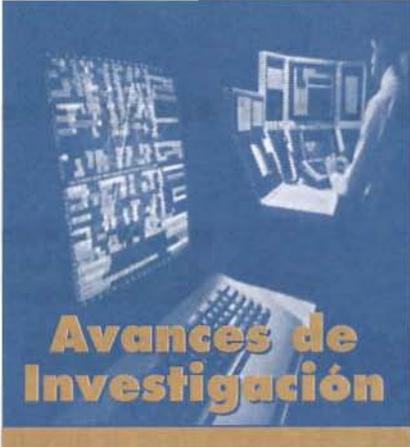
La participación de los empresarios del país en general, de nuestros egresados, de profesores, de estudiantes y del personal administrativo será definitiva en el éxito de la revista. Invitamos muy especialmente a participar con sus artículos y recomendaciones; agradecemos muy especialmente a todos los vinculados con la edición de nuestro primer número, sin su ayuda esta revista no sería una realidad.

Para la primera edición, en la sección "empresario invitado" hemos entrevistado a un empresario que consideramos ejemplo a nivel nacional; su acción íntegra, emprendedora, mesurada y de compromiso social lo ha llevado a ocupar un lugar especial entre los hombres de negocios del país y de la comunidad rosarista de la cual es miembro principal. Nos referimos al Dr. Pedro Gómez Barrero, estamos seguros que sus comentarios son testimonio de cómo se puede hacer empresa en nuestro país. Dr. Gómez, gracias por su colaboración.

Como conclusión de este editorial deseo mencionar la frase que identifica a nuestra Universidad del Rosario y que ha sido piedra angular de su permanencia en el tiempo: "NOVA ET VETERA", a la cual seremos fieles en esta revista pues entendemos que hay un futuro toda vez que observemos y valoremos nuestro pasado.

**Fernando Hernández Quijano**

DECANO - Facultad Administración de Empresas



## Avances de Investigación

### RESUMEN

A partir del impulso dado a la investigación a nivel institucional, se crea la Unidad de investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas y se definen sus líneas de investigación. En el artículo, el coordinador de cada línea presenta de manera sintética los objetivos, procedimientos y resultados esperados de cada una de ellas.

### SUMMARY

*Thanks to the emphasis given to research at an institutional level, The Research Unit at the Business Administration Faculty was created and its guidelines were defined. In the article, each field's coordinator outlines the objectives, procedures and results expected.*

## INTRODUCCIÓN

En el plan de mejoramiento continuo de la Universidad y de la Facultad, desde 1994 se viene incrementando el interés y el impulso a la investigación científica y a la producción académica de todos los actores del proceso educativo. A partir de la definición de la Política General de Investigaciones para la institución, se define la estructura de la investigación, se trazan estrategias para su desarrollo y se conforma el núcleo de investigaciones de cada facultad.

En la Facultad de Administración de Empresas se conformó, en el primer semestre de 1999, un grupo interdisciplinario de investigadores que, a partir del reconocimiento de la realidad académica y empresarial y en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, definieron las líneas de investigación que orientarán el quehacer de la facultad en los próximos años. En la eje-

cución de estas líneas se involucran, además de los investigadores, los docentes de la Facultad y los estudiantes en calidad de auxiliares o asistentes. Las líneas identificadas son:

- Liderazgo
- Globalización y Competitividad Internacional
- Espíritu Empresarial
- Cultura Corporativa
- Desarrollo sostenible

La publicación UNIVERSIDAD & EMPRESA, que hoy se inaugura, se convierte en un espacio privilegiado para la difusión y confrontación de los resultados parciales de este quehacer investigativo. En este primer número, y en orden a la secuencialidad de este proceso, se desarrolla una breve y esquemática presentación de cada una de las líneas; en los números posteriores se presentarán informes permanentes de avance.

**María Liliana Mejía**  
Investigadora Junior

## LÍNEA de liderazgo

Dentro del actual entorno colombiano surgen nuevos retos y necesidades que hacen cada vez más importante la actuación comprometida de líderes participativos y éticos que sean agentes efectivos de cambio y contribuyan al progreso económico y social del país.

Actualmente, el país está sumido en una desesperanza por los continuos acontecimientos de violencia, intolerancia y ausencia de valores éticos; quienes están liderando los procesos de cambio del país no han logrado crear caminos efectivos que tiendan a restablecer la credibilidad en el cambio, la paz y la recuperación de los valores, lo que hace evidente la necesidad de nuevos líderes que con las habilidades requeridas para lograr un cambio real, generen y potencialicen en los demás los valores que hoy están anestesiados, para así avanzar en la construcción de mejores escenarios que nos acerquen a una Colombia justa, solidaria y pujante donde sobresalgan los valores y una verdadera competitividad.

La Universidad del Rosario siempre atenta al "Nova et Vetera" y en congruencia con la misión y el plan estratégico de la Escuela a

decidido crear la línea de investigación en liderazgo, que pretende identificar las competencias (conocimientos, habilidades, principios y valores) que lo determinan, elaborando metodologías y modelos de aplicación práctica que permitan la formación de líderes para la Escuela y el mundo empresarial nacional e internacional.

Para llegar a formar estos líderes se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer el marco teórico y los fundamentos conceptuales sobre: el liderazgo, el liderazgo a la luz de la filosofía Rosarista y el líder de empresa que requiere el mercado, determinando los principales conocimientos, habilidades, principios y valores del líder.
- Identificar y construir las metodologías pedagógicas para que los estudiantes y docentes de la Escuela interioricen las habilidades, los principios y los valores determinantes del liderazgo y actúen según ellos.
- Y elaborar y proponer un modelo de aplicación práctica que permita ofrecer asesoría y consultoría al entorno empresarial colombiano en la formación de líderes.



# LÍNEA de GLOBALIZACIÓN y *competitividad internacional*

Sandra Santamaría B  
Investigadora Junior

Durante la última década, la magnitud y la estructura de los mercados de bienes, de servicios y financieros internacionales han experimentado profundos cambios. Dichos cambios son principalmente fruto de la liberalización generalizada en términos de comercio e intercambio y del desarrollo tecnológico que facilita la información instantánea y permanente las 24 horas del día, así como la interconexión de los mercados. Adicionalmente, estamos viviendo la despolitización de las fronteras y la conformación de bloques económicos, con manejos concertados en términos de política monetaria, política fiscal y manejo macroeconómico.

La breve presentación anterior se conoce como Globalización. Dentro de esta realidad económica se encuentran inmersos todos los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo. Por lo tanto, es imprescindible para cualquier gobierno empezar a cuestionarse sobre sus condiciones y característi-

cas actuales para competir en los mercados internacionales o por lo menos para hacerlo dentro de sus fronteras en los mercados domésticos propios.

Colombia es un país con una reciente historia de Apertura Económica, contrastado con una larga trayectoria de mercado protegido y aislado de las condiciones de competencia internacional. Hoy nos enfrentamos a una realidad imposible de detener y a la cual hay que unirse. Por lo tanto es una obligación de la Academia y en especial de la Universidad involucrarse dentro de este proceso y lograr un acercamiento entre los sectores empresariales de economía real con la academia, realizando investigación práctica y teórica que permita hacer nuestra empresa más eficiente y competitiva, capaz de penetrar nuevos mercados, identificando oportunidades de negocio y diseñando estrategias que le ayuden a defender sus mercados actuales domésticos.



Es así como la Facultad de Administración de Empresas de este Colegio Mayor ha identificado la importancia de establecer una Línea de Investigación en este campo en la cual se pretende establecer un marco de reflexión y análisis sobre el proceso de Globalización y la competitividad internacional en el contexto de la economía colombiana; con el propósito de analizar e identificar los elementos, factores claves e indicadores que pueden aplicarse de manera específica a empresas de los diferentes sectores de la economía, que buscan, a través de la internacionalización, opciones de Competitividad en los mercados a nivel de países, bloques económicos y otras formas de comercio internacional.

Para el logro de este gran objetivo se han establecido las siguientes fases: en primer lugar se realizará la recopilación y construcción de un soporte documental y bibliográfico sobre los fundamentos teóricos y conceptuales dentro de los cuales se enmarca la Globalización y la Competitividad Internacional. En segundo lugar, una vez se tenga el marco teórico se realizará el proceso de diagnóstico en empresas colombianas que permita establecer las fortalezas y debilidades del sector productivo desde la perspectiva de la Competitividad Internacional, identificar

sectores y empresas colombianas en las cuales se hayan desarrollado procesos de internacionalización, estableciendo factores claves utilizados, identificar sectores y empresas multinacionales que operan en Colombia determinando factores claves utilizados en su proceso de internacionalización en el país, establecer los elementos claves de la internacionalización que para las empresas exigen los diferentes tratados internacionales y que se expresan en el comercio entre países, bloques económicos y otras formas de asociación. En tercer lugar, se pretende determinar procesos, elementos y metodologías que podrán aplicarse a las empresas colombianas de los diferentes sectores y tamaños de la economía que encuentran en la Globalización un instrumento para alcanzar mayor Competitividad. Como producto de este trabajo se podrá ofrecer al sector empresarial asesoría en los procesos de diagnóstico y planes de mejoramiento para lograr competitividad para proteger su mercado doméstico de la competencia internacional, así como para lograr penetrar y acceder a mercados extranjeros.

Actualmente se desarrolla la primera fase identificada, la cual consiste en la construcción del marco teórico y conceptual de la Competitividad y la Globalización.

## LÍNEA de espíritu empresarial

José Aldo Buenaventura B.

Investigador Senior

Espíritu Empresarial es el nombre de la línea de investigación que, desde el pasado mes de febrero, complementa el grupo de temas que trabajan los investigadores de la facultad, a la cual pueden vincularse todos los estudiantes.

Para enmarcar el Espíritu Empresarial en una definición, podemos citar al profesor Jeffrey A. Timmons reconocido catedrático sobre el tema: "Espíritu Empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar enmarcada en una obsesión por la oportunidad, con enfoque holístico y con un liderazgo muy balanceado. Los resultados del Espíritu Empresarial se manifiestan en la creación, crecimiento, realización y renovación de valor, no sólo para los propietarios sino para todos los miembros participantes. En el centro de este proceso está la creación y/o reconocimiento de oportunidades, lo cual requiere una voluntad y una disposición para asumir riesgos –tanto personales como financieros– pero en una forma muy calculada y orientada a dirigir y a convertir los factores negativos para el éxito, en hechos

positivos. Normalmente, los empresarios innovadores que conciben, crean y dirigen estas organizaciones, desarrollan estrategias y tácticas que son frugales en la administración de los recursos que ellos acumulan".

El trabajo en la Facultad se centrará en su primera etapa en tres aspectos fundamentales. Primero, en generar cátedras que formen estudiantes innovadores y emprendedores. Adicionalmente, crear un proceso de motivar, entrenar y ofrecer los apoyos necesarios, que faciliten obtener una experiencia práctica, a través de la creación de una empresa, así como promover la cultura emprendedora hacia la comunidad nacional e internacional.

En segundo lugar, ofrecer a través de contactos y alianzas estratégicas con empresas el componente práctico de las diferentes asignaturas del pensum académico y asesorar en forma permanente a estas organizaciones o empresas que se generen, con la participación de alumnos, en asocio con la Unidad

de Asesoría Empresarial de la Facultad.

