

# **Lo más importante de una empresa no es su balance, ni su P&G, sino su gente.**

Para Pedro Niño, director del Inalde, uno de los temas por resolver en Colombia es eliminar la creencia de que pasar mayor tiempo en la oficina equivale a trabajar más.

17/10/2007

Acorde a su condición de empresario pionero en la aviación regional colombiana, Pedro Niño Rodríguez,

actual director del Inalde , abrió los cielos del centro de formación empresarial colombiano para mostrar lo que puede ocurrir cuando la dirigencia privada, más allá de informarse, se forma. “El destino final”, dice, “es más llamativo”.

Niño, quien durante varias décadas trabajó en cargos claves de la Federación Nacional de Cafeteros, dirige desde hace cinco años el Inalde, el centro de dirección de la Universidad de la Sabana .

Desde entonces, Niño ha librado una batalla personal para lograr que empresarios, altos directivos de empresas, servidores públicos y hasta militares se formen en las metodologías de la alta dirección para mejorar el comportamiento de sus empresas o instituciones, y de la economía.

El Inalde utiliza la metodología de caso impuesta por la Escuela de

Negocios de Harvard desde 1905. No en vano, esta escuela es una de las entidades hermanas del Inalde, al igual que el IESE, de Barcelona, considerada una de las mejores escuelas empresariales del mundo. Es más: el Inalde le debe su creación al IESE.

Aunque Niño aceptó sentarse a manteles, prefirió recibir en casa que tener que desplazarse desde Chía a cualquier restaurante del norte capitalino. Para Niño, el tráfico bogotano obra en contra del manejo eficiente del tiempo y, por ende, de la productividad.

El restaurante interno, acostumbrado a atender a las luminarias del sector corporativo colombiano, dispuso de un menú agradable, acompañado de un clásico vino chileno. Comimos crema de espinaca con crutones de pan al ajo, pollo al estragón, ensalada verde, soufflé de papa criolla y, de

postre, crepes de helado de vainilla en salsa de chocolate.

Niño, nacido en el departamento de Tolima, se educó en la Universidad Javeriana, donde se recibió como ingeniero civil. Luego obtuvo un máster en el Georgia Tech, en Atlanta, y posteriormente se especializó en temas bancarios, dada su condición de representante de la Federación Nacional de Cafeteros ante el Ibero-Amerika Bank, una entidad germana enfocada en dar apoyo financiero al sector cafetero internacional. Durante 16 años, Niño viajó a la ciudad de Bremen no menos de cuatro veces al año, por lo que dice haber cruzado el Atlántico cerca de un centenar de veces. Llegó al punto de reconocer, desde el aire, la proximidad del Viejo Continente o la llegada a los cielos americanos. “Alcancé a conocer muchas de las piedras del océano”.

A Niño nunca le incomodó volar tantas horas, en parte por la afición de su padre por los aviones. Eso explica que, en los años 40, haya contribuido al montaje de Saeta, la primera aerolínea regional tolimense. Esta pasión por el transporte aéreo animó al propio Niño a crear, en 1981, junto con varios empresarios tolimenses, la empresa regional Aires. De cubrir solamente itinerarios entre Ibagué, Bogotá, Cali y Medellín, Aires hoy vuela a 24 ciudades colombianas y cuenta con varios destinos internacionales.

Esto me llevó a preguntarle si existe alguna posibilidad de venderle a un jugador internacional, como se ha comentado en las últimas semanas. “Nada de eso está en nuestras cartas”, dice Niño.

Lo que más inquieta a Niño es que los empresarios colombianos no se

apasionen por formarse, como lo han venido haciendo sus hermanos chilenos desde hace, por lo menos, tres décadas.

Entre 1986 y 2000, el PIB del país austral creció un 6,64%, uno de los niveles más altos de la región. De ese total, un 2,41% correspondió al stock de capital y un 1,04% al crecimiento de la mano de obra. Entonces, un 3,19% se atribuye a los patrones de eficiencia en el manejo de los factores del crecimiento, o sea, la construcción de una infraestructura adecuada y una correcta dirigencia empresarial. En Colombia, en cambio, en un período similar, el factor de “eficiencia en el manejo de los factores de crecimiento” arrojó cifras negativas. “Esto es lamentable”, dice Niño.

