

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 123, ISSN: 0124-8219
Febrero de 2012

Implicaciones de la Escuela de Verano 2011 para la Investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Natalia Calvachi
Luisa Godoy
Natalia Malaver, MSc
Diego Cardona, Eng. MSc, PhD
Hugo Alberto Rivera, MSc



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Implicaciones de la Escuela de Verano 2011 para la
Investigación en la Facultad de Administración
de la Universidad del Rosario**

Documento de investigación No. 123

Natalia Calvachi
Luisa Godoy
Natalia Malaver, MSc
Diego Cardona, Eng. MSc, PhD
Hugo Alberto Rivera, MSc

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2012

Implicaciones de la Escuela de Verano 2011 para la Investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario / Natalia Calvachi...[et al.]. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.

36 p. (Documento de Investigación; 123)

ISSN: 0124-8219

Administración – enseñanza – Colombia / Administración – investigaciones – Colombia / Cambio organizacional – investigaciones – Colombia / Técnicas administrativas – investigaciones – Colombia / I. Calvachi, Natalia / II. Godoy, Luisa/ III. Malaver, Natalia / VI. Cardona, Diego / V. Rivera, Hugo / VI. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Línea de Investigación: Perdurabilidad / VII. Título. / VIII. Serie.

658.071 SCDD 20

Natalia Calvachi
Luisa Godoy
Natalia Malaver, MSc
Diego Cardona, Eng. MSc, PhD
Hugo Alberto Rivera, MSc

Corrección de estilo
María del Mar Agudelo

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Febrero de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción	5
Módulo I. Innovación, tecnología y nuestro mundo: ¿de regreso al futuro?	8
Módulo II. Liderazgo global: redefiniendo el éxito.....	13
Módulo III. Teoría de restricciones TOC: un enfoque para el mejoramiento continuo.....	18
Módulo IV. La gestión humana en organizaciones cambiantes	21
Módulo V. La dinámica de sistemas, una herramienta para explicar la realidad empresarial.....	25
Módulo VI. Gerencia internacional	28
Módulo VII. La metodología del surviving, repensando la administración	31
Bibliografía	36

Implicaciones de la Escuela de Verano 2011 para la Investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Natalia Calvachi*
Luisa Godoy**
Natalia Malaver, MSc***
Diego Cardona, Eng. MSc, PhD****
Hugo Alberto Rivera, MSc*****

Introducción

El presente documento tiene como objetivo, en el marco de las actividades de internacionalización y su relación con las responsabilidades de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en el ámbito de la investigación, recapitular las actividades de la Escuela de Verano realizada en el mes de julio del 2011, que buscaba reforzar los conocimientos de los participantes desde un enfoque internacional.

La Escuela de Verano del 2011 fue la segunda versión efectuada por la Universidad del Rosario a través de la Facultad de Administración, la cual tuvo lugar del 11 al 29 de julio del 2011. Fueron tres semanas en las cuales los participantes pudieron conocer teóricamente aproximaciones a nuevas habilidades gerenciales con siete conferencistas provenientes de las mejores escuelas de negocios del mundo.

* Estudiante de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: calvachi.brigitte@ur.edu.co

** Coordinadora de internacionalización de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: luisaf.godoy@urosario.edu.co

*** Profesora de cátedra de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Estudiante del Doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo: mathmalaver@gmail.com

**** Profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: diego.cardona@urosario.edu.co

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

Los módulos presentados fueron los siguientes:

- “Innovación, tecnología y nuestro mundo: ¿de regreso al futuro?”, a cargo de Soumitra Dutta, de la escuela de negocios Insead (Francia).
- “Liderazgo global: redefiniendo el éxito”, a cargo de Nancy Adler, de McGill (Canadá).
- “Teoría de restricciones TOC: un enfoque para el mejoramiento continuo”, a cargo de Mark Govers, de la Maastricht University (Holanda).
- “La gestión humana en organizaciones cambiantes”, a cargo de Bartholomew Timm, de la Georgetown University (Estados Unidos).
- “La dinámica de sistemas, una herramienta para explicar la realidad empresarial”, a cargo de Martin Kunc, de Warwick (Reino Unido).
- “Gerencia internacional”, a cargo de Christian J. Bruszies, conferencista de la Universidad del Rosario (Colombia).
- “La metodología del *surviving*, repensando la administración”, a cargo de Guillermo Baena, de la Universidad de Pittsburgh (Estados Unidos).

Este programa hace parte del eje de internacionalización de la Universidad del Rosario, donde el objetivo primordial es brindar a los participantes una experiencia pedagógica internacional en la cual puedan ampliar su panorama. Para ello, el noventa por ciento de los módulos fueron dictados en inglés. Al final, además de obtener un diploma en “Gerencia Internacional”, los participantes podían homologar tres de las asignaturas que se presentan a continuación:

- *Entrepreneurship*
- Simulación de sistemas sociales complejos
- TOC
- Gestión humana
- Gestión estratégica de personal
- Innovación y tecnología
- Liderazgo
- Desarrollo creativo
- Simulación gerencial
- Gerencia de negocios internacionales

La dirección académica de la Escuela estuvo a cargo de Luisa Fernanda Godoy, coordinadora de internacionalización de la Facultad; y el ejercicio de redacción inicial del documento, de Bridgitte Natalia Calvachi, estudiante de pregrado de la Facultad y participante de la Escuela de Verano, quien contó con el apoyo de Natalia Malaver, profesora de cátedra de la Facultad y, además, profesora acompañante de uno de los módulos desarrollados. Así mismo, la revisión final del documento fue hecha por Diego Cardona, profesor asociado de la Facultad en su función de Director de Investigaciones.

Módulo I. Innovación, tecnología y nuestro mundo: ¿de regreso al futuro?

Conferencista: Soumitra Dutta¹

Universidad: Insead (Francia)

Fecha: 11-12 de julio

Profesor acompañante: Sergio Pulgarín

Soumitra Dutta² se desempeña como conferencista catedrático de Negocios y Tecnología en Insead (Francia). Lugar en el cual es el fundador y director académico de ELAB, centro de excelencia en docencia e investigación en la economía digital. Actualmente, es miembro activo del comité asesor de TIC para el gobierno de Qatar y ha asesorado a gobiernos de otros países en la misma materia; presidente de la Comisión Europea Innova, encargada de la innovación en el sector de la tecnología de información y la comunicación; asesor del Foro Económico Mundial; y miembro del comité directivo de la EBSN, iniciativa de la Comisión Europea de Comercio Electrónico para las PYME.

Obtuvo su doctorado en Ciencias de la Computación y su maestría en Administración de Organizaciones en la Universidad de California. Centro educativo en el cual se ha desempeñado como profesor acompañante, al igual que en otras prestigiosas universidades, como Oxford y Cambridge.

Es autor de libros como *Innovate at the top* (2009), *Throwing Sheep in the Boardroom* (2008) y *The Global Information Technology Report 2008-2009* (2009). Además, es coautor de diez libros, entre los que se encuentran *The bright stuff* (2002), *Embracing the net* (2001) y *Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement* (1999).

Gracias a su trayectoria, todos sus aportes investigativos se han exhibido en importantes medios de comunicación, como la CNN, la CNBC, la BBC, y revistas internacionales de gran importancia. Así mismo, ha ganado varios premios a la investigación y la pedagogía, como “El Caso Europeo” de la European Case Clearing House, en 1995, 1997, 1998, 2000 y 2002. En la actualidad, centra su investigación en el desarrollo de estrategias de la

1 Basado en el material de clase de Soumitra Dutta.

2 La biografía de Soumitra Dutta está basada en la información hallada en <<http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/profiles/sdutta/>> (consultada en octubre del 2011).

tecnología que permitan la creación de políticas innovadoras para que las organizaciones del siglo XXI logren afrontar y superar el turbulento entorno del cambio tecnológico.