En tercer lugar, Espíritu Empresarial ofrecerá capacitación permanente a los empresarios y personal de las empresas con las que interactúa y a la comunidad en general. Participará y realizará foros y congresos referentes al tema.

Paralelamente a estas actividades se desarrollarán las investigaciones que se requieran, las que propongan los estudiantes y las que demandan los interesados.

De manera que son muchas las actividades y beneficios que ofrece la nueva línea. ¡Bienvenidos a participar!

**Carlos Eduardo Méndez Álvarez**  
Investigador Master

## LÍNEA de *cultura corporativa*

La investigación propuesta parte de un concepto diferente al que manejan autores sobre la cultura corporativa. Al hacer una revisión bibliográfica sobre el concepto se encuentra que ésta es el resultado de aspectos tales como la ideología, los valores, las creencias, los mitos, ritos y otros componentes.

Esta Línea de investigación entiende la cultura corporativa en una perspectiva diferente al incluir otros factores que interrelaciona en la dinámica de la organización tales como; el concepto que tiene el líder ó el fundador sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización. Este aporte puede considerarse novedoso frente a otros que han orientado el análisis de la organización y su

cultura corporativa bajo parámetros diferentes.

La mayor dificultad que tienen los empresarios para identificar los rasgos de la cultura corporativa de su organización radica en la ausencia de técnicas de investigación que faciliten el conocimiento de la misma. La línea propone el diseño de técnicas para ser aplicadas de manera universal en la empresa colombiana y latinoamericana; es un aporte importante para empresarios, consultores y otros profesionales que se interesen en el tema. Esta expectativa se sustenta en los resultados específicos que ha producido un trabajo sobre clima organizacional realizado en la Facultad de Administración de empresas y el entonces

*La mayor dificultad que tienen los empresarios para identificar los rasgos de la cultura corporativa de su organización radica en la ausencia de técnicas de investigación que faciliten el conocimiento de la misma.*

Centro de Investigaciones del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario en la década de los años 80s, bajo la dirección del autor de la presente propuesta. El resultado de este trabajo conocido como el IMCOC (Instrumento para medir clima en las organizaciones Colombianas), es plenamente satisfactorio por la acogida que ha tenido durante 20 años, constituyéndose hoy en día en instrumento utilizado por estudiantes en trabajos de grado y en actividades de consultoría de empresa en medición de clima organizacional.

La recolección de información en empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños permitirá a

los investigadores definir rasgos predominantes en la cultura corporativa. A partir de tales conocimientos se podrán proponer elementos que faciliten la implantación de procesos de cambio planeado por la implantación de tecnologías de gestión y específicamente en el Servicio al cliente. Estos conocimientos podrán ser utilizados como referencia por empresarios ó consultores.

Desde esta perspectiva práctica el proyecto busca que la Facultad de Administración de Empresas del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario alcance el liderazgo en la creación de conocimiento relativo a la cultura corporativa, el desarrollo de una metodología para su descripción y de técnicas de diagnóstico como medición del clima de la organización, la estructura su diseño o rediseño. Además de proponer estrategias de acción para liderar procesos de transformación cultural e implantación de tecnologías de gestión, y creación de una cultura de Servicio al cliente.

Los resultados anteriores de la línea se traducen en productos de consultoría que la Universidad y su Facultad de Administración de Empresas ofrece a los empresarios con quienes podrá establecer alianzas en la relación universidad-empresa haciendo investigación aplicada a cada empresa, en cualquiera de los productos desarrollados.

## LÍNEA de desarrollo sostenible

Fernando Locano Botero  
Investigador Senior

A partir del reconocimiento de las limitaciones que el entorno puede imponer al crecimiento económico y de la relación existente entre los problemas sociales, el hábitat y las posibilidades de desarrollo de una sociedad, se ha venido integrando desde las últimas décadas el concepto de Desarrollo Sostenible que se orienta en la búsqueda de una concepción más armónica de la vida humana en relación con su medio y teniendo en cuenta la responsabilidad con las generaciones presentes y futuras.

El Desarrollo Sostenible, entendido en su visión más general integra tres elementos principales:

- 1) El desarrollo económico;
- 2) El desarrollo del individuo, la sociedad y la cultura; y,
- 3) El desarrollo del medio ambiente natural.

Lograr la sostenibilidad en esta nueva concepción del desarrollo requiere, entonces de esfuerzos mancomunados entre el Gobierno, las diversas Instituciones So-

ciales, la Empresa y la Sociedad Civil.

La empresa de hoy no puede desconocer este desafío, sino por el contrario, debe actuar de manera creativa y proactiva en la búsqueda del Desarrollo Sostenible. Es ella la llamada no sólo a la generación

*En un mundo globalizado e interdependiente, la empresa no puede permanecer como institución aislada; sus actividades cobran sentido sólo en la medida en que contribuyen con los objetivos y metas del hombre y la sociedad.*

de excedentes económicos sino a propender por el crecimiento de la calidad de vida de todas las personas que integran el entorno próximo o remoto del mundo empresarial. En un mundo globalizado e interdependiente, la empresa no puede permanecer como institución aislada; sus actividades cobran sentido sólo en la medida en que contribuyen con los objetivos y metas del hombre y la sociedad. Corresponde al empresario no solamente participar en la generación de riqueza y en la producción de bienes y servicios cada vez más adecuados a las necesidades de las mayorías sociales, sino que también es co-responsable de los principales problemas de la sociedad que escapan a la órbita puramente empresarial.

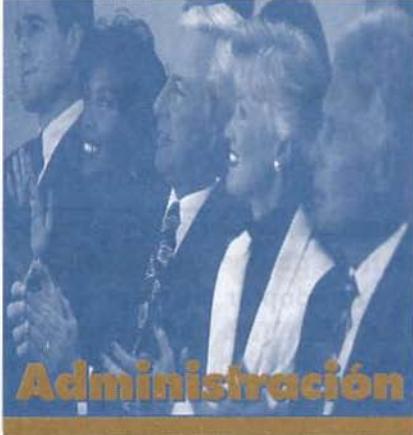
La gestión empresarial orientada desde las categorías arriba mencionadas, no puede limitarse a la mera intencionalidad ética, no puede quedarse en esfuerzos aislados e inconexos, ni menos aún debe responder sólo a imperativos de tipo jurídico, sino que tiene que reflejarse en planes y programas de acción rigurosos y sistemáticos que generen sistemas de gestión eficiente.

En esta perspectiva, la línea de investigación se orienta a generar

estrategias gerenciales y administrativas que permitan a las empresas adoptar sistemas de gestión eficientes que les permita actuar de forma responsable socialmente y contribuir al crecimiento de las personas, la sociedad y el medio ambiente externo. En este sentido, los resultados de la investigación permitirán generar teorías, modelos e instrumentos útiles y aplicables en el mundo empresarial en general. Dichos resultados permitirán ofrecer servicios de capacitación, consultoría y asesoría para el mundo empresarial.

En el desarrollo de la línea se involucran tres procesos diferentes:

- 1) El análisis crítico de los acercamientos teóricos y conceptuales sobre la ética empresarial, la responsabilidad de la empresa y el desarrollo sostenible;
- 2) El reconocimiento del estado actual de las empresas colombianas a nivel de sus estrategias corporativas para ser responsables social y ambientalmente; y,
- 3) Establecer modelos de gestión sostenible que permitan el desarrollo de la ética empresarial, la responsabilidad social y la gestión ambiental eficiente.



ORGANIZACIONES

## ORGANIZACIONES para el SIGLO XXI:

# *grupos de trabajo autogestionados*

### RESUMEN

En la actualidad, muchas empresas exitosas están dejando atrás los esquemas rígidos y autoritarios de organización y orientan sus esfuerzos hacia la formación de equipos autogestionados que integran el logro de los objetivos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento que requiere la empresa, con el logro de los objetivos individuales y grupales de desarrollo humano. En Colombia las OTAS (Organizaciones de Trabajo Asociado) poseen características de grupos autodirigidos que la empresa debe conocer y adoptar con el fin de conservar su participación en el mercado.

### SUMMARY

Currently, many successful companies are leaving aside rigid and authoritarian organization schemes and are focusing their efforts towards the organization of self-managed work teams that comprise the achievement of efficiency, profitability and growth objectives necessary for the enterprise through the human development achievement of individual and group objectives. In Colombia, OTAS (Associate Work Organizations) have characteristics of self-rigid groups that must be well known and adopted by the company in order to maintain its participation in the market.

*"Creo que cuando nos adentremos en el próximo decenio y en el próximo siglo, la lista de las 500 de Fortune constituirá menos de un 5% de la economía de los Estados Unidos. Serán las pequeñas compañías las que creen*

*la economía mundial. No las 500 de Fortune. Hoy en día, el 50% de las exportaciones de los Estados Unidos las producen compañías de 19 empleados o menos. Sólo el 7% las producen compañías de 500 o más*

**Luis Avendaño Fernández**

Profesor Teorías Organizacionales  
Posgrados de Administración

*empleados. Y los Estados Unidos son, sobradamente, el primer exportador mundial. Las cifras son similares en Alemania”.*

John Naisbitt

*“IBM-Europa logró reducir los costos internos en mil millones de libras esterlinas en un año. El Outsourcing desempeñó un papel importante en ésta enorme campaña de reingeniería, que tan sólo entre 1989 y 1994 vio reducida la planta de personal de 100.000 a 60.000 empleados. También dio como resultado una duplicación de las compras y el aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas de 1.000 a 20.000”.*

Brian Rothery  
Ian Robertson

*La tendencia de los equipos de trabajo autodirigidos está conectada con la tendencia de la calidad total pero tiene suficiente valor para ser mencionada por sí misma. Es importante por la manera como democratiza el sitio de trabajo. Es importante porque desplaza uno de los más grandes grupos de la clase media: el mando medio. El reto será buscar empleo para los mandos medios que ya no estarán administrando”.*

Joel Arthur Barker

*En Taiwán el 97.2% de la producción y el 60% de las exportaciones son realizados por la pequeña y mediana empresa. Por ser un sector de alta participación dentro de la economía, el gobierno mantiene los apo-*

*vos financieros y otros mecanismos que facilitan el desarrollo tecnológico continuo”.*

Rodrigo Villamizar –  
Juan Carlos Mondragón

Los ejemplos citados son apenas una muestra muy pequeña de los profundos cambios que se suceden en el mundo de los negocios a las puertas del siglo XXI, en donde se dejan para la historia las relaciones superior – subordinado, las concepciones mecanicistas de la organización, las estructuras piramidales con todos sus laberintos de autoridad, coordinación, comunicaciones y control, las divisiones del trabajo entre personas que piensan y personas que obedecen, y se abre paso una nueva cultura de trabajo: la “inteligencia colectiva” que genera una mejor calidad de vida con un significado intrínsecamente más satisfactorio para las personas logrando a su vez una mayor productividad y eficacia para las empresas.