El director del Inalde atribuye la falta de iniciativa de los empresarios para formarse a la creencia de que

asistir a un curso es regresar a un arcaico salón de clases, donde el profesor toma la palabra y jamás la suelta. “Aquí las cosas son distintas”, explica Niño. “Somos una escuela para directivos”. Eso significa que el Inalde no tiene alumnos sino participantes.

En realidad, el estilo del Inalde se base en el análisis de casos. No se analiza toda la historia de una compañía, sino la manera como ésta ha resuelto o enfrentado un punto crítico y específico en un momento dado. El profesor no impone su criterio, sino que les pregunta a los asistentes cómo habrían actuado o respondido ante dicha situación. Y como la visión de un empresario no es igual a la del vecino, todos se nutren mutuamente de puntos de vista que no habían contemplado.

El profesor sólo tiene que asegurarse de que todos los puntos queden

cubiertos, sin sacar una sola conclusión. “Nuestro sistema es lo más parecido a una junta directiva o a una asamblea”, dice Niño. “Aquí no hay espacio para clases magistrales ni imposiciones de visiones o pensamientos”.

Presidentes y altos ejecutivos de las principales compañías colombianas van allí a formarse en temas de dirección y manejo integral de todas las áreas de una compañía. Esto es muy distinto a asistir a un congreso o a un seminario, donde prima la información y no la formación.

Otro punto crucial es asignar mucha importancia a la visión humanística del entorno. “Estamos convencidos de que lo más importante de una empresa no es su balance, ni su P&G, sino su gente”, dice Niño. Y agrega que, en un país como Colombia, debe tomarse la iniciativa de generar cambios “revolucionarios” para la



sociedad en términos de creación de empleo y bienestar. “Los empresarios pueden —y deben— ser agentes del cambio”.

Pero después de 25 años, ¿qué impacto ha tenido el Inalde en la formación de los directivos colombianos? “Es muy difícil medirlo por números”, responde Niño. “Pero una encuesta de la revista Semana, realizada hace dos años, reveló que, para los empresarios colombianos, hay dos lugares donde pueden recibir el mejor nivel de formación posible: Harvard y el Inalde”.

## **DE POSTRE**

A diferencia de otros centros de formación, los profesores del Inalde deben dedicar una cuarta parte de su tiempo a labores empresariales propias o a tareas de orientación en juntas directivas. No son, simplemente, profesores de cátedra, sino de experiencias reales.

A pesar de que el Inalde moldea su programa en la metodología del caso, dependiendo, para ello, de experiencias internacionales, el arsenal de vivencias locales ha aumentado. “Tenemos 45 casos colombianos, a pesar de que nuestros empresarios son reacios a abrir las puertas de su casa”.

Un elemento importante en la trayectoria del Inalde es que en sus recintos ha comenzado a mezclar a particulares y militares. “Con un Ejército de un cuarto de millón de hombres, la administración del recurso humano y de las tareas y metas de esa institución se convierte en todo un reto “empresarial”.

Los principales cursos del Inalde incluyen el Programa de Alta Dirección Empresarial, Pade, para presidentes de empresas y miembros de juntas directivas; el Programa de Desarrollo Directivo, PDD, dirigido a

vicepresidentes; el de Maestría en Dirección de Empresas, MBA, y los programas In Company, hechos a la medida de las compañías.

## **TRABAJAR MENOS Y PRODUCIR MÁS**

Uno de los temas por resolver en Colombia, dice Pedro Niño, director del Inalde, es eliminar la creencia de que pasar mayor tiempo en la oficina equivale a trabajar más. “En Alemania y otros países avanzados, las luces se apagan y las puertas de la empresa se cierran a las cinco de la tarde, para que los empleados tengan la oportunidad de crecer como padres y esposos. Si uno no alcanza a hacer el trabajo dentro de un tiempo estipulado, algo anda mal; trabajar más de la cuenta es falta de orden y de estrategia”.

Entrevista de Hugo Sabogal /  
Especial para El Espectador

.....

pdf | Documento generado  
automáticamente desde [https://  
opusdei.org/es-co/article/lo-mas-  
importante-de-una-empresa-no-es-su-  
balance-ni-su-pg-sino-su-gente/](https://opusdei.org/es-co/article/lo-mas-importante-de-una-empresa-no-es-su-balance-ni-su-pg-sino-su-gente/)  
(21/04/2025)