Este módulo se desarrolló el 11 y 12 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de valorar la importancia que tienen para las organizaciones la adaptación de las últimas tendencias de los sistemas de información y tecnologías, para que, con base en esto, las organizaciones puedan redefinir sus políticas logrando sus objetivos y siendo más competitivas y perdurables.

Para ello, el Dr. Dutta introdujo su módulo a través de la reflexión de la parábola de la rana hervida, la cual sirvió de ejemplo para hacer un paralelo con las organizaciones del siglo XXI. Esta parábola hace referencia a que, al poner una rana en una vasija con agua hirviendo, esta saltará inmediatamente hacia afuera, porque sabe que su vida está en riesgo; pero, si, en cambio, la rana está en agua fría y gradualmente se incrementa su temperatura, esta no sabrá que su muerte está próxima. Así mismo pasa con las organizaciones estáticas que poseen una estructura jerárquica y autoritaria poco flexible, si no cambian y responden ante las nuevas exigencias del mundo, en este caso, del cambio tecnológico, pueden morir.

Esto conlleva a pensar que, como todo evoluciona, el conocimiento también ha encontrado nuevas formas de propagación. Hoy en día la sociedad se basa en un pensamiento en red, y no en un pensamiento lineal en el cual el conocimiento está designado para pocas personas. Es decir, cualquier persona del mundo con algo de curiosidad puede acceder a toda la información de determinado tema, es decir, el conocimiento se transformó de conocimiento local a global. Por esta razón, las organizaciones deben cambiar su sistema vertical, en el cual el conocimiento está localizado en los cargos más altos de la organización, por un conocimiento colectivo que lleve a la organización a obtener valor en el mundo gerencial y financiero. Para esto, es fundamental la ayuda y participación activa de todos los miembros de la organización.

Toda esta revolución de información genera la creación de nuevos modelos de gestión que combinan el liderazgo empresarial con el conocimiento colectivo. Nuevos modelos que ayudan a las organizaciones a adaptarse a este turbulento mundo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), porque quienes no sean capaces de innovar tienen mayor probabilidad de estancarse, lo cual es causa de muerte empresarial.

En este orden de ideas, los participantes deben atender a este llamado y empezar a fomentar estrategias acerca del uso de las TIC para poder explotar de la mejor forma posible todas las ventajas que estas brindan, como un mayor reconocimiento a través del *marketing* a costos reducidos.

Otro tema importante del módulo estuvo relacionado con la evolución que han tenido ciertos artefactos de comunicación con respecto al número de usuarios que han logrado abarcar. Para ello, se hizo repaso en el tiempo de la creación de los artefactos más usados por el hombre y el número de años que tardó en generalizarse su uso. Se empezó con el teléfono, el cual tardó ochenta y nueve años en entrar al mercado de masas, es decir, en atraer a ciento cincuenta millones de usuarios. En segundo lugar, se encuentran los teléfonos móviles, los cuales tardaron catorce años.

Y, en último lugar, y de forma extraordinaria, la red social Facebook, la cual ha logrado lo mismo en tan solo cinco años, y sigue creciendo con más de doscientos millones de miembros. Esto es relevante debido a que el Dr. Dutta afirma que las TIC están cambiando tan rápidamente que es muy difícil poder anticiparse a estos cambios, pero no es imposible adaptarse, y para ello se deben estar actualizando todo el tiempo los sistemas de información de la organización.

Este mismo fenómeno ha causado que las generaciones actuales posean una serie de valores diferentes a las demás, los cuales son intrínsecos a ellas: los valores de la red, comprendidos por la globalización, la democracia, la transparencia y la instantaneidad de la información. Este cambio hace pensar y redefinir la estructura de las organizaciones, debido a que debe atender otras nuevas necesidades que se demandan por parte de la sociedad, y, para ello, deben adaptar su estructura a una que permita ser más flexibles.

Todo esto se ve reflejado en el libro que se trabajó durante el módulo, autoría del Dr. Dutta: *Throwing Sheep in the Boardroom*”,³ basado en la forma en la que impactan las redes sociales a las personas, lo cual es importante para las organizaciones ya que es una forma de entender este fenómeno y las nuevas necesidades de la sociedad. El Dr. Dutta define tres aspectos significativos: la identidad, el estatus y el poder, los cuales se especifican a continuación:

- La identidad está relacionada directamente con las relaciones sociales de las personas. Esto sucede debido a que se tratan directamente temas personales, como la familia, la religión, los gustos, los estudios y las nacionalidades. Por ello se presenta el fenómeno de “desagregación”, el cual consiste en construir múltiples identidades ciertas o no, dependiendo de la forma en la cual las personas se quieran mostrar ante la sociedad.
- El estatus se refiere a las relaciones formales empresariales de cada persona. Por esta razón, la forma de obtener reconocimiento por parte de los demás también ha sufrido importantes cambios.
- El poder tiene que ver con el comportamiento que se adopta como consumidores. Este se refiere al cambio que han sufrido las organizaciones con respecto a este tema. Afirma que, para lograr esto, es importante delegar tareas a los consumidores, quienes, a su vez, se encargarán de generar un fenómeno más grande y más exitoso, como lo fue el caso del presidente Obama.

Es esencial que las organizaciones lo entiendan y se encarguen de generar nuevas políticas con las que aprovechen estos valiosos recursos. Es fundamental que las TIC reciban su verdadera importancia dentro de la organización.

Además de su charla, el Dr. Dutta presentó *The Global Information Technology Report*.⁴ Este es un documento elaborado por el World Economic Forum (WEF) en conjunto con Insead, con el objetivo de mostrar la evolución que han tenido los países que han adoptado las TIC. Se ha convertido en una herramienta muy poderosa para diversos países que en las últimas décadas han logrado desarrollar una ventaja competitiva significativa a través de los beneficios que brindan las TIC.

Con base en esto, definió *The Networked Readiness* como la capacidad de aprovechamiento de las TIC para mejorar la competitividad a través del aumento de la productividad, la minimización de los costos de transacción, el incremento de la innovación y una información más transparente y veraz. Adicionalmente, uno de los criterios más importantes de este reporte hace

4 Tomado de <<http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>> (consultada en octubre del 2011).

referencia a que esta herramienta se ha convertido en un elemento clave que muestra el desarrollo socioeconómico de los países, debido a que los impulsa a ser más competitivos a través de su uso.

Igualmente, afirmó que, para medir la competitividad de un país en este aspecto, es esencial medir por separado cada uno de los tres elementos siguientes: el tipo de TIC que conoce el país, la capacidad de los ciudadanos de acceder y manejar dichas redes, y el uso que se establezca por parte de estos.

Por otro lado, mostró el *ranking* anual conocido como *Networked Readiness*, el cual mide la capacidad de adaptabilidad que tienen los países para convertir las debilidades en fortalezas con los cambios de las TIC del mundo moderno, logrando de esta forma alcanzar una mayor ventaja competitiva. En este, el país que lo encabeza es Dinamarca, con un puntaje de 5,85; seguido por Suiza, con 5.84; y los Estados Unidos, con 5,67. Con respecto a América Latina, Chile es el país que encabeza la lista con el puesto treinta y nueve; luego se encuentra Brasil en el cincuenta y nueve; Colombia en el sesenta y cuatro; Uruguay en el sesenta y cinco; Argentina en el ochenta y siete; y, por último, Perú que ocupa el lugar ochenta y nueve.