Acostumbrados como estamos al sistema tradicional de trabajo, es muy difícil aceptar que en el mundo y en Colombia haya trabajadores que establecen sus propias formas de remuneración, que determinen sus propios horarios de trabajo, que no tienen supervisores ni jefes, que resuelven sus propios problemas en forma autogestionada aún antes de que se conozca su existencia. Probablemente todo lo anterior parezca un cuento de

Alicia en el país de las maravillas, una situación irrealizable en nuestro medio, algo absurdo y caótico porque está fuera de todo conducto regular, fuera de los manuales, normas, procedimientos, orden y disciplina que debe prevalecer dentro de la escala jerárquica de la empresa. Quien así piense, posiblemente sea un jefe con un miedo patológico a que las personas piensen, alguien que aferrado a su autoridad, poder y mando, no puede hacer más que seguir considerando a sus subordinados como una extensión de la máquina o como una "pieza intercambiable", mientras él mismo se considera como la "pieza irremplazable". Alguien que sigue creyendo que la mejor división del trabajo es la de separar el pensamiento del músculo. Alguien quien seguramente trata de mantener su autoridad recurriendo al poder autocrático para soportarla, lo cual es lo mismo que no tenerla.

En la permanente evolución del pensamiento y las prácticas administrativas, los ejemplos citados no son tomados de la ciencia ficción. Están basados en hechos reales tomados de empresas que están dejando atrás los esquemas rígidos y autoritarios de la organización en donde los empleados no son más que unos factores de producción de los cuales se aprovecha sólo una parte de su verdadero potencial e inteligencia, para crear

una nueva dimensión del trabajo que libera la fuerza creadora de toda la organización en beneficio de ella misma, pero ante todo, de los propios empleados si se toma la decisión de apoyarlos en lugar de inhibirlos.

Algunas empresas probablemente han puesto en práctica técnicas modernas de gestión solamente para estar a la moda. Otras se dicen innovadoras por realizar cambios tácticos cuando en esencia la gestión humana continúa embalsamada con aceites dejados por la teoría tradicional o clásica con unas momias dentro que no encuentran otra ilusión ni otra satisfacción a su trabajo que la de recibir un cheque después de repetir como robots o autómatas los movimientos y micromovimientos diseñados por alguien pagado para pensar, que así lo ha dispuesto.

La verdadera innovación no consiste en modificar una etiqueta o el color de un empaque. Tampoco significa poner en práctica la última técnica administrativa simplemente para estar a la moda. Ser innovadores no significa caer en la paradoja de reprender al que no cambie pero reprender también al que se atreve a darle otro sentido a su trabajo para llevarlo a cabo de una manera diferente. La verdadera innovación viene de empresarios y gerentes que, con un sentido diferente al tradicional de

liderazgo, se permiten escuchar el verdadero sentimiento de las personas que se ha venido filtrando por las grietas de una pirámide que se está colapsando y que viaja en sentido contrario a los canales de información que normalmente están diseñados en forma vertical y descendente.

Esta nueva cultura de trabajo que se está gestando busca en esencia la fusión de dos procesos complementarios y mutuamente necesarios para un verdadero desarrollo económico y social: el "proceso económico" entendido como el logro de los objetivos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento que requiere la empresa para ser competitiva en un mundo globalizado, y el "proceso personalizador" entendido como el logro de objetivos individuales y grupales de desarrollo humano, es decir, de mejorar la calidad de vida de las personas, por las personas y para las personas como lo pregonaba el PNUD (Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas).

Estos nuevos modelos están marcando un nuevo movimiento mundial con resultados absolutamente sorprendentes. Dada su importancia como escenario de lo que serán las relaciones laborales en el siglo XXI, la Universidad de Berkeley (California), ha llamado a éste movimiento la "Tendencia de la cuarta ola" o "Inversión humana", cuyos supuestos sobre la

gente son que las personas quieren asociarse en su propio desarrollo y que los activos humanos pueden ser invertidos y por lo tanto pueden acrecentar su valor. Las prácticas gerenciales para el nuevo milenio planteadas por la misma Universidad, están basadas en formar equipos autogestionados, crear oportunidades para que los empleados actúen como personas de negocios, y potencializar a los empleados mediante entrenamiento, acceso a la información y autorización para actuar.

La magnitud del reto para la gerencia del siglo XXI puede dimensionarse con las palabras de Takeo Miura, director ejecutivo de la firma Hitachi ante un grupo de empresarios estadounidenses:

"Nosotros vamos a ganar y la industria de occidente va a perder sin que puedan hacer mucho al respecto ya que las razones de su fracaso están dentro de ustedes mismos. Sus compañías están basadas en el modelo tradicional de Taylor, y lo que es peor: También lo están sus mentes. Los jefes son los que piensan y deciden las estrategias más importantes, mientras los trabajadores se ocupan de ponerlas en práctica; en el fondo, están convencidos que ésta es la forma correcta de manejar negocios. Para Ustedes, la esencia de la administración es obtener las ideas de la cabeza de sus jefes y ponerlas en manos de los trabajadores.

Nosotros estamos mas allá del modelo de Taylor: sabemos que hoy en día los negocios son tan complejos y difíciles, la supervivencia de las firmas es tan frágil en un medio cada vez más impredecible, competitivo y lleno de peligros, que la existencia depende de la movilización diaria de cada gramo de inteligencia disponible. Sólo quien utilice el poder mental combinado de todos sus empleados, una compañía será capaz de enfrentarse con la turbulencia y limitaciones del ambiente actual”.

Ejemplos de ésta nueva cultura basada en el trabajo con grupos autodirigidos y contra la cual ya estamos compitiendo la encontramos entre otros en Semco S.A., Steelcase, Preston Corporation, Lucent Technologies, Rheaco, Aero Components Technologies, Titefex, McCormick & Company, General Foods, Baylor Medical Center, Ideo Product Development, el Grupo Mondragón de España, Levi Strauss, Chrysler, y muchos otros.

Dentro de éste marco de referencia, el Gobierno Colombiano al considerar ésta nueva forma de trabajo como una opción para el desarrollo humano y planteando además la necesidad de que las empresas puedan alcanzar niveles importantes de crecimiento sin los cuales es imposible forjar el desarrollo, le han dado vida jurídica a

dos formas de trabajo autogestionado conocidas como Organizaciones de Trabajo Asociado (OTAS): la primera regida por la Ley 10 de 1991 y el Decreto 1100 de 1992, y la segunda regida por la Ley 79 de 1988, el Decreto 468 de 1990, y la Ley 454 de 1998, las cuales tienen las siguientes características generales:

- Las OTAS son organizaciones en las cuales las personas vinculan su trabajo personal y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios en forma autogestionaria.

- Ninguna de las dos figuras se rige por normas del régimen laboral ordinario sino por normas comerciales y civiles.

- Las OTAS encuentran exentas del pago de impuestos de renta, patrimonio y complementarios lo cual significa que no tienen retención en la fuente sobre servicios que presten a terceros.

- La seguridad social integral para los trabajadores asociados está contemplada por la ley de acuerdo a los parámetros establecidos para los trabajadores por cuenta propia en el primer caso, y como trabajadores dependientes (salud, pensiones y riesgos profesionales) en el segundo caso.

- El pago se realiza por los resultados del trabajo y no cons-

tituye salario. Las modalidades, los montos y la periodicidad en que será entregada la compensación por el trabajo realizado y los demás reconocimientos económicos que se convengan serán establecidos por los propios asociados en un régimen interno de compensaciones.

- Mediante el régimen interno de trabajo asociado, las personas establecen cuáles son las condiciones o requisitos particulares para la vinculación de un trabajador asociado, las jornadas de trabajo, los horarios, turnos, permisos, los derechos y deberes particulares de los asociados, las causales y clases de sanciones por actos de indisciplina y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular las actividades del trabajo.

- Lo establecido en los regímenes internos se consideran como fuente de derecho.

- Los dos tipos de modalidad tienen protección especial del Estado Colombiano desde la Constitución política de Colombia.

- El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene la obligación de apoyar y promover su desarrollo.

- Los asociados son aportantes de trabajo y bienes materiales de labor y son los dueños y gestores de su propia empresa.

- Como dueños de su propia empresa, los asociados participan de los excedentes (diferencia de ingresos y costos) que genere su organización.

*Sólo quien utilice el poder mental combinado de todos sus empleados, una compañía será capaz de enfrentarse con la turbulencia y limitaciones del ambiente actual*

- Los dos tipos de OTAS pueden desarrollar para sus asociados otro tipo de servicios complementarios como ahorro, crédito, consumo, vivienda, salud, recreación, educación, capacitación, solidaridad, etc.

- El número mínimo de asociados puede ser tres personas que decidan constituirse como empresa aportando su capacidad de trabajo.

- Cuando una OTA requiera de equipos, herramientas y medios

materiales de labor que posean los trabajadores asociados, podrá convenir con éstos el uso de los mismos, en cuyo caso, para el caso de ser remunerado, lo debe ser independientemente a las retribuciones que perciban por su trabajo.

- Las OTAS no están obligadas a realizar los aportes parafiscales con excepción del subsidio familiar si los asociados lo acuerdan en su régimen interno, y en éste caso pagan solamente el 4% y no el 9% a que están obligadas las empresas cuando tienen una relación laboral ordinaria.

En su aplicación práctica, es importante conocer que muchas empresas en Colombia están ya trabajando con éstos nuevos modelos logrando resultados sorprendentes sobre todo en incremento de la productividad y convirtiéndose en una excelente alternativa para el doloroso y traumático proceso de desvinculación laboral cuando las empresas, en su afán de buscar mayor eficiencia, contratan la prestación de servicios con un contratista independiente que tiene trabajadores a su servicio por lo que es necesario liquidar a los trabajadores propios después de haber invertido en ellos años de capacitación y entrenamiento. Estos trabajadores se quedan en la calle buscando en compañía de su resentimiento y frustración alguna alternativa de trabajo que algunos la logran bajo los efectos de la "fiebre amarilla" al

adquirir un taxi, o montando una tienda, o prestando el fruto de su liquidación por la atracción pasajera de unos intereses elevados. Es bien sabido que la mayoría fracasa en el intento.

Con los modelos de grupos autodirigidos, los mismos trabajadores que tienen la experiencia y conocen la operación de las empresas pueden prestar sus servicios bajo las condiciones anotadas con la diferencia que lo harán con un mayor sentido de pertenencia, con una mayor satisfacción, a menores costos, y con mayores ingresos derivados de su mayor productividad, de los pagos que reciben por ser dueños de los medios materiales de labor, y de que pueden suministrar insumos. En otras palabras se genera una mayor productividad con desarrollo humano para un verdadero desarrollo económico y social.

Finalmente, frente a los cambios que se están presentando en el mundo del trabajo, lo más importante es mostrarse abierto a los mismos, darse la oportunidad de innovar y reconocer que ya existen otras formas de lograr resultados con el principal de los activos de una empresa: su gente, y si Ud. no cambia, con absoluta seguridad su competencia sí lo hará, y si después de que pierda participación en el mercado o de que desaparezca como empresa trata de hallar un responsable, es mejor que lo busque en un espejo.