Esto es muy relevante debido a que muestra el avance de esta nueva era y la imposibilidad de predecir el futuro. Sin embargo, si las organizaciones se adaptan a estos cambios apenas ocurran, tienen mayor probabilidad de crecer.

En conclusión, con este módulo, el Dr. Dutta hizo gran énfasis en que las TIC están en constante innovación y cambio, lo que genera nuevas necesidades para la sociedad. Es por esta razón por la que las organizaciones deben adaptarse al sistema que intercomunica a todas las personas del mundo, para que la información sea más integrada, veraz y oportuna, logrando así suplir las necesidades de sus consumidores, convirtiendo las debilidades en oportunidades para crecer.

Es fundamental para las organizaciones adaptarse a estos cambios y usar nuevas herramientas que les permitan perdurar, como lo son las redes sociales y el internet. Para ello, existen muchos mecanismos que ayudan a lograr identificar las nuevas tendencias. Pero es esencial que trabajen con modernos sistemas de información y comunicación de alta calidad. Si esto sucede, las organizaciones tendrán mayor probabilidad de sobrevivir a esta nueva era de la tecnología.

Módulo II. Liderazgo global: redefiniendo el éxito

Conferencista: Nancy Adler⁵
Universidad: McGill (Canadá)
Fecha: 13-14 de julio
Profesor acompañante: Rafael Piñeros

Nancy Adler⁶ es considerada como una de las referencias mundiales en liderazgo creativo y global. Obtuvo su MBA y doctorado en “Gerencia” en la Universidad de California (UCLA). Actualmente se desempeña como la presidenta de la cátedra Bronfman S. en Gestión de la Universidad McGill en Montreal (Canadá) y es consultora en el área de liderazgo y gestión intercultural en proyectos de África, Asia, Europa, América del Norte y del Sur, y el Oriente Medio.

Ha escrito diez libros, entre los cuales se destacan *From Boston to Beijing: Managing with a Worldview*, *International Dimensions of Organizational Behavior*, *Women in Management Worldwide* y *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Produjo la película *A Portable Life and Reinventing Our Legacy*. Y es autora de ciento veinticinco artículos, entre los que se encuentran “Going beyond the dehydrated language of management: leadership insight”, “I am my mother’s daughter: early developmental influences on leadership” y “Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond”.

Sin embargo, su vida no gira solamente en torno a la academia, durante más de veinte años ha combinado esta faceta con el mundo del arte y la pintura, debido a que encontró una relación entre estas dos disciplinas, en donde el factor en común es el liderazgo.

Recibió dos veces el Premio de Enseñanza en la gestión de la Universidad McGill y fue reconocida como una de las mejores conferencistas en Canadá al ser elegida 3M Teaching Fellow. Además, ha recibido otros importantes reconocimientos como el Premio Québec y el premio anual de la revista *Academy of Management*. Igualmente, ha sido calificada por la revista *Forbes* como uno de los íconos más importantes del *management*, a la altura de famosos gurús, como Henry Mintzberg o Peter Drucker.

5 Basado en el material de clase de Nancy Adler.

6 La biografía de Nancy J. Adler está basada en los datos encontrados en <<http://people.mcgill.ca/nancy.adler/>> (consultada en octubre del 2011).

Este módulo se desarrolló el 13 y 14 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de conocer un nuevo enfoque que combina la relación entre arte y gerencia. Tuvo como objetivo reforzar el sentido humanitario y comunitario de los líderes del siglo XXI a través del desarrollo de habilidades no solo en la creación de organizaciones rentables, sino en aquellas que reforzaran el sentido de humanidad de los líderes para forjar las bases de una sociedad solidaria y sostenible.

Durante este período de tiempo, y con el fin de alcanzar este objetivo, la Dra. Adler introdujo este módulo con la creación de grupos de trabajo dinámicos y diferentes en toda la sesión, que debían responder preguntas relacionadas con temas personales y profesionales, como el concepto de éxito, la clase de persona y profesional que desearía ser, los aportes valiosos en la vida de la comunidad, el poder de influencia de los líderes, el tipo de organización que se desea crear o de la cual se desea ser parte en un futuro cercano, el tipo de decoración que tendría en la oficina con la cual irradiaría el papel de líder, la investigación apreciativa, los aspectos positivos que se deben aprender de otros líderes e historias personales de valor. Todo esto con el fin de hallar el sentido humanitario de los futuros líderes, quienes debían encontrar los lazos existentes y la congruencia entre su vida laboral y su personalidad.

Para complementar sus ideas, la Dra. Adler expuso cuatro de sus artículos principales: “Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond”, “Going Beyond the Dehydrated Language of Management: Leadership Insight”, “I am My Mother’s Daughter: Early Childhood Influences on Leadership Success” y “The Arts and Leadership: Now that we can do anything, what will we do?”. Todos ellos hacen referencia al “liderazgo creativo”, término que involucra creatividad, invención y dirección empresarial, y el cual es un nuevo modelo de dirección que deben aprender los líderes empresariales.

A manera de ejemplificar el verdadero liderazgo creativo, la Dra. Adler mostró dos videos de la vida y obra de un gran líder, Ray Anderson, quien en la actualidad es conocido como “el gerente verde” de Norteamérica, gracias a que logró que su organización de alfombras fuera autosostenible y no tuviera impacto ambiental. Tales videos fueron *Ray Anderson: The Business Logic for Sustainability 2009 TED Talk* y *ABC special on Ray Anderson*. Con esto quedó claro que un líder es aquel que, además de conseguir

que su organización sea económicamente sostenible, tiene la capacidad de contribuir a la sociedad, y, como recompensa, la sociedad retribuye estos esfuerzos económicamente.

Otra de sus principales actividades consistió en realizar un diseño propio de una obra de arte que permitiera a los participantes reflejar su idea de “liderazgo”. En esta parte, se hizo una obra de arte que ayudó a las demás personas a reflejar su idea de dirección empresarial. Después, se debían exhibir sus representaciones en la pared, donde todos los participantes podían admirarlas, dar sus opiniones y hacer la retroalimentación respectiva, la cual contribuía con el aprendizaje en grupo. Para la Dra. Adler, esta es una actividad muy significativa, debido a que permite a los participantes expresar la conexión propia entre la vida personal y profesional, la cual, a su vez, impulsa la creación del liderazgo creativo.

De esta forma pudo fundamentar más sus ideas sobre el liderazgo y no solo sobre la gestión. Es decir, centró sus esfuerzos en destacar a los líderes como gestores de cambio y no solo el conjunto de estrategias y técnicas que se deben aplicar dentro de la organización, puesto que estas funcionan de acuerdo con la visión de la persona que las ponga en práctica.

Como última actividad, la Dra. Adler invitó a los participantes a la exhibición de sus obras de arte relacionadas con el “liderazgo creativo”, en la cual reflejó la relación que existe entre “la dirección empresarial” y “el sentido social”, dos importantes cualidades que deben tener los líderes de ahora. Con esto buscaba que los participantes pudieran interiorizar la relación entre liderazgo y cualidades personales que un verdadero líder del mundo actual debe tener. Esta fue una actividad muy simbólica, ya que se pudo entablar una nueva relación en el ámbito de las ciencias con el mundo del arte. También proporcionó un punto de vista diferente, en el cual se rompieron paradigmas para recordar las cualidades humanas que deben ser inherentes a los personas del mundo empresarial.

Del mismo modo, la Dra. Adler ejemplificó que el siglo XXI enfrenta a los líderes a tomar las mejores decisiones estratégicas para su organización sin importar que consecuencias tenga, por lo que afirma que el liderazgo creativo nace en quienes pueden enfocar sus esfuerzos en sus organizaciones, pero, a la vez, cuidando el bienestar de la sociedad que los rodea en el ámbito global. Razón por la que el mundo actual exige líderes sociales que busquen un verdadero cambio. No solo que sacien sus expectativas perso-

nales sin pensar en los daños irreversibles que pueden causar, sino que, por el contrario, busquen una transformación, aquella que genere un mundo más justo en el que los líderes realmente desempeñen su papel.

Con este módulo, se pudo apreciar que la Dra. Adler basa su teoría en que la creatividad, instinto, trabajo en grupo, percepción de los detalles más sutiles y forma particular de ver la realidad son algunos de los beneficios que el arte puede brindar a la dirección empresarial. De esta forma, también se consideraría que el liderazgo es arte, un concepto clave que deben recordar los líderes. Esto genera que los verdaderos líderes puedan desarrollar la habilidad de “predecir el futuro” de sus organizaciones, debido a que deben ver más allá de lo obvio y reflexionar sobre cada acción tomada o futuros procedimientos. No son suficientes solamente las herramientas usuales del día a día, como la tecnología y las teorías tradicionales, sino que deben familiarizarse y conocer el interior de su propia organización.

Por esto recomienda a los líderes actuales que realmente desean desarrollar el “liderazgo creativo” enfocarse en aspectos sutiles como la reflexión y no tanto las acciones que deben tomar día a día. Ello inculcará a los empleados y a todos aquellos que hacen parte del sistema un nuevo modelo más flexible que permita el libre desarrollo de la creatividad e innovación, el cual genere beneficios mutuos, tanto para la sociedad como para la perdurabilidad de la organización.⁷

En conclusión, la Dra. Adler aportó en el desarrollo de los participantes, pues enfatizó en ciertos pilares que tienen igual importancia que los del conocimiento, que son los valores humanos de los líderes. Este es un factor primordial que se debe reforzar en la sociedad, ya que sin esto no se puede hablar de verdaderos líderes. Por esta razón, fue un módulo muy fructífero para los participantes, quienes entendieron este concepto social para aplicarlo en su futuro desempeño profesional.

Además, su objetivo fundamental durante este módulo fue hacer comprender a los participantes que la administración es un arte, y para ello se necesita de artistas, con lo que quería hacer referencia a que desde el interior se puede cambiar el exterior, es decir, enfatizó y recordó a los participantes que esta es un área social y que, por ello, las personas, a través de los

valores forjados, pueden conocer cuál es la verdadera forma de administrar. Por último, invitó a los participantes a pensar diferente, a hallar conexiones en el mundo empresarial con el mundo personal de cada líder, a desarrollar un liderazgo creativo en su próxima vida laboral.

Módulo III. Teoría de restricciones TOC: un enfoque para el mejoramiento continuo

Conferencista: Mark Govers⁸
Universidad: Maastricht (Holanda)
Fecha: 18-19 de julio
Profesor acompañante: Hugo Rivera

Mark Govers⁹ obtuvo su doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad de Nijmegen (Holanda). Es experto en temas como flexibilidad organizativa y el ajuste oportuno, proyecto y gestión del cambio, y TOC, del Goldratt Institute (Holanda) y New Haven (Estados Unidos). En la actualidad, se desempeña como conferencista de la Universidad Maastricht, es el fundador y director de Archypel Consulting y es considerado el padre de la filosofía del *Timely Adjustment*.

Ha realizado numerosas publicaciones en temas organizacionales en revistas de alto nivel internacional. Se desempeña como conferencista invitado en prestigiosas universidades en Europa, los Estados Unidos y América Latina.

Este módulo se llevó a cabo el 18 y 19 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de conocer y profundizar acerca de esta valiosa herramienta que permite dar soluciones a los problemas más trascendentales de la organización a través de la mejora continua, con el fin de que esta siga en el camino trazado a su comienzo: el de la prosperidad y la perdurabilidad.

Durante este módulo, el Dr. Govers basó sus enseñanzas en el libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Ives Pidneur, con el cual dio a conocer a los participantes el modelo de negocios conocido como Canvas. Gracias a esto, los participantes pudieron desarrollar un nuevo modelo de negocios que permitiera conocer una nueva forma de forjar un pilar sólido de negocio que ayude a encontrar la acción oportuna ante cualquier futuro problema.

Este libro propone el modelo de negocios Canvas, con el cual se busca que una organización cree, entregue y capture valor. Esta es una nueva forma

⁸ Basado en el material de clase de Mark Govers.

⁹ La biografía de Mark Govers está basada en la información hallada en <<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Institutes/HealthServicesResearch/GoversMark.htm>> (consultada en octubre del 2011).

de crear un plan de negocios para la organización, logrando materializar las ideas de las personas que desean crearla. Se caracteriza por ser una manera sencilla de crear una buena estructura que todas las personas puedan comprender y aprender, con el cual logren identificar las oportunidades de ser rentables en la industria, dependiendo del tipo de negocio.

Para que los participantes pudieran comprender el objetivo de este nuevo modelo de negocio, el Dr. Govers ubicó en grupos de trabajo a los participantes. En estos, debían desarrollar un modelo de negocios para una idea en particular que tuvieran. Como este modelo se divide en dos partes, la primera está relacionada con la forma en la que se debe hacer, y la segunda hace referencia al cómo se puede hacer; los participantes trabajaron en diferentes sesiones hasta terminar su proyecto.

En la primera parte, cada grupo debía seguir el modelo que estaba representado en un diagrama con figuras representativas, como, por ejemplo, una persona que representa al cliente potencial; por eso, se debía segmentar el mercado hasta encontrar los clientes potenciales; un regalo que representa el valor agregado que se debe ofrecer a los clientes, qué necesidades se están satisfaciendo y la forma de lograr que los clientes estén satisfechos; un camión que simboliza el canal de distribución adecuado para la idea de negocios que se propone; un corazón que simboliza las relaciones entre la organización y los consumidores; y una caja registradora que simboliza el dinero que se debe y espera recaudar con el negocio planteado.

En la segunda parte, cada grupo debía pensar en todos los recursos necesarios que debían utilizar, entre ellos los financieros, sociales, políticos, emocionales. Además, los participantes debían pensar en las actividades por desarrollar para alcanzar el objetivo y conseguir aliados o personas que pudieran colaborar en el buen desarrollo del proyecto.

Al final, los participantes debieron presentar todo el contenido del modelo de negocios Canvas, el cual está compuesto por la segmentación de los clientes, la creación de una propuesta de valor, el establecimiento de los canales de comunicación apropiados y el entablar relaciones con los clientes. Todo esto a través de una estructura de costos determinada y la selección de los recursos y socios claves, que los participantes debieron determinar.

Cuando todos los grupos concluyeron sus trabajos, los expusieron ante toda la clase, exhibiendo sus ideas de negocio. El conferencista enfatizó en la forma en la cual crearon valor para sus clientes a través de ideas creativas.

En conclusión, con el Dr. Govers los participantes aprendieron una nueva forma de creación de modelo de negocios. Un modelo más sencillo que permitió analizar cada uno de los pilares esenciales que se deben tener en cuenta para crear unas barreras muy bien fundamentadas que permitan que la organización sea flexible para cambiar ante el mundo en el que se desenvuelve.