Hugo Aristides Infante Acero  
 Profesor auxiliar de Finanzas de Corto Plazo  
 Facultad de Administración de Empresas

F I N A N Z A S

# Las INSTITUCIONES FINANCIERAS y el *desarrollo sostenible*

## RESUMEN

La transición hacia el desarrollo sostenible no debe considerarse tan sólo un costo extra, sino como una inversión indispensable para la seguridad mundial. El financiamiento del progreso de los países tercermundistas hacia un desarrollo sostenible no es única y exclusiva responsabilidad de los gobiernos. Este proceso involucra a industriales, intermediarios, clientes, proveedores, educadores y autoridades. Los países y las empresas que tienen esta orientación son los de mejor rendimiento económico, como es el caso del Domini Social Index.

Las instituciones financieras son organizaciones con una importante función en la sociedad y con una relación directa con el desarrollo sostenible: Por ello, a nivel interno deben orientar sus esfuerzos hacia la conservación del medio ambiente y, a nivel externo, deben tener en cuenta las variables del desarrollo sostenible dentro del análisis del crédito y la financiación de actividades que se relacionen de manera directa o indirecta con el medio ambiente.

## SUMMARY

*The transition towards sustainable development must not be considered as an overcost, but rather as a key investment for world security. Progress financing for third world countries towards a sustainable development must not be considered the sole responsibility of the governments. This process involves industrial people, intermediaries, clients, providers, educators and authorities. Countries and companies that have this kind of orientation are the ones that possess a better economic profit as in the case of the Domini Social Index.*

*Financial institutions are organizations with an important role in society and are directly related to sustainable development: that is why, they must internally orient their efforts towards the maintenance of the environment. On the other hand, they must, externally, take into account the sustainable development variables within credit analysis and financing of activities which are directly or indirectly related to environment.*

## INTRODUCCION

El Desarrollo Sostenible es la búsqueda del desarrollo centrada en la competitividad económica y en la competitividad de los recursos

naturales garantizando su sostenibilidad y la equidad social. Este enfoque promueve un bienestar a corto y mediano plazo y la

sostenibilidad de las generaciones futuras. Por esto, dentro del lento e imperdonable camino hacia la creación de la historia, muchas organizaciones luchan para que cada esfuerzo en pos del desarrollo, genere mejores oportunidades a nuestras generaciones futuras. Además, no podemos darnos el lujo de ser responsables que la historia nos señale como organizaciones sociales degradadoras, cortoplazistas y egoístas para con los que vendrán a ocupar nuestro lugar, cuando nuestro turno en la vida haya culminado.

El resultado de no haber generado proactividad sobre ésta temática salta a la vista: a partir de 1972, la población mundial ha aumentado en 1.700 millones de personas, de éstas, 1.500 millones viven en los países en desarrollo, que son los que tienen menos capacidad para mantenerlos. Cada día las condiciones de vida se van degradando, ya sea por la contaminación ambiental, el desempleo, la inseguridad y la reducción de la demanda agregada vía menor ingreso. No es posible que continúe este estado de las cosas; es preciso que la situación se estabilice cuanto antes. Si no lo hacemos nosotros, los seres humanos, lo hará la naturaleza de una manera mucho más brutal.

Lamentablemente, por mucho tiempo las sociedades en su afán por lograr crecimientos económi-

cos prósperos, han dejado el interés por el desarrollo sostenible como una cuestión de orden periférico, sin comprender del todo que desarrollo sostenible no es sólo desarrollo ambiental. Tampoco se tiene la idea que invertir en un desarrollo sostenible completo es un buen negocio con retorno sostenible, pues crea generadores de riqueza, consumidores de activos y preservadores de la paz.

### **SE DEBE FINANCIAR LA TRANSICION HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE**

La financiación de la transición hacia un desarrollo sostenible completo no debe considerarse tan sólo un costo extra, sino una inversión indispensable para la seguridad mundial. Ya se ha demostrado que los países y las empresas que tienen buenas relaciones con sus organizaciones, que utilizan eficientemente la energía, los materiales y que gerencian sus logros y dificultades económicas con máxima eficacia, son también los de mejor rendimiento económico. Así lo demuestra el DOMINI SOCIAL INDEX, un fondo mutuo de inversión que en el mercado norteamericano, mantiene como política de colocación de sus recursos, el invertir en empresas que mantengan el desarrollo sostenible como pilar de su plan estratégico. El DOMINI ha conseguido mejores rendimientos frente a sus colegas, el "Standar and Poors" y algunos denominados "tech

funds" (Fondos de inversión en tecnología).

Para trasladar el desarrollo de los países del tercer mundo hacia un modelo sostenible, la cumbre de la tierra calculó que se necesitarían más de U\$ 600 mil millones de dólares. Esta cifra debería ser financiada en una gran parte por los países industrializados, y en otra parte menor por las economías del tercer mundo. Hoy en día estas metas no se han alcanzado ni en un 10 %. Siendo así, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Es sostenible fundamentar los recursos que financiarán el desarrollo sostenible de las economías tercermundistas en la voluntad y coyuntura de los países industrializados?. Un proceso o emprendimiento de cualquier envergadura necesita un flujo de recursos iniciales y según los planes de crecimiento, necesita de flujos adicionales para financiar nuevos proyectos. Pero un emprendimiento que necesite de flujos constantes de recursos para subsistir, no es sostenible. Por ello, debemos analizar nuestros procesos internos de financiamiento y diagnosticar la efectividad de los mismos. Es así en el caso de la transferencia de recursos privados a emprendimientos en Colombia, vía las Instituciones Financieras.

## LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Las Instituciones financieras son organizaciones consumidoras de recursos que también poseen una importante función en la sociedad, no sólo como generadoras de empleo, sino como intermediarias del ahorro hacia la inversión. Además debe generar rendimientos económicos a sus accionistas y demostrar una fortaleza patrimonial y gerencial a sus clientes actuales y potenciales. Debido a lo anterior, las instituciones financieras están completamente involucradas con el desarrollo sostenible.

Las instituciones financieras pueden ser analizadas dentro de la óptica del desarrollo sostenible desde dos perspectivas: Internamente y Externamente.

### Perspectiva de análisis Interno:

Como consumidoras de recursos naturales, estas organizaciones deben hacer los más altos esfuerzos por no degradar el medio ambiente. Por ejemplo en algunas instituciones financieras del primer mundo ya se están implementando grandes adelantos que podemos dividir en dos categorías: 1. Cuando el daño ya está hecho y 2. Antes de producirse el daño.

1. Cuando el daño ya esta hecho	2. Antes de producirse el daño
<p>Dar beneficios económicos a quienes utilicen medios de transporte masivos o la bicicleta para movilizarse hacia las oficinas. No viajar en avión, sino en trenes o buses. Cambiar los motores de los carros de la organización a motores de gas natural o instalarles convertidores catalíticos.</p>	<p>Implementar sistemas de oficinas virtuales (en los cargos que funcionalmente así lo permitan) e implementar el sistema de tele conferencias a nivel nacional y / o mundial, reduciendo así el consumo de viajes en avión (Medio de transporte que más degrada el medio ambiente hoy en día). Instalación de internet banking (sucursales virtuales) para disminuir el tráfico de clientes hacia las oficinas físicas y por ende reduciendo la contaminación. Contratación de empresas de mensajería en bicicleta (en Nueva York ya es una práctica común). Determinación como política de la institución no contratar proveedores degradadores del medio ambiente.</p>
<p>Contratar un staff especializado que apague las luces cuando no se estén utilizando. Cambiar las luces normales por luces de alta frecuencia fluorescentes. (Consumen menos energía).</p>	<p>Implementar Eco Controlling Systems, sistemas que trabajan en edificios inteligentes, ayudando a controlar el consumo de energía. Estos sistemas trabajan tanto en los sistemas de aire acondicionados como en los centros de energía.</p>
<p>Sacar copias por ambos lados del papel. Utilizar tintas que generan menores niveles de consumo de energía (Energy vision 2000). Reciclar cartuchos de fotocopias e impresoras. Impresión de papelería utilizando papel reciclable para sus publicaciones y tintas con base vegetal.</p>	<p>Capacitar el personal en cuanto a redacción y revisión de documentos antes de imprimirlos. Instalación de sistemas de correo interno. A cada cliente que posea más de una cuenta, solamente se le envía un sobre con sus extractos. Darle la opción al cliente de decidir si desea extractos o si los consultará por internet.</p>

Se recomienda implementar las dos alternativas antes mencionadas para conseguir un mayor impacto de las medidas. En el primer mundo las organizaciones que han implementado estos sistemas mediante la creación de una Gerencia de Riesgo Financiero Ambiental (GRAF), han conseguido ahorros de millones de dólares en sus ejercicios contables y en el caso del Credit Guise Group, en abril de 1997, la SGS International Certification Services AG, le otorgó el certificado de calidad ISO 14.001 por sus logros en esta materia.

Para que el camino hacia la sostenibilidad sea efectivo, es de gran importancia que los clientes de las Instituciones Financieras siendo los mismos clientes de otros productos y servicios que demanden, tomen conciencia que su poder negociador les permite elegir entre demandar servicios o productos a entidades degradadoras o a entidades responsables con el desarrollo sostenible.

### **Perspectiva de Análisis Externo**

El financiamiento del desarrollo sostenible no es sólo el flujo de recursos subsidiados del primer mundo o de los gobiernos locales. Estos flujos se deben detallar a tal el nivel que cada crédito por mínimo que sea, debe ser considerado formando parte de los recursos que financian el desarro-

llo sostenible. Es el caso de los créditos de las Instituciones Financieras.

En un trabajo de campo realizado con profesionales del análisis de crédito se llegó a la conclusión que en general en Colombia, al analizar la posibilidad de transferirle recursos a un emprendimiento (procesos de análisis de crédito), se estudia en un 95 % el aspecto económico y la parte ambiental se delega como responsabilidad al gobierno, pues en estos procesos únicamente se solicita la licencia ambiental. La parte social no es tomada en cuenta para el estudio de créditos.

Pero vamos a tomar varios supuestos basados en el concepto que se está implementando en Europa "The Polluter Pays" (El que poluye paga): Si una entidad financiera le presta recursos a una organización sin tener en cuenta las variables del desarrollo sostenible dentro del análisis del crédito, en determinado momento el cliente de la Institución Financiera, asumiendo que no soportase su Plan Estratégico bajo el concepto del desarrollo sostenible, le pueden suceder las siguientes coyunturas:

- Que una organización de consumidores se queje, pues el producto que saca al mercado degrada el medio ambiente o genera efectos secundarios en los consumidores.

- Que el gobierno decida cancelarle la licencia ambiental por degradador del medio ambiente.

- Que, por no lograr sinergia en las negociaciones con el sindicato, genere lucros cesantes por paros o huelgas.

- Que, por no incluir en sus planes el desarrollo de las zonas donde posee emprendimientos, genere una mala imagen a tal punto, de llegar a promover inseguridad para sus plantas productivas y sus empleados, además de alzas en sus pólizas de seguros.

Estos ejemplos entre otros pueden llegar a afectar el flujo de efectivo del cliente de la Institución Financiera, a tal punto que los reembolsos del crédito se pueden ver seriamente afectados. Si suponemos que en definitiva el cliente degradador no puede pagar el crédito, debido a que le fue cancelada la licencia por generar desechos tóxicos en el lote donde producía, y vía las napas subterráneas estaba contaminando un río cercano. La situación se agrava aun más, si el lote donde producía era la garantía del crédito. En casos similares ocurridos en el primer mundo se ha llegado a la conclusión que solucionar el daño realizado por el cliente de la Institución Financiera, puede llegar a costar mil veces más que los créditos otorgados al cliente degradador y por ello en Europa se está implementando

el principio denominado "The Polluter Pays" (quien poluye paga), el cual le otorga la responsabilidad de los daños ecológicos a quien ha contaminado. Claro está que la Institución Financiera no dejará de obtener perjuicios, pues su imagen ante el público quedará afectada debido a que esta institución le prestó recursos a alguien no comprometido con el desarrollo sostenible.