Módulo IV. La gestión humana en organizaciones cambiantes

Conferencista: Bartholomew Timm¹⁰
Universidad: Georgetown (Estados Unidos)
Fecha: 21-22 de julio
Profesor acompañante: Francoise Contreras

Bartholomew Timm¹¹ se graduó con honores de la Facultad de Biología de Hiram College en Ohio y obtuvo su MBA de la Universidad de Notre Dame. Actualmente se desempeña como el director ejecutivo del programa de MBA en la Universidad George Washington y como conferencista de pregrado, posgrado y educación ejecutiva de esta.

Su pasión y especialización ha estado en torno a la gestión del cambio, el equipo y dinámicas de grupo, el liderazgo eficaz, la planificación estratégica, las soluciones de rentabilidad y el desarrollo empresarial sin fines de lucro, y la rotación de la contratación y dotación de personal.

Todo esto lo ha llevado a enriquecer su experiencia laboral en altos cargos de reconocidas organizaciones a nivel mundial como AT&T, Roche Pharmaceuticals, Grubb & Ellis y Georgetown University Medical Center. También se ha desempeñado como director ejecutivo del Cardiovascular and Renal Georgetown Medical Center, instituto donde supervisó todas las actividades de gestión, el crecimiento y la financiación, y como oficial en servicio activo en la Armada de los Estados Unidos.

Este módulo se desarrolló el 21 y 22 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de reforzar la parte de recursos humanos en el área empresarial. Esta es una parte importante puesto que el mundo organizacional está buscando nuevos talentos y competencias en los trabajadores. Por ello, es vital reforzar y conocer cómo se gestiona el talento humano en la actualidad, para anticiparse al futuro. Así mismo la forma de desarrollar las habilidades de los trabajadores y cómo motivarlos para mejorar sus capacidades, y, de este modo, moldear el perfil ideal de la organización.

¹⁰ Basado en el material de clase de Bartholomew Timm.

¹¹ La biografía de Bartholomew Timm está basada en los datos encontrados en <<http://scs.georgetown.edu/departments/5/center-for-continuing-and-professional-education/faculty-bio.cfm?a=a&fid=1443>> (consultada en octubre del 2011).

En su introducción, el Dr. Timm se refirió a la evolución que ha sufrido el Área de Recursos Humanos con respecto a las nuevas habilidades que se están exigiendo a los nuevos colaboradores por parte de las organizaciones. En la actualidad, se habla de competencias laborales, las cuales deben desarrollarse en conjunto con la organización porque es ella la encargada de formar a las personas. Por esta razón, el Área de Recursos Humanos debe fortalecerse en las organizaciones.

El Dr. Timm afirma que tal Área no puede limitarse solamente a administrar el talento humano, es decir, reclutar, seleccionar y controlar el personal, sino que debe responder a los cambios tecnológicos, la globalización y la competencia, que día a día exigen mayores estándares de calidad por parte de la sociedad. Por ello, la organización debe estar preparada para desarrollar nuevas competencias en sus trabajadores que permitan competir para subsistir en el mundo actual.

Para cumplir este nuevo reto que se impone a las empresas, el Área de Recursos Humanos debe generar dos nuevas tareas: promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores para realizar las tareas previstas, y crear estrategias que vinculen el desarrollo del personal con los objetivos de la organización, es decir, velar por una cultura organizacional.

Razón por la que el Dr. Timm asevera que el recurso más valioso de una organización es su talento humano, pues gracias a este las organizaciones pueden alcanzar las metas propuestas. Entonces, en él deben estar enfocados todos los esfuerzos, ya que, si él está bien, la organización será, de igual manera, más productiva.

De esto se deriva que el Área de Recursos Humanos debe preocuparse por implementar políticas y actividades que promuevan el bienestar de todos los trabajadores de la organización. Debe velar por el buen ambiente laboral, por las buenas relaciones entre el personal, y por renovar constantemente el conocimiento de sus empleados. Hecho que genera que las personas entablen una relación más estrecha con la organización y puedan ser más productivas laboralmente.

Por otro lado, el modelo por competencias es un modelo integral que permite mantener, potencializar y adquirir las habilidades necesarias. Todo este proceso crea un valor agregado para la organización. Pero, a fin de lograr que la gente desarrolle las competencias necesarias para desempeñar las labores propuestas, la organización debe realizar diversos programas de capacitación y motivación a su personal.

De allí que se diga que el Área de Recursos Humanos de una organización es un agente estratégico dentro de ella, debido a que es el área encargada de modelar las habilidades de las personas para transformarlas en recursos valiosos que generen valor a la organización.

Por esto, las organizaciones en la actualidad no buscan personas que posean solamente conocimiento, sino personal con competencias calificadas que permita surgir en el turbulento mundo en el que se desenvuelven. La competencia de hoy es mucho mayor a la que existía unos años atrás, por lo que es importante que tanto los trabajadores como las organizaciones estén preparados para afrontar los retos que se presentan día a día.

Gracias a esto, las organizaciones, a través de su Área de Recursos Humanos, deben avanzar hacia la tendencia actual: la gestión del conocimiento. Este es un proceso que permite a las organizaciones filtrar, seleccionar y controlar las habilidades necesarias para llevar a cabo un aprendizaje organizacional, a través del cual se puedan tomar decisiones de forma estratégica, oportuna y adecuada.

Con el fin de lograrlo, es esencial que las funciones del Área de Recursos Humanos estén interconectadas con el resto de la organización. Esto garantizaría la correcta selección del personal competente para desarrollar las tareas, la productividad del talento humano a través de la motivación empresarial y la gestión de trabajadores con la habilidad de adaptación a entornos cambiantes.

El Dr. Timm enfatizó que la motivación por parte del Área de Recursos Humanos es fundamental en el desarrollo de competencias de las personas. Esto debido a que la gente es el motor que impulsa a la organización a alcanzar los logros empresariales, y es a través de ella que los directivos pueden conseguirlo. Por esta razón, la organización debe generar un ambiente que la motive, a través de suplir las necesidades básicas que como seres humanos tienen.

Para lograr este ambiente, es necesario que el Área de Recursos Humanos de la organización cumpla con los siguientes requisitos: satisfacer necesidades básicas de los trabajadores, capacitarlos constantemente, ofrecerles autonomía, crear una cultura organizacional, generar un sistema de recompensas salarial justo y equitativo, y deben existir condiciones que favorezcan el trabajo.

Como último paso, pero con igual nivel de significancia, se encuentra la evaluación del desempeño que el Área de Recursos Humanos hace al perso-

nal. Este es un proceso de retroalimentación que debe tener una periodicidad establecida por la organización y que tiene como objetivo medir el desarrollo de las competencias de los trabajadores para la consecución de las metas. Además, sirve como proceso de compensación que premia el esfuerzo y productividad de las personas, y ayuda a tomar decisiones estratégicas de ubicación de personal.

En conclusión, el Dr. Timm ratifica que el Área de Recursos Humanos es un eje fundamental del éxito, porque, gracias a esta, las organizaciones pueden seleccionar las personas idóneas para alcanzar sus objetivos. Pero esto no sería de esta forma si las organizaciones no generan actividades de apoyo que permitan desarrollar capacidades intelectuales y dinámicas en las personas.

Igualmente, el Área de Gestión Humana debe tener la importancia que se merece en la actualidad. Para ello, las organizaciones deben renovar el conocimiento de sus empleados constantemente, a fin de que, de esta forma y a través de otras políticas, puedan motivar a sus empleados. De modo que, si los empleados están bien, la organización alcanzará sus objetivos.

Módulo V. La dinámica de sistemas, una herramienta para explicar la realidad empresarial

Conferencista: Martin Kunc¹²
Universidad: Warwick (Reino Unido)
Fecha: 25-26 de julio
Profesor acompañante: Diego Cardona

Martin Kunc¹³ obtuvo su doctorado en el London Business School; su MBA, en el IDEA en Buenos Aires; su Licenciatura en Administración de Organizaciones (BBA), en la Universidad de Belgrano en Buenos Aires; y su Certificado de Estudios Abiertos en Psicología, en la Universidad de Warwick (Reino Unido). Actualmente es miembro de la Sociedad de Investigación Operativa, de la Sociedad de Gestión Estratégica y de la Sociedad de Dinámica de Sistemas. Se desempeña como conferencista asistente de investigación operacional y ciencias administrativas de la Warwick Business School.

Es experto en modelaje de sistemas para la toma de decisiones estratégicas en las áreas de recursos humanos, *marketing*, medición del desempeño y cadena de suministro. Además, ha publicado más de cincuenta artículos, entre los cuales se destacan: “System dynamics and strategy” (2008), “Teaching Operational Research and Strategy at Warwick Business School” (2011) y “Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm” (2010).

Este módulo se dictó el 25 y 26 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de estudiar las organizaciones en su condición de organismos vivos inmersos en una realidad compleja, en donde hacen parte de una dinámica de sistemas más compleja aún.

Para la preparación de este módulo, el Dr. Kunc recomendó las siguientes lecturas a los participantes: “Feedback Thought in Social Science and Systems Theory” (1999), “Learning in and about complex systems” (1994), “System dynamics and philosophy: a constructivist and expressivist approach” (2007), “System dynamics: portraying bounded rationality” (1983), “Philosophical roots of model validation: two paradigms” (1990)

¹² Basado en el material de clase de Martin Kunc.

¹³ La biografía de Martin Kunc está basada en la información que se encuentra en <<http://www.wbs.ac.uk/faculty/members/martin/kunc>> (consultada en octubre del 2011).

y “Use of Modelling Paradigms: An Explanatory Study of SD and ABM Models” (2008).

Con base en esto, el Dr. Kunc orientó sus esfuerzos a explicar un modelo que estudia las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, en el cual los seres vivos juegan un papel trascendental. Tal hecho se debe a que son las personas las que manipulan y hacen parte de un sistema mayor, como son las organizaciones, que a la vez están de otro sistema mayor, como lo es la economía de un país, el que a su vez forma parte de un sistema mayor de conexiones e interrelaciones, como lo es el mundo en general.

El conferencista introdujo su módulo con el concepto que tenían los participantes acerca del pensamiento sistémico, el cual relacionó como la capacidad del ser humano de ver la totalidad del mundo real, es decir, de percibir el mundo real como un conjunto de sistemas integrados que se interrelacionan entre sí para alcanzar un objetivo determinado.

El Dr. Kunc señaló que la realidad es un sistema dinámico complejo, que se debe ver como una totalidad para entablar las relaciones necesarias que permitan visualizar las causas y consecuencias de las acciones del mundo real. Este sistema no funcionaría si todos sus integrantes no cumplieran sus funciones; un ejemplo es el cuerpo humano o las organizaciones, las cuales hacen parte de los sistemas naturales.

Después, definió las características que deben tener los sistemas para que funcionen de forma adecuada, las cuales son: componentes presenciales en todo momento, funciones específicas para cada sistema, no ser reemplazables, poseer un orden y retroalimentarse entre sí.

Adicionalmente, el Dr. Kunc estableció que el objetivo principal de los modelos estratégicos basados en la dinámica de sistemas es seleccionar las estrategias adecuadas para seguir en determinada situación, a través de un proceso de ensayo y error. Es decir, se deben elegir las estrategias que se consideren apropiadas y simular los posibles futuros escenarios de tiempo y espacio en los cuales la organización se puede desenvolver. Esto permite que desde la dirección estratégica se pueda evaluar la viabilidad de las acciones, con el fin de implementar tácticas que ayuden a conseguir los objetivos iniciales de la organización.

Todo esto sucede debido a que la organización es un sistema complejo que funciona a través de personas que toman decisiones, y, por ello, es imposible predecir los posibles errores de aquellas estrategias elegidas en el

pasado. Sin embargo, las organizaciones pueden crear posibles escenarios en los cuales se pueda desenvolver para disminuir la incertidumbre y las malas decisiones estratégicas.

Tal simulación es crucial en la obtención de los objetivos de la organización, pues las consecuencias de las acciones presentes tomadas en un sistema complejo no se pueden predecir con exactitud en el futuro. Entonces, esta es una forma estratégica que permite a los directivos tener más seguridad y exactitud sobre las mejores estrategias que se deben seguir.

La dinámica de sistemas es una buena solución estratégica para el cuerpo directivo de una organización, ya que genera soluciones ante los problemas que el turbulento mundo en el que se desenvuelve puede generarle. Este modelo de simulación produce mayor seguridad para los directivos, los cuales pueden complementar su conocimiento con él y pueden predecir las consecuencias de sus actos para trazar un posible futuro panorama.

Para que los participantes pudieran entender con claridad este concepto, el Dr. Kunc formó grupos de trabajo en los cuales debían seleccionar las mejores estrategias que permitieran maximizar la utilidad de una organización. Esta actividad fue muy productiva, puesto que los participantes pudieron analizar el mundo como un todo, en el cual podían anteponerse a las situaciones reales, y realizar un análisis exhaustivo de las consecuencias de los actos de una organización. Al final, cada grupo expuso las estrategias que seguirían y su análisis, con el que daban a conocer la forma en la cual manejaban su organización.

En conclusión, el Dr. Kunc aclaró que no existía un modelo perfecto que pudiera adoptar una organización que revelara con seguridad el futuro resultado de las consecuencias de los actos gerenciales. Sin embargo, las organizaciones deben intentar anticiparse a la incertidumbre que depara el futuro, para que puedan reducir el riesgo de sus decisiones. Por ello, se deben simular estrategias en los diversos posibles escenarios en los que se pueda desenvolver la organización, a fin de interpretar la complejidad, conocer los posibles problemas y soluciones, y, de esta manera, seleccionar las estrategias más adecuadas.

Módulo VI. Gerencia internacional

Conferencista: Christian Bruszies¹⁴

Fecha: 27 de julio

Universidad: Rosario, Nacional y Externado (Colombia)

Christian Bruszies¹⁵ obtuvo su maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de Karlsruhe (Alemania) y su máster en Administración de Organizaciones del Henley Management College (Inglaterra). A lo largo de su vida ha desempeñado cargos ejecutivos que involucran la creación de estrategias y planificación empresarial en reconocidas organizaciones como: Siemens, Daimler Benz, AEG y Alstom.

Actualmente se desempeña como conferencista en la maestría de la Universidad del Rosario, como conferencista catedrático de la Universidad Nacional de Colombia, y es el Coordinador de Investigación y Desarrollo de la Facultad de Administración de Organizaciones de la Universidad Externado de Colombia. Además, es el socio y director de la consultora Consultores Empresariales Industrieberatung.

Este módulo se efectuó el 27 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de desarrollar un enfoque internacional e intercultural de la gerencia. Se centró en las organizaciones multinacionales y la gestión en un contexto internacional, razón por la que se hizo un análisis de los retos mundiales que trae el siglo XXI.