La Institución Financiera que no trabaje sobre los pilares del desarrollo sostenible promueve el Riesgo Cíclico Socio Ambiental. Este concepto es el riesgo que inconscientemente asumen los clientes de la Institución Financiera al colocar sus excedentes de dinero en productos de captación de la misma (Cuentas de ahorro, cdt, fondos de inversión, etc.) y sin darse cuenta, ser los primeros perjudicados si la institución financiera le presta dichos recursos a una organización que no está comprometida con el desarrollo sostenible.

En Colombia generalmente se considera que no es evidente la relación de la actividad de intermediación financiera con las preocupaciones de sostenibilidad, y con seguridad este perfil de conciencia, fue el que influyó para generar el mayor disgusto del estudio "Global survey on environmental policies and practices of the financial services industry" (Encuesta global sobre

*La Institución  
Financiera que no  
trabaja sobre los  
pilares del  
desarrollo  
sostenible  
promueve el Riesgo  
Cíclico Socio  
Ambiental. Este  
concepto es el  
riesgo que  
inconscientemente  
asumen los clientes  
de la Institución  
Financiera al  
colocar sus  
excedentes de  
dinero en productos  
de captación de la  
misma (Cuentas de  
ahorro, cdt, fondos  
de inversión, etc.)*

políticas en materia de medio ambiente y prácticas de la industria de servicios financieros) conducido por Environment and Finance Research Enterprise, en el cual la UNEP (United Nations Environmental Program / Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) fue el sponsor, financiado por el grupo Salomon Inc. En este estudio se seleccionaron una docena de instituciones financieras de América del Sur, se les envió la encuesta y no se recibió respuesta alguna sobre el interés de estas instituciones con los objetivos del estudio. Además llamadas telefónicas no fueron respondidas por las mismas entidades Suramericanas.

El financiamiento y el liderazgo de guiar el progreso de los países tercermundistas hacia un desarrollo sostenible verdadero y comprometido, no es única y exclusiva responsabilidad de los gobiernos, este proceso nos involucra a todos: Industriales, intermediarios, clientes, proveedores, educadores y autoridades. Hoy en día, en algunos sectores de la comunidad empresarial Colombiana, han comenzado a generar procesos proactivos frente a esta problemática, y entre estos sectores se encuentran vinculadas algunas pocas instituciones financieras nacionales.

Fernando Amador Torres  
 Director de Posgrados en Gestión de Salud

G E S T I Ó N S A L U D

# ADMINISTRACIÓN de *servicios de salud*

**Una industria naciente para los  
 profesionales de la Administración.**

## RESUMEN

Con la reforma global del sector salud y a cinco años de vida de la Ley 100 de 1993, que transformó integralmente la Seguridad Social en Colombia, ha nacido la industria del cuidado de la salud. En la actualidad y en el futuro éste será uno de los escenarios más fascinantes para los administradores de empresas. La salud no es el único sector en transformación, pero sí necesita la cooperación decidida y creativa, de la administración general para diseñar y estructurar los conocimientos que necesitarán en el futuro inmediato, los profesionales encargados de dirigir y liderar las organizaciones de ésta industria.

## SUMMARY

*With the global reform within the health sector, and after only five years of the promulgation of law 100 dated 1993, which totally transformed Social Security in Colombia, the industry of health care has been created. Now and in the future, this will be one of the most fascinating scenarios for business administrators. Health is not the only sector that is changing, but, it does need the determined and creative cooperation of general administration in order to design and structure the knowledge that professionals in charge of directing and leading organizations of this industry will need.*

## INTRODUCCIÓN

El fin de la guerra fría y la correspondiente terminación del conflicto ideológico que vivió intensamente el mundo, en especial a partir de la segunda guerra mundial, no sólo despolarizó políticamente al planeta sino también generó cambios profundos en las corrientes del desarrollo social global. En el año 1993 el Banco Mundial publicó su informe anual con el novedoso y sugestivo título:

“Invertir en Salud”. Con este documento se inicia toda una nueva era de reforma global del sector salud. Divide éste informe en ocho regiones al mundo y a cada una se le realiza un cálculo general del peso que, en años de vida saludable, tiene cada una de las enfermedades. Esto significa que cada enfermedad tiene un costo específico para la población en términos de muertes y discapa-

cidad. Algo muy novedoso para la Salud Pública tradicional, que antes sólo se interesaba predominantemente en conocer los enfermos (morbilidad) y los muertos (mortalidad), en términos exclusivamente sanitarios. Ahora no sólo interesa saber esto, sino también, los costos económicos que significa ganar años de vida saludables, así como los costos económicos que acarrea la pérdida de años de vida saludables, en la población dividida por grupos de edad, sexo y origen (rural o urbano).

Además de este revolucionario abordaje, el informe sugiere tres grandes directrices a seguir: 1) El mejoramiento de las condiciones económicas de los núcleos familiares más pobres para que éstos mejoren su acceso a las campañas de salud pública a través de los medios de comunicación masivos (radio, televisión etc.); 2) La concentración de actividades estatales de salud y educación en salud, en las áreas básicas. Es decir, el Estado debe concentrar sus actividades sanitarias en los niveles primarios así como en la educación básica en salud, y dejar a la empresa privada la prestación de servicios especializados y costosos así como la formación especializada del capital humano. Así mismo el Estado debería concentrar su actividad en el diseño de un plan de salud básico ligado a una atención costo - efectiva; y 3) La desmono-

polización de los institutos de seguridad social, para que a través de los aseguradores se instale una sana competencia, con el fin de mejorar la calidad de los servicios de salud.

Durante el gobierno del Presidente Cesar Gaviria y en virtud de la nueva Constitución de 1991 se diseñó con el consenso de los diferentes actores la Reforma de la Seguridad Social (pensiones, salud y riesgos profesionales) que bajo el título de Ley 100 fue aprobada en el Congreso de la República el 23 de diciembre de 1993.

### CINCO AÑOS DE REFORMA

Colombia optó por la realización de la transformación del sector salud mediante una vía no gradual que garantizara coherencia y unidad del proyecto. Pero a la vez esta opción, genera mayores traumatismos. Otros países han optado por el gradualismo que acarrea menos traumatismos pero al final el modelo puede resultar poco coherente. Dado lo anterior, todo el conjunto de dificultades que en los pasados cinco años ha vivido el sector eran fácilmente previsibles. Lo que agravó la situación fue la crisis económica, política y social que por razones muy complejas surgió durante el tránsito por el gobierno del Presidente Ernesto Samper. Esta crisis no era previsible. En resumen, estaban previstas las reacciones del sector frente

al cambio, dada la naturaleza de la reforma y la tradicional independencia de los profesionales de la salud, en especial de los médicos. Lo que no se podía prever era, por ejemplo, la caída del PIB, del cual depende en gran parte la salud financiera del sector y las expectativas de cobertura en el mediano plazo.

Nos limitaremos a comentar las reacciones previsibles y propias del sector. El trabajo médico ha gozado de sin par independencia durante casi 2500 años. Con los naturales altibajos ésta ha sido una profesión que ha gozado de elevado respeto en las sociedades de todos los tiempos y todas las latitudes. Y a pesar de sus grandes limitaciones, pues casi el 100% de la bio-tecnología que hoy se usa sólo ha existido a partir de la segunda mitad del presente siglo, el médico siempre contó con una amplia credibilidad. Pero han sido precisamente los elevados costos que le ha impuesto el desarrollo de la bio-tecnología lo que ha hecho insostenible para las naciones, ricas y pobres, el continuo crecimiento de los costos de la atención médica. Los países industrializados no pueden seguir dedicando gran parte de sus presupuestos a los servicios de salud cuando las exigencias de la globalización y la competitividad internacional son tan elevadas. Sencillamente, las naciones que

alcanzaron un alto grado de desarrollo paternalista estatal ya no pueden soportar más esa generosidad. Tal es el caso de los modelos clásicos de Seguridad Social de Alemania e Inglaterra. Y los países del Tercer Mundo no pueden continuar invirtiendo en forma ineficiente en sistemas de salud que no mejoran los principales indicadores sanitarios. Dada la urgencia de contener los costos se ha impuesto en todo el mundo la necesidad de apelar a modelos de salud que se fundamenten en medidas costo-efectivas. Frente a este nuevo escenario los profesionales del sector salud han reaccionado asegurando que dichas reformas responden a medidas "económicas" y no atienden la esencia humanística de todo sistema de salud. La discusión continua puesto que se ha presentado una acalorada polarización entre los defensores de los sistemas tradicionales de seguridad social y los que promueven las actuales reformas. Los primeros aseguran que los segundos son neoliberales y los segundos dicen que los primeros son resistentes al cambio.

El trabajo del médico de hoy día, sea en su consultorio o en un hospital, se ha visto sometido a muchos cambios. Lo que más ha irritado a los profesionales es que ya no pueden cobrar sus tarifas sino que el gobierno establece por decreto, las tarifas sobre las cuales se

debe negociar la atención de los usuarios del sistema. En dos palabras, la consulta particular, que era la verdadera fuente de los ingresos de los médicos anteriormente, tiende a disminuir, a menos que los profesionales y las instituciones identifiquen las oportunidades de negocio que hay en estas transformaciones. Pero no sólo se han visto afectados en alguna medida los ingresos, sino que también se ha impuesto un control de auditoría a la casi totalidad de los actos médicos. Hoy en día un médico no puede tomar las decisiones con su paciente a la manera independiente y autónoma que antes lo hacía. Ahora debe saber que al día siguiente lo visitará un auditor de la compañía aseguradora (EPS) y cuestionará todo aquello que no se ajuste a la norma que regula los correspondientes tratamientos. Estos dos cambios han sido en gran parte los que han despertado la irritación airada de los profesionales de la salud y en especial de los médicos. Existen, por supuesto, muchas otras causales de irritación, pero consideramos que éstas son las que predominan en el malestar general. Y no sólo en Colombia, sino en todos los países que están abordando la transformación radical de sus sistemas de salud.

Hay además un debate mucho más profundo e ideológico con respecto a la reforma global de la seguridad social, pero sólo una

pequeña minoría de profesionales está en capacidad de ofrecer importantes aportes, a un tema que por lo general ha estado ausente de las facultades de medicina y de las facultades de salud.