El Dr. Bruszies introdujo su módulo con la definición de “gerente internacional”, a quien definió como un estratega encargado de planear, actuar y controlar las operaciones de una organización a nivel nacional e internacional. Para ello, debe tener pleno conocimiento de los hechos que afectan la política, la economía y la sociedad en el plano mundial.

Luego, hizo referencia a la formación intelectual que deben poseer los líderes internacionales; debido al incremento de la competencia en esta área, es necesario que los participantes desarrollen las habilidades necesarias que les permitan conocer los mercados internacionales para sacar provecho de estos. Por esta razón, un líder que se desenvuelva en esta

¹⁴ Basado en el material de clase de Christian Bruszies.

¹⁵ La biografía de Christian Bruszies está basada en información encontrada en <<http://www.urosario.edu.co/Administracion/Escuela-de-Verano/ur/módulo-7/>> (consultada en octubre del 2011).

área debe ser capaz de: identificar los problemas para transformarlos en oportunidades; establecer los recursos necesarios para crear una ventaja competitiva en el mercado externo; analizar e identificar los mercados óptimos para conquistar; escoger los países donde se pueden tener las plantas de producción; hacer la personalización de los productos según una cultura determinada; poseer competencias interculturales para negociar con otras culturas; y conocer el marco estructural que rige a las otras culturas que se desean conquistar.

En el caso colombiano, los líderes de las organizaciones han realizado múltiples análisis que han permitido incrementar las exportaciones en las últimas décadas. Esto en parte se debe a los tratados de libre comercio que existen, entre los cuales se destacan el Mercosur y la CAN. No obstante, el número de exportaciones por parte de las organizaciones colombianas no es suficiente, este debe incrementarse para aprovechar las ventajas que brinda el comercio internacional.

Este modelo de internacionalización debe desarrollarse bajo el pleno conocimiento de las leyes que rigen a un país determinado, la economía, la cultura y los gustos de la sociedad, con el fin de minimizar los riesgos existentes para la organización, tener un grado mayor de adaptabilidad, flexibilidad y poder, para tomar las mejores decisiones estratégicas posibles.

Un administrador de negocios internacionales debe considerar diversos factores antes de internacionalizar su negocio, y el más importante es trazar las metas que desea alcanzar en un mercado objetivo. Este mercado debe ser elegido dependiendo de la viabilidad de sus recursos y del riesgo que exista.

Además, debe considerar factores como la magnitud del mercado, la estructura de costos de la organización, la disponibilidad de los recursos, la tecnología, los canales de distribución y los riesgos de entrada y de salida.

Para minimizar estos riesgos, existen diversos tipos de estrategia, como son la exportación indirecta, las licencias, las franquicias y el *joint venture*.

El Dr. Bruszies enfatizó en el hecho de que un administrador de negocios internacionales debe ser una persona con una visión amplia del mercado, donde demuestre su capacidad de anteponerse a los hechos, de tomar decisiones oportunas, de ser flexible, innovador y con capacidad de desarrollar habilidades de comunicación y lenguaje para dar a conocer sus ideas. Es decir,

debe ser una persona proactiva que reaccione a los cambios del mercado y se adapte a ellos de manera oportuna para aprovechar las oportunidades que este ofrece.

En conclusión, el Dr. Bruszies contribuyó con la visión de los participantes con respecto a su misión como administradores de negocios internacionales. Analizó las barreras que se deben tener en cuenta antes de realizar un negocio en el plano mundial, para lo cual es esencial ver los diferentes panoramas, como el social, el económico, el político, los recursos que posee la organización y su capacidad de respuesta ante los cambios silenciosos. Invitó a los participantes a ampliar su panorama internacional para descubrir las nuevas oportunidades y tendencias que rigen al mundo. Solo de esta forma se podrán entablar negocios sólidos en diferentes destinos.

Módulo VII. La metodología del *surviving*, repensando la administración¹⁶

Conferencista: Guillermo Baena¹⁷

Universidad: de Pittsburgh (Estados Unidos)

Fecha: 28-29 de julio

Profesor acompañante: Natalia Malaver

Guillermo Baena es Administrador de Empresas de la Universidad del Norte, obtuvo su doctorado y su MBA en la Universidad de Phoenix (Estados Unidos). Se especializó en Evaluación de Proyectos y Alta Gerencia de la Universidad de Pittsburgh. Actualmente se desempeña como conferencista de programas de especialización de la Universidad de Pittsburgh y es conferencista invitado de maestría de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), de la Universidad Diego Portales de Santiago de Chile y de la Cámara Francesa de Montevideo (Uruguay).

Además, es el fundador y director del programa de especialización en Administración Sistémica con Énfasis en Marketing Estratégico de la Universidad San Martín de Colombia; actual presidente de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE) y codirector del programa de posgrado Procege de la Universidad de Pittsburgh.

Este módulo se desarrolló el 28 y 29 de julio del 2011 y ofreció la oportunidad a los participantes de conocer y aplicar el método estratégico del proceso analítico jerárquico.

Como preparación para este módulo, el Dr. Baena recomendó las siguientes lecturas: *La carrera del éxito. De marketing Colombia, El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas, Desafío empresario, creatividad & marketing, Anímese a emprender, Lesson from the edge: learn how extreme athletes use intelligent risk taking to succeed in business, The power of risk y Lessons from the edge: survival skills for starting and growing a company.*

Como introducción, el Dr. Baena hizo referencia al gran problema en común que tienen la mayoría de las organizaciones latinoamericanas, la alta

¹⁶ Basado en el material de clase de Guillermo Baena.

¹⁷ La biografía de Guillermo Baena está basada en datos extraídos de <http://www.ucis.pitt.edu/clas/publications/CLASicos_62.pdf> (consultada en octubre del 2011).

mortalidad. Según las cifras estadísticas presentadas por entidades como el Consejo Económico para el Desarrollo de América Latina (Cepal), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los reportes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizado en cincuenta y cuatro países en los cinco continentes, sumados a las investigaciones elaboradas por la firma consultora GABL Internacional Marketing y Finanzas de Colombia y USA, se observa que la mortalidad de las organizaciones nacientes en Latinoamérica alcanza cifras preocupantes y alarmantes, ya que en promedio el ochenta por ciento de las nuevas organizaciones muere antes del primer año, y, del veinte por ciento que sobreviven, nuevamente el ochenta por ciento muere antes de cumplir el quinto aniversario.

Según el Dr. Baena, las organizaciones tienen etapas de crecimiento, estas son: cortejo, infancia, crecimiento, adolescencia, envejecimiento y muerte. Y la mayor mortalidad se presenta desde la primera hasta la tercera etapa, razón por la que el *surviving* trata de llevar a la organización hasta la cuarta, en la cual el peligro de muerte empresarial se disminuye significativamente.

Según el modelo GEM propuesto en 1998 por la London Business School y el Babson College, el cual mide la tasa total de la nueva actividad empresarial (TEA) en cincuenta y cuatro países, en el 2010 se sitúa a Colombia entre los diez países más activos en la dinámica empresarial. Este informe revela que cerca de 5,5 millones de colombianos entre los dieciocho y sesenta y cuatro años se encuentran dedicados en una nueva actividad empresarial, de los cuales más de 2,6 millones de personas están comenzando una nueva actividad empresarial –empresarios nacientes de cero a tres meses de actividad– y los otros 2,9 millones ya son propietarios de una organización de menos de cuarenta y dos meses de creada –nuevos empresarios–.

Sin embargo, existe una abismal brecha entre el resultado que un empresario, dependiendo su origen, puede tener al tercer año de creación de su organización. En este estudio participaron cuatro regiones del mundo diferentes: Latinoamérica, España, Italia y el este de Asia. Entre estas cuatro regiones, la menos productiva es América Latina, la cual es superada exponencialmente por Asia, lo cual genera un mayor riesgo de muerte empresarial en este sector del mundo.

El Dr. Baena explicó que esta diferencia de productividad se debía a que la principal motivación de crear una organización en América Latina está asociada a que las personas no encuentran empleo, que es una razón que

carece de fundamentos empresariales. No obstante, existe un segundo camino por el cual las personas crean una organización y este está relacionado con la realización personal. Tal motivo también sufre ciertos problemas debido a que los líderes empresariales no cuentan con las habilidades requeridas para administrar su organización.

Entre estas debilidades empresariales se encuentra que las organizaciones en su mayoría no exportan ni desean hacerlo, lo cual es un hecho negativo porque no tienen la capacidad de conquistar nuevos mercados, impidiéndose crecer. Además, afirma que el área de la organización de “mercadeo y ventas” es el principal aspecto que se debe fortalecer, puesto que carecen de habilidades necesarias para vender su organización y su imagen de empresarios.

Por ello, hace referencia a las carencias que existen en la relación con el recurso humano, con el deseo de emprender y con la capacidad de influir en otras personas, que, según el Dr. Baena, son una habilidad fundamental para un emprendedor. Habló del recurso humano, haciendo referencia a la influencia, en muchos casos negativa, que tienen los fundadores de la organización en convertirse en líderes, ya que rompe la armonía que debe existir entre los trabajadores, pues se torna un ambiente de resistencia, en el cual el trabajador no es productivo y se convierte en el primer recurso por reemplazar.

En segundo lugar, indicó que un emprendedor que carezca de pasión por su trabajo no es verdaderamente un emprendedor, puesto que en algún momento del camino se rendirá frente a las adversidades que se presenten, sin gozar de las recompensas de su obra. Por último, hizo énfasis en que la capacidad de influir en los demás es una habilidad que los líderes deben desarrollar, debido a que es la forma en la cual pueden vender sus ideas al mundo y en la cual pueden llegar al éxito.

Por otro lado, el conferencista también explicó el “diagrama de emprendimiento con sostenibilidad”, el cual representa cuatro actividades principales con unas de refuerzo. Estas cuatro actividades principales son: sueños y anhelos emprendedores, emprendimiento y asumir riesgos, sostenibilidad y desarrollo. Mientras que las actividades de apoyo son: creatividad, luz intelectual, investigación, romper los paradigmas, pasión por el sueño, disciplina, plan estratégico de negocios, apoyo financiero y moral, ventas, liderazgo y formación de equipo de trabajo, habilidad social y disciplina

financiera. Pero, entre todos ellos, se recalca que el más importante es “la pasión por el sueño”, porque sin ella no se puede alcanzar ninguna otra.

De esta estructura, el Dr. Baena resaltó las primeras dos etapas: sueños y anhelos emprendedores, y emprendimiento y asumir riesgos. La primera etapa es fundamental porque es el nacimiento del proceso de formación del proyecto, es la etapa más importante, pues, a pesar de la carencia de capital financiero, el emprendedor está lleno de sueños y fortaleza interior. La segunda etapa también es crucial debido a que es la faceta en la cual el emprendedor asume riesgos financieros, estratégicos, operacionales y de azar, para llegar a la decisión de arriesgarse y tomar decisiones en su organización. Como existen diferentes tipos de riesgos: muy altos, altos, moderados, bajos y muy bajos, el emprendedor debe estar seguro de tomar la decisión adecuada, y, para ello, se creó el “proceso analítico jerárquico AHP”.¹⁸

Este proceso, desarrollado por el Dr. Thomas Saaty, permite estructurar la toma de decisiones en forma de jerarquías con el fin de reducir su complejidad, así como de mostrar las relaciones entre los criterios y las posibles alternativas. Es decir, ayuda a tomar decisiones estratégicas de un modo más acertado. Usa una metodología de trabajo sencilla, basada en la descomposición del problema (o el objetivo) en una estructura jerárquica, y, para ello, se divide en las siguientes cuatro etapas:

- Primera etapa: establecer el objetivo general y los criterios que, a su vez, pueden estar constituidos por subcriterios dependiendo el nivel de importancia que tengan. Después, se deben establecer alternativas por seguir acorde con el criterio para que de esta forma se logre el objetivo planeado. Es muy importante respetar la estructura jerárquica de cada uno de ellos, debido a que es de esta forma como se obtiene la veracidad de los resultados.
- Segunda etapa: emitir juicios de valor a cada uno de los elementos para calcular su prioridad. Entonces, se debe realizar una comparación por medio de la escala de medidas propuesta por Saaty.¹⁹ Esta consiste en establecer un número del 1 a 9 dependiendo de su importancia, en esta

18 Basado en “Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la localización de una PYME” de Elena Martínez Rodríguez.

19 Tomado de Saaty, T. L.(1980). The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill.

1: igualmente preferidos, 3: moderadamente preferido 5: fuertemente preferido y 9: extremadamente preferido.

Luego, un *software* específico crea una matriz en la cual se muestran las prioridades; de esta manera, es más fácil tomar las decisiones. A continuación, se encuentra la matriz que ejemplariza este procedimiento:

Matriz normalizada					Vector de prioridades
	A	B	C	Total	
a	0,55	0,72	0,20	1,47	0,49
b	0,18	0,24	0,70	1,12	0,37
c	0,27	0,03	0,10	0,41	0,14
				3,00	1,00

- Tercera etapa: analizar las distintas alternativas propuestas y escoger la que más satisfaga los criterios para alcanzar el objetivo.
- Cuarta etapa: sintetizar los resultados y seleccionar la mejor alternativa que haya arrojado el estudio.

En conclusión, el Dr. Baena afirmó que solo se puede trabajar con cuerpos empresariales que tengan vida, la cual se da a través del emprendedor. Este debe contar con habilidades específicas como pasión por la vida, acción comercial con un claro enfoque estratégico orientado a los beneficios, asumir los riesgos, anticiparse al futuro y trazar el camino que se desea recorrer. Si se habla de esto, se habla de *surviving*, la cual es una herramienta para ayudar a las organizaciones a ser perdurables y exitosas.

Bibliografía

Martínez Rodríguez, Elena. “Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la localización de una PYME”.

Rodríguez, Delia. Entrevista “Tira una oveja en la sala de reuniones”.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

Páginas web

<<http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/profiles/sdutta/>>.

<http://www.soitu.es/soitu/2009/04/21/vidadigital/1240322062_164420.html>.

<<http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>>.

<<http://people.mcgill.ca/nancy.adler/>>.

<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/nancy-adler-la-artista-que-revoluciono-el-mundo-del-management>>.

<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Institutes/HealthServicesResearch/GoversMark.htm>>.

<<http://scs.georgetown.edu/departments/5/center-for-continuing-and-professional-education/faculty-bio.cfm?a=a&fld=1443>>.

<<http://www.wbs.ac.uk/faculty/members/martin/kunc>>.

<<http://www.urosario.edu.co/Administracion/Escuela-de-Verano/ur/módulo-7/>>.

<http://www.ucis.pitt.edu/clas/publications/CLASicos_62.pdf>



Universidad del Rosario
Facultad de Administración