### **LA NUEVA INDUSTRIA DEL CUIDADO DE LA SALUD**

Las instituciones vinculadas al sector salud, particularmente los hospitales y clínicas, han tenido un comportamiento muy sui géneris. Siendo empresas muy complejas, puesto que en su interior funcionan al menos cinco subempresas —lavandería, parqueadero, restaurante, hotelería y consulta externa—, no han sido dirigidas por profesionales de la administración o la gerencia. Lo que siempre ha sucedido en nuestro país, y en muchos otros, es que los mismos médicos han sido los encargados de dirigir y administrar las instituciones hospitalarias. En el sector público el cargo de director de hospital era, y todavía lo es en algunas regiones, un cuota burocrática de medio y bajo nivel. Los requisitos necesarios para acceder a estos cargos están más relacionados con las competencias clientelistas que con las competencias gerenciales. Y en el sector privado, las clínicas han sido dirigidas por médicos de gran categoría científica y humanística, en algunos casos, pero tampoco tienen competencias administrativas. La formación médica, general y es-

pecializada, no prepara al profesional para administrar ni siquiera su consultorio particular. La medicina es una gran profesión. Su elevado desarrollo científico y tecnológico, particularmente el observado en los pasados 50 años, ha hecho su ejercicio muy complejo y apasionante, pero no es una profesión que lleve implícita la destreza para organizar y dirigir una empresa, como lo es un hospital o una clínica.

Frente a lo cambios que hemos relatado en esta nota ha surgido la importancia de preparar profesionales para dirigir el conjunto de la totalidad de las organizaciones del sector salud. En los pasados cinco años las universidades han ofrecido un sin número de programas (cursos, seminarios, diplomados, especializaciones y maestrías) orientadas a formar a los profesionales de la salud en las áreas administrativas y gerenciales. Obviamente el primer paso ha sido el trasplante directo de los temas tradicionales de las carreras de administración de empresas, de economía, de ingeniería industrial y otras, a éstos programas, destinados a preparar a los trabajadores de la salud para dirigir y gerenciar las instituciones propias del sector. Este esfuerzo, a pesar de haber sido en la mayoría de las casos serio y honesto, no ha logrado el propósito de formar especialistas en la organización, dirección

*Del sector salud,  
marginado, etéreo y  
poco protagónico se ha  
pasado a la Industria  
del Cuidado de la  
Salud, central,  
concreta y estelar.  
Esta industria por sí  
sola mueve cada año  
en los Estados Unidos  
de Norteamérica, un  
trillón de dólares.*

y liderazgo de los entes que en su conjunto conforma el sector salud.

Ha llegado el momento de dar un salto cualitativo en estos programas. El primer paso ya está dado. Del trasplante mecánico y directo, de los temas administrativos hacia los programas de gerencia en salud, hay que trascender a la creación de programas propios de las necesidades específicas y muy complejas de lo que hoy ya se conoce a nivel mundial como la Industria del Cuidado de la Salud (Health Care Industry). Del sector salud, marginado, etéreo y poco protagónico se ha pasado a la Industria del Cuidado de la Salud,

central, concreta y estelar. Esta industria por sí sola mueve cada año en los Estados Unidos de Norteamérica, un trillón de dólares. No ameritará tener verdaderos y propios gerentes para que administren y lideren éste industria...? Sin duda.

Y aún más, no sólo esta industria está demandando competencias claras en el campo gerencial, sino que en general las organizaciones de todos los sectores están viviendo intensamente, el momento que la inminencia del nuevo milenio les ha traído con la ya exigente disciplina del Change Management. Estructura, relaciones laborales, marketing, productos, tecnología, comunicaciones y cuántos más elementos empresariales no demandan escalofriantes transformaciones varias veces por año?

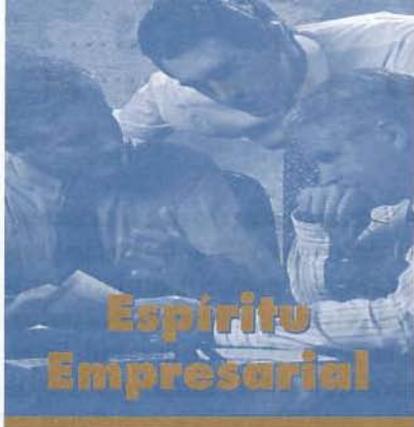
Luego, no es solamente el sector salud el que está cambiando. La totalidad de las organizaciones deberán transformarse profunda y revolucionariamente si desean conquistar los escurridizos mercados del siglo XXI.

### UNA INVITACION

Siendo éste el primer número de la nueva etapa que vivirá esta publicación de la Facultad de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, es nuestro interés manifestar el deseo que tenemos de convocar la

atención, esfuerzo y conocimiento de los profesionales de la administración para que dirijan la mirada visionaria a ésta nueva industria del cuidado de la salud. Sabemos que en el campo general de la administración hay suficientes frentes que atender y cubrir. Ya lo hemos dicho. La salud no es el único sector en transformación. Pero sí necesita la cooperación decidida y creativa, de la administración general para diseñar y estructurar los conocimientos que necesitarán en el futuro inmediato, los profesionales encargados de dirigir y liderar las organizaciones de ésta industria.

El concepto que ha convocada la casi totalidad de los temas que giran en torno a la reforma global del sector salud se llama Managed Care. De este tema nos ocuparemos en la próxima edición de esta revista. Baste por ahora extender nuestra invitación para que los administradores de empresas, jóvenes y veteranos, académicos y empresarios, visionarios y prácticos, todos ellos con una inclinación personal globalizante, acudan al tácito llamado que la revolución en la prestación de servicios de salud, una revolución tan trascendental como la industrial, ha hecho al sector empresarial mundial con miras al desarrollo de sociedades saludables y productivas en el próximo milenio.



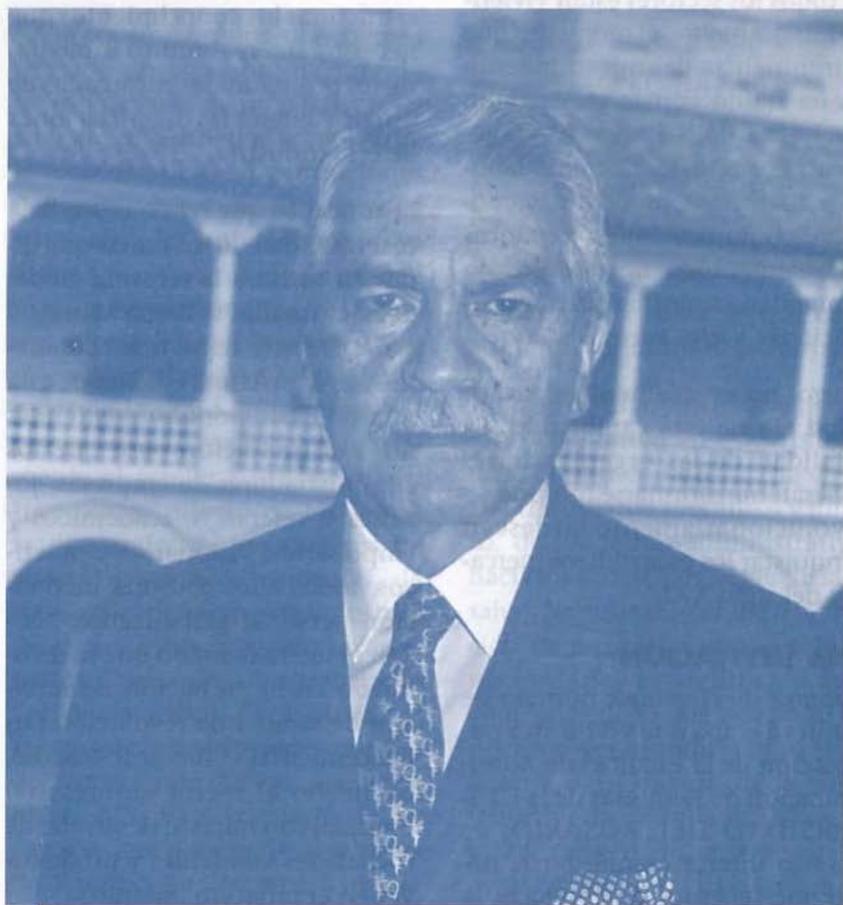
## Espíritu Empresarial

el ir no ic m la A

Entrevista realizada por:  
**Dr. Fernando Hernández Quijano**  
Decano de la Facultad de  
Administración de Empresas

## EMPRESARIO INVITADO

# *Pedro Gómez Barrero*



**FH:** *Doctor Pedro Gómez: ¿Qué características y habilidades, cree usted, debe tener un empresario para enfrentar el reto de hacer empresa en Colombia?*

**PG:** Yo pensaría que lo más importante es tener unos objetivos claros, que inicialmente pueden ser modestos, pero que constituyan un reto en el desarrollo de la actividad. Naturalmente, tener la actividad planeada, programada y fundamentalmente respetuosa a los demás, lo cual implica que la empresa se organice y realice en un entorno respetuoso de su competencia, que su producto responda a una necesidad real del mercado, que tenga un precio razonable, y que tenga una buena atención a sus clientes. En general, lo fundamental para un empresario es tener una consciencia clara de lo que quiere.

**FH:** *¿Las personas en el medio empresarial, poseen diversas opiniones respecto al éxito, unos lo atribuyen al resultado económico que obtengan, otros al beneficio social que generan, etc. Para el doctor Gómez, qué es tener éxito en la vida empresarial?.*

**PG:** Considero que el éxito es el logro de los objetivos empresariales que uno se proponga, pero teniendo en cuenta que un empresario moderno debe considerar la gente que lo acompaña en el trabajo y la gente que está alrededor de la empresa, es decir, la comu-

nidad y el país. El empresario serio, con visión de futuro, debe dedicarle un tiempo a otras cosas que no sean los negocios, más relacionadas con el mejoramiento de la sociedad en la que él vive. Así, bien se puede llamar exitoso un empresario que logre sus objetivos económicos, pero se siente más realizado un empresario que tenga además unos objetivos sociales. Universalmente se entiende que un empresario no puede reducir su actividad a su empresa, sino que tiene que manejar su empresa en relación con la sociedad que la rodea.

**FH:** *Doctor Gómez, después de haber estudiado Jurisprudencia en nuestra universidad, realizado una exitosa carrera ejecutiva al mando de empresas constructoras y haber enfrentado y superado con éxito el reto que como empresario se impuso, usted considera que el empresario nace o se hace?*

**PG:** En términos generales el empresario en su naturaleza debe tener un espíritu de iniciativa, asumir riesgos y tener proyección hacia cosas interesantes. También creo que el empresario se puede hacer, esas condiciones se pueden adquirir, las oportunidades que brinda la vida van colaborando para que eso resulte así. En mi caso estudie derecho pensando en ser un Juez, un Magistrado y si la vida me daba mucho, llegar a ser Magistrado de la Corte Suprema de Justicia o ser un abogado de mucho prestigio con un bufete muy

organizado. Estudié con mucho juicio y cumplí todos los requisitos exigidos por la Universidad. Pero luego, en el desarrollo de mi actividad como profesional del Derecho, me encontré con un aspecto que me resultó sumamente interesante, y que tiene como ingrediente fundamental el Derecho, pero que no sólo es esto, me refiero al Urbanismo. Que es la creación, desarrollo y desenvolvimiento de las ciudades, con sus problemas físicos, económicos, demográficos etc., y como personero de Bogotá en esa materia tuve que dedicarme a estudiar cómo era, por qué se daba ese fenómeno y en qué condiciones, como para imaginar unas normas que dieran la posibilidad de un desarrollo más equilibrado, más justo y de una ciudad más amable. Ahí me enamoré de esa forma de aplicar el derecho, por ser una forma mucho más social. Luego el mismo personaje que me dio la oportunidad de acercarme a ese tema, el Dr. Fernando Mazuera Villegas, en la vida practica me invitó a hacer una empresa de construcción y me invitó a ser el gerente de la misma, lo cual acepté. Él era un hombre de una gran visión, imaginativo, y de suyo un gran empresario, del cual aprendí muchas cosas. Resulté siendo empresario sin proponérmelo, sin que haya sido mi sueño. Lógicamente, a través de la vida empresarial, consciente o inconsciente-

mente he estado aplicando los principios básicos del derecho y eso me ha ayudado mucho, pero en la práctica me he distanciado de la evolución misma del Derecho, y eso si realmente me duele mucho, no haber tenido el tiempo para hacerle el seguimiento.

**FH:** *Una de las cosas importantes para tener éxito como empresario es el estilo gerencial que éste utilice en su empresa, ¿cuál estilo gerencial usted tiene en el manejo de sus organizaciones?*

**PG:** No me he propuesto un estilo propiamente, involucro mucho la gente que trabaja conmigo en los objetivos mismos de la empresa, los hago partícipes de los planes que se hacen y les doy mucha oportunidad de colaborar para que eso sea posible. Con una gran franqueza, con una muy buena relación, con amistad. Yo creo que el aspecto de la comunicación frecuente, amplia, profunda, con todos los niveles de la organización, es algo muy sustantivo; y un clima donde la gente se sienta cómoda, agradable, y en donde cada uno pueda realizarse en el sentido que se sienta cumpliendo bien una misión, cualquiera que sea el trabajo. Eso hace que ese clima le retribuya a uno personalmente, pues se siente trabajando en un clima positivo.

**FH:** *Dr. Gómez, usted siempre ha estado vinculado al sector educativo nacional e internacional. En el caso*

*de la formación de un empresario, usted cree que la educación de éste debe ser más práctica que teórica?*

**PG:** Depende de lo que se entienda por educación, si esta es una formación en el sentido de transmitir o recibir unos principios de comportamiento propio, como la ética y ante los demás en sentido cívico, si ese empresario posee esa educación, los conocimientos de las diferentes materias que conforman el pensum son menos importantes; tan es así que existen muchos empresarios en Colombia y en el mundo que nunca han estudiado las materias fundamentales de la administración empresarial. Muchos nos hemos comprometido en una actividad empresarial sin saber leer un balance, sin saber darle un valor adecuado a la mercadotecnia, o por simple sentido común, por prueba y error, nos hemos comprometido en una actividad empresarial sin tener la teoría suficientemente conocida.

**FH:** *Existe un tabú generalizado según el cual a las personas les da miedo iniciar su actividad empresarial, porque no tienen el dinero suficiente que estiman se debe tener para iniciar una actividad empresarial. ¿Cree usted que realmente es tan importante ese dinero para arrancar?*

**PG:** Desde luego es importantísimo, pero lo cierto es que se consigue. Muchos comenzamos en cero y logramos ese capital semi-

lla. Naturalmente no nos lo encontramos a la vuelta de la esquina, tuvimos que trabajarlo, pero siempre se necesita un principio, siempre hay que dar unos primeros pasos, a lo mejor con algunos tropezones, pero el capital básico se consigue.

**FH:** *Cuáles considera usted son los principales problemas que enfrenta un empresario en Colombia para poder hacer carrera empresarial?*

**PG:** Bueno, en primer lugar no sólo los empresarios sino todos los Colombianos tenemos muchos problemas que tenemos que superar, pero concretamente con relación a los empresarios tal vez uno de los problemas más complicados de superar son las incertidumbres acerca de las normas del gobierno. La inestabilidad en las normas le genera muchos problemas a quien quiere proyectarse, la planeación de las empresas se ve muy comprometida con el cambio sucesivo de las normas. Llamesen las normas de crédito, llamesen los sistemas de importación, en los impuestos, en tantos aspectos que tienen que ver con la vida empresarial. Si, por rigurosas que sean las normas, se sabe que van a permanecer por lo menos en sus líneas generales, sería mucho más fácil orientar la empresa hacia el futuro.

**FH:** *En este ambiente donde se ha quebrantado la paz y el orden, no*

*desde ahora sino desde hace tiempo en el país, como empresario usted ve que esa falta de orden y de paz es una amenaza o es una oportunidad para los negocios?.*

**PG:** Yo creo que la falta de orden y sobre todo la falta de paz, son desde luego unos elementos muy negativos para cualquier actividad. Casi que se podría decir que son los peores enemigos de cualquier actividad. Por eso pensaría yo que para conseguir esos elementos valdría la pena cualquier sacrificio, no importa cual fuera. Sería barato cualquier precio para conseguir paz y orden, obviamente sin el menosprecio de la libertad y los derechos humanos. Pero son elementos fundamentales. Ahora, que se les pueda sacar provecho en algún momento dado a una situación negativa como esa, es posible; casos especiales se puedan dar, la industria de la guerra es enorme y de las más rentables a través de toda la historia y también los vicios, quien alimenta los vicios hace fortunas; todo eso es cierto, pero digamos que eso son las excepciones, yo creo que en la vida empresarial como norma, la paz y el orden son los elementos más positivos; la guerra, el caos, y el desorden son elementos muy negativos.

**FH:** *Dr. Gómez, dicen que para uno poder desarrollar una carrera existen muchos enfoques; alguna vez escu-*

*ché uno que decía que se debían seguir tres pasos en forma secuencial; el primero, trabajar para otras personas; el segundo, trabajar para uno mismo; y el tercero, poner a otros a trabajar para uno. ¿Cree usted que es una buena secuencia para poder desarrollar una actividad?.*

**PG:** Yo dudaría de la tercera afirmación. Si se trata de un verdadero empresario, llegado ya a una madurez, va a tener alrededor suyo como compañeros de trabajo a mucha gente, cada vez más preparada y en alguna medida puede retirarse de la actividad directa que lo ha ocupado. Pero toda esa energía, conocimiento y experiencia tiende a aplicarla en otras áreas más productivas para la sociedad.

**FH:** *En el libro de la celebración de los 30 años de su empresa, donde usted escribe la introducción, contando la historia de la firma, encontré una bella frase que me permito leer: "Quería independencia para distribuir mi tiempo a mi manera entre lo utilitario y lo benéfico. Pensaba en mi empresa pequeña, pero propia, mía. Una empresa para realizar mis sueños, así motivado, fundé la empresa que lleva mi nombre el 12 de Agosto de 1968, hace 30 años". Cuando uno lee esa frase Dr. Gómez, lo hace pensar que usted ya visualizaba una vida como empresario y quería enfrentar ese reto personal de realizarlo. ¿Qué soñaba en ese momento?*

**PG:** Curiosamente, el sueño consistía en poder manejar mi tiempo, de tal manera que pudiera dedicarme a mí mismo más tiempo del que hasta ese momento me había dedicado, porque en ese momento y ahora mismo tengo y tenía consciencia de que yo necesitaba aprender más cosas, conocer más el mundo, conocer más el país, más muchas cosas, por eso quería darme tiempo y oportunidad para conocerlas. Pero también para poder distribuir mis actividades de manera que pudiera hacer el dinero necesario para la normal subsistencia y el crecimiento económico, paralelamente con oportunidades de servicio a la comunidad y a los demás. Por eso, si bien mi organización cumplió 30 años, la Fundación COMPARTIR cumple 20 años, y antes que esta, tuve muchas otras actividades de servicio social. Yo vivo muy, pero extraordinariamente complacido de haber podido hacer simultáneamente, una empresa utilitaria y comercial como Pedro Gómez y Cía, y paralelamente llevar una empresa muy importante para servir a los demás y por eso el nombre de Compartir, brindándole el mismo interés y capacidad a las dos y en muchos momentos y quizá ahora en los últimos años, más tiempo para la segunda. Y eso ha traído como consecuencia que Compartir haya crecido en los últimos años, más que Pedro Gómez y Cía. Así fue como al estar las dos

empresas en el sector de la construcción, Pedro Gómez y Cía, abandonó el segmento de construcción de interés social pues consideré que debía ser exclusivo de Compartir. Por eso en los últimos años al ser el sector de interés social el más beneficiado por tener financiamiento, demanda etc., llevó a crecer más a Compartir.

**FH:** *Dr. Gómez, usted es abogado, ¿considera que de haber estudiado Administración de Empresas, le hubiese servido más para su desarrollo empresarial?*

**PG:** Es posible pero no lo diría con pleno convencimiento, porque lo cierto es que los conocimientos jurídicos y la formación de Abogado me ha "sido muy útil" para el desempeño como empresario. Por eso me parece que en casi todas las carreras profesionales debe haber una cierta proporción de conocimientos jurídicos, sobre todo las líneas generales, y algunos conocimientos prácticos directos y específicos de norma que tienen que ver con el comportamiento empresarial.

**FH:** *Dr. Gómez Usted ha sido una persona que ha desarrollado actividades en la educación, en la diplomacia, en la política, en múltiples actividades cívicas. ¿Cuál cree usted que es el canal o el conducto que une todas esas actividades con la parte empresarial suya?*

**PG:** Cuando he participado en la actividad pública, es porque también considero que el empresario como todo ciudadano, debe estar dispuesto a servirle al país, así implique algunos sacrificios en materia económica o empresarial. Es una forma de cumplir con las relaciones que uno tiene con la comunidad. Puede ser sirviendo al partido, al país, en cualquier cargo donde realmente tenga posibilidades de tener éxito. Asumir compromisos pero con posibilidad de cumplirlos. No por el puesto mismo o el honor que eso pueda significar, sino por la satisfacción de cumplir bien un encargo para el país. Pero realmente lo que comunica todo esto, es esa norma de desempeñarse uno como empresario para adentro y para afuera, es decir para la propia empresa y para el entorno.

**FH:** *Dr. Gómez, usted es una persona que nadie en el país se atrevería a decir que no ha tenido éxito en las diferentes empresas y actividades que ha desarrollado en su vida. Sin embargo creo que para tener ese éxito también habrá tenido momentos muy difíciles. ¿Desde el punto de vista empresarial cuál ha sido el momento más difícil que ha enfrentado y como logró superarlo.*

**PG:** Desde el punto de vista propiamente empresarial, el momento más difícil es el que estoy viendo hoy. Porque también a la vez el momento más difícil del

país que yo conozca es este. Pero una situación realmente crítica en otra empresa que yo asumí, una empresa de servicio, fue el manejo de "Resurgir" el fondo que se creó para manejar la recuperación de las áreas afectadas por la erupción del Volcán del Ruiz y especialmente el problema de Armero. Este fue un fenómeno tremendamente complicado, que asumí porque me sentí obligado ante el sufrimiento de mucha gente, yo estaba realmente conmovido por la situación tan difícil que estaba enfrentando la gente afectada por la erupción del Ruiz, cuando el presidente me invitó a manejar esa empresa. Pero yo no tenía, como el país tampoco tenía, experiencia y conocimiento para manejar una situación tan difícil. Pero especialmente en este caso, porque allí hubo una situación psicológica que multiplicó el problema formidablemente y consistió en que muchísima gente no supo si sus parientes y amigos estaban vivos o estaban muertos. Al quedar cubierta la ciudad de Armero unos murieron y otros se salvaron, pero los que se salvaron siempre tuvieron la esperanza de que sus parientes y amigos que murieron no estuvieran muertos realmente, sino que aparecieran, ¿por qué? Porque realmente mucha gente que salió despavorida, a otras áreas o ciudades del país, fueron después apareciendo. A los pocos días regresaron y entonces los demás les dije-

ron que sus parientes y amigos también podían regresar. Esto generó una situación de psicología colectiva que perturbó completamente a la gente e hizo que toda la relación con los sobrevivientes, sus parientes y sus amigos, se hiciera mucho más compleja. Yo estuve trabajando en esa empresa durante 8 meses, naturalmente fueron los 8 meses más intensos de trabajo y de esmero, de esfuerzo terrible, para un objetivo muy difícil de lograr que era llevarle tranquilidad sobre todo, más que comodidad, a esa gente, y eso se logró mucho después cuando la gente finalmente se convenció de que no iban a aparecer sus parientes y sus amigos. Desde el punto de vista de manejo de una empresa complejísima, tan compleja era, que teníamos un programa que implicaba 300 proyectos, uno de los cuales era construir una ciudad nueva en un año, donde también había puentes, hidroeléctricas, carreteras, etc. Esa es la situación más difícil, mas crítica que tuve en vida, los 8 meses más agotadores, pero tal vez es el episodio que más satisfacciones me ha dejado.

**FH:** *En un artículo que salió en la revista semana del año 1993, a raíz de la celebración de los 30 años de Pedro Gómez y Cía., ellos mencionaban una anécdota que para mí es muy dicente, fue cuando el Dr. Jaime Michelsen le ofreció montar en compañía una constructora. Usted comenta en ese momento, que decli-*

*nó la oferta, aunque aceptaba que era algo muy bueno, pero que "quería jugársela solo", mencionaba la revista. Para un empresario el jugársela solo en un momento de la vida tiene que ser una parte esencial de ese desarrollo?*

**PG:** Lo que pasa es que cuando se trabaja para otras personas y aún cuando se trabaja con otros socios, se tienen muchas limitaciones para su capacidad creativa y para tomar riesgos, cuando se esta solo y pueden compartir las ideas pero desde el punto de vista de ejercicio de depuración de esas ideas y de maduración de las mismas, está con toda la libertad para crear. Y así mismo cuando quiera tomar un riesgo, lo puede tomar con más tranquilidad si no está comprometido con los demás. Entonces, por eso desde el punto de vista empresarial, una persona que está manejando su propio interés y cuando más el de su familia, tiene más posibilidad de desempeño.

**FH:** *Dr. Gómez, en esa entrevista usted manifestaba que la formula del éxito es una combinación entre la tenacidad y la suerte. De estos dos factores cuál considera es el más importante?*

**PG:** Desde luego que la tenacidad, porque yo creo que la suerte se consigue.

**FH:** *Yo creo que todos en la vida admiramos a alguien; en su caso, ¿cuál es la persona que usted más admira?*



**PG:** Son tantas personas a las que yo admiro, pasan por mi mente tantas que me traen señales muy positivas, pero en lo que conozco y tiene relación conmigo, yo pensaría en Bolívar. Por todo lo que representó y representa, por su estilo, su comportamiento, su imaginación y su visión a futuro.

**FH:** *Cuando usted tomó la decisión de ser empresario, qué elementos analizó en ese momento?*

**PG:** Yo no planeé mucho, yo simplemente pense: "yo puedo dedicar una parte de mi tiempo a hacer cosas", en ese caso hacer unas casas, derivar de esa actividad un resultado económico que me permitiera vivir con mi familia, y sin comprometer la totalidad de mi

tiempo. Como yo había trabajado los 5 años anteriores en construcción, en urbanismo y esas ideas las tenía bastante claras, mi propósito fue hacer una empresa de construcción sencilla, pequeña, bien llevada, con organización, con una definición clara. Pero lo que más quería era mi tiempo, mi libertad, mis posibilidades, más que un resultado económico.

**FH:** *Que futuro prevé para Colombia?*

**PG:** Me parece que Colombia tiene muchas posibilidades y potencialidades, pero estoy absolutamente convencido de que necesita un cambio muy radical en su modelo de comportamiento, en su modelo de desarrollo. Es decir, creo que los grandes problemas

que tenemos, especialmente la violencia, son consecuencia más o menos directa, más o menos indirecta, pero consecuencia, de una situación tremendamente injusta que se ha venido empeorando. Cuando hay una proporción muy grande de la sociedad, que no tiene las condiciones mínimas de supervivencia, y de crecimiento, pues tiene que haber reacciones negativas y eso es lo que estamos soportando. Yo creo que el país necesita un cambio sustantivo, para que esa situación de injusticia y desequilibrio tan grande tiendan rápidamente a modificarse y a cambiarse para que la inmensa mayoría de la población tenga posibilidades de un futuro mejor. No se puede cambiar de un momento a otro en una generación, en unos años, solamente para pasar de un lado a otro de la moneda. Pero lo importante es que la proyección del país sea claramente positiva hacia el equilibrio social y hacia un comportamiento político mejor. Por eso yo pienso que el Presidente de la República tiene la Razón cuando dice, me parece que lo dijo, que está dispuesto a todos los sacrificios para lograr la paz. Pero cuando se dice "todos los sacrificios para lograr la paz" tiene que entenderse que son los sacrificios de todos los que somos beneficiarios de ese comportamiento que he criticado. Porque tenemos que sacrificar en el sentido de disminuir los beneficios que

hemos venido recibiendo y que estamos recibiendo, para que pueda llegar ese beneficio en una proporción más importante a la gente que no lo ha recibido. Y esto me parece que tiene que traducirse fundamentalmente, pero con una intensidad muy grande, en la educación pública. Estoy convencido que uno de los factores de desequilibrio más grandes, es la mala calidad de la educación que recibe el 80% o 90% de la población, que no le permite acceder a buenas oportunidades de trabajo, que no le permite siquiera entender la función que le corresponde dentro de la sociedad, que no le permite ser un buen ciudadano, que no le permite ser un buen demócrata, que no le permite ser respetuoso y exigir también respeto para sí.

**FH:** *Doctor Gómez una última pregunta. ¿Qué mensaje quiere enviarles a los futuros empresarios Rosaristas?*

**PG:** Yo les diría que esto de ser empresario es algo muy interesante, que le da muchas oportunidades a la imaginación y a la creatividad, que le da a uno muchas oportunidades de servir; y les diría que piensen mucho en su propia formación como ciudadanos, para que lleven bien el nombre del Colegio del Rosario.

**FH:** *Doctor Gómez, muchas gracias.*



A C A D É M I C A

## el PROCESO de ACREDITACION

### *en la facultad*

Uno de los grandes aportes de la ley 30 de educación superior fu el de despertar el interés, en el medio educativo colombiano, por el "imperativo de la Calidad" como estrategia de mejoramiento continuo y como mecanismo de confrontación con la comunidad académica y con la sociedad en general.

Como mecanismo para asegurar la calidad en los procesos educativos, LA ACREDITACION se entiende como un proceso cíclico y continuo que permite generar estrategias de mejoramiento a partir de la autoevaluación de todos los factores y características que integran el proyecto educativo de la Universidad, de la Facultad y del Programa.

En el pregrado de Administración de Empresas, cuando en 1995 se

**Fernando Locano Botero**

Investigador Facultad de  
Administración de Empresas

definió el "Plan de modernización de la facultad", se llevó a cabo una autoevaluación general y una reestructuración organizacional que generó la dinámica del mejoramiento permanente. En 1997, con la visita del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) se realizó la "apreciación de condiciones iniciales" y se hicieron las recomendaciones de mejoramiento para dar inicio formal al proceso de acreditación en el ámbito nacional.

Con esta formalización, al nivel de la Universidad se definieron las metodologías para la búsqueda, recolección y análisis de información que integran el proceso de autoevaluación. Durante 1998 se conformaron los equipos de trabajo, se definieron las estrategias y los procedimientos y se recolectó toda la información sugerida por el CNA

para esta fase del proceso. En el primer semestre de este año se finalizó la recolección y se procedió al análisis y a la valoración de todas las características evaluadas.

Este proceso de autoevaluación ha permitido, hasta el momento, identificar las fortalezas y debilidades del Programa y generar propuestas de mejoramiento que,

integradas dentro del Plan estratégico de la Facultad permitirán el aseguramiento de la calidad con la generación de mecanismos de control y de mejoramiento permanente que dinamicen la vida universitaria de cara al proyecto educativo y a las realidades y necesidades del entorno y con ello, el reconocimiento oficial de la comunidad académica.

**Juan Felipe Gómez**

Secretario académico

Facultad de Administración de Empresas

# **FLEXIBILIZACION y APERTURA CURRICULAR**

## *adopción de un sistema de créditos*

Teniendo en cuenta y respetando las características y notas fundamentales del Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario (Sólida formación ética y humanística, Investigación y exigente enseñanza del conocimiento, Comunidad educativa, Formación integral de personas ilustres, Acción en beneficio de la sociedad y Sentido de responsabilidad), y obrando de acuerdo con la necesidad de actualizar la institución para que responda adecuadamente a los cam-

bios que reclama la evolución del mundo, se define el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La Facultad de Administración de Empresas, al concretarse la misión y la visión de la Universidad del Rosario, ha definido como su misión primordial la formación de líderes gerenciales y empresariales con valores éticos, humanísticos y de responsabilidad social para que contribuyan al progreso dentro del contexto nacional y global.

Para lograrlo calificadamente, ha orientado sus acciones hacia una nueva cultura educativa donde la formación se centre en los fundamentos y no en los procedimientos, permitiendo que los estudiantes asuman una nueva actitud de búsqueda y compromiso hacia el conocimiento, a la vez que creen, recreen, innoven y propongan nuevas relaciones, significaciones, actitudes y respuestas que los capaciten para un ejercicio profesional y humano acorde con el perfil rosarista.

Con el fin de lograr este objetivo, la Facultad ha reorientado sus estrategias y programas curriculares hacia un modelo flexible y abierto que garantice el ejercicio académico permanente de adaptación e innovación de acuerdo a los resultados y logros de la gestión académica. En este modelo, la adopción del sistema de créditos permite establecer valores relativos para las distintas asignaturas que conforman el Plan de estudios y, a la vez, favorece la integración

con otras unidades académicas de la institución y con otros centros educativos nacionales e internacionales.

La organización de asignaturas en núcleos temáticos, su valoración de acuerdo con los objetivos de formación, su clasificación en indispensables, complementarias, electivas e institucionales, así como la generación, desarrollo y fortalecimiento de pedagogías que trasciendan el aula de clase son características del nuevo diseño curricular que aseguran el objetivo de calidad académica propuesto.

La implementación de dicho modelo desde el primer semestre de 1999 ha permitido cualificar las estructuras académicas y administrativas. A su vez, permite prever un crecimiento permanente de la oferta de asignaturas y garantizar el desarrollo de la autonomía en el estudiante, permitiéndole ser el responsable en la definición de su plan de vida y carrera.



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

ISSN 0124-4639



9 770124 463005

02>