

Relevos generacionales

La convivencia generacional en las empresas fue un asunto históricamente rutinario al menos hasta hace una década, cuando comenzaron a integrarse al mercado laboral los hijos de la tecnología y quedó relegada la tradicional convivencia entre los mayores con experiencia y estabilidad y la llegada de las generaciones más jóvenes, entonces más dispuestas a la adaptación institucional, que aspiraban a un sueldo progresivo y a crecer sin grandes sobresaltos.

Llegaron los millennials con dispositivo en mano y se encontraron con la generación X, que mantuvo una dinámica laboral ordenada, con una convivencia estratificada, fuerte apego a las normas y a la obediencia sistemática.

Hasta ahí no hay nada nuevo, pero me causó especial interés una infografía publicada recientemente por la consultora

Raconteur que revela cómo las empresas hoy afrontan un

hecho nuevo que nos obliga a reformular, entender y adaptarnos a una nueva convivencia con distintas formas de ser, maneras de ejercer el mando, diversas perspectivas y expectativas frente a la vida y el trabajo.

El análisis señala que si a los millennials, conocidos también como la generación Y, les costó adaptarse a los modelos tradicionales, con la generación que le sigue, la Z (o centennials), sucederá algo similar, ya que comienzan a llegar al mundo productivo con esquemas todavía más complejos, más específicos en las funciones, menos prolongados en el tiempo, además de condiciones más distendidas y altas dosis de independencia. Los Y y los Z se proyectan a tres años, mientras los X lo hacen hasta siete años.

PARA QUE UNA EMPRESA SEA COMPETITIVA SE REQUIERE TAMBIÉN ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO

Mantener una empresa competitiva no depende solo de un producto bueno, con precio adecuado y una producción eficiente y de bajo costo. Se requiere, también, de administrar el recurso humano que interviene en cada paso del proceso, así como de la gestión administrativa y comercial. Todo un reto en este enredo generacional.

La Generación Z se siente más motivada por una buena remuneración, poder desarrollar un objetivo con pasión y alternar con un hobby o actividades complementarias de manera paralela. Es bueno que los jóvenes mantengan vivo el chip del cambio, y ciertamente es importante que no adormezcan en una función, que quieran dar la milla extra y tener nuevas experiencias, pero también es fundamental que los pasos se den de manera ordenada y oportuna.

En algo tan elemental como que en la comunicación también se ha venido dando una "evolución", pues, mientras para los "mayores" la comunicación se hace 40% en persona, 35% por correo y el 13% telefónicamente, para los "Z" el chat es la principal herramienta de trabajo con un 31%, seguido por el contacto personal en 26% y 16% por el correo electrónico.

Mientras que la estrategia de negocio planifica y busca la manera de abrir nuevos mercados y sacar más provecho de las oportunidades, los equipos de talento humano lidian con el manejo del relevo generacional. Le sumamos que, como dice la infografía "vivimos más tiempo y nos retiramos más tarde", lo que supone una dificultad en la homogenización del recurso humano.

Todo esto constituye un reto para las empresas donde la gran mayoría son de familia y comienzan a ser controladas por nuevas generaciones. El relevo es tan importante como adaptarlas a una cultura de valores y principios, pero también de cambios constantes en el recurso humano y de sus formas de trabajar. Es momento de comenzar a hacer el cambio a capacitaciones para las nuevas industrias si no queremos quedar rezagados.



MARÍA CLAUDIA LACOUTURE
Exministra de CIT
@mclacouture

COMENTARIO ECONÓMICO DEL DÍA DE ANIF | SERGIO CLAVIJO - CON LA COLABORACIÓN DE

Estructura fiscal: ¿cómo está el país?

La prolongada "resaca" que ha dejado el fin del súper-ciclo de los commodities (2014-2019) se ha traducido en serios desbalances macro-fiscales para buena parte del mundo emergente. En particular, la destorcida minero-energética ha significado pesados lastres en las economías exportadoras de commodities de América Latina, con especial afectación en la llamada Alianza del Pacífico (AP), la cual comprende a México, Chile, Perú y Colombia. Estos países se han caracterizado por tener potencial para superar su dependencia exportadora de mineros-energéticos y, sin embargo, continúan con altas concentraciones de 60%-70% de su canasta exportadora en materias primas. La excepción ha sido México, que aprovechó el Nafta (1994-2016) para mejorar su desarrollo industrial, pero que enfrenta ahora una compleja geopolítica para continuar esa tarea bajo el nuevo USMCA (pendiente de ratificaciones legislativas).

Ello se ha reflejado en serios desafíos macro-financieros para los miembros de la AP, destacándose: i) menores crecimientos potenciales de solo un 2,5%-3,5% anual vs. 4,5%-5,5% del período pre-Lehman; ii) pér-

didadas cercanas a 2%-3% del PIB de ingresos fiscales; y iii) marcas devaluaciones de sus monedas frente al dólar, aunque cabe aplaudir que esto ocurra precisamente en un marco de manejos cambiarios relativamente transparentes y flexibles.

En Colombia, la coyuntura fiscal se ha ido complicando por cuenta de los fallidos intentos por incrementar la presión tributaria (siendo la Ley 1943 de 2018 el más reciente ejemplo) y las fallas en la institucionalidad fiscal, donde la Regla Fiscal (RF) no ha logrado un apropiado "anclaje fiscal". Sobre esto último, es claro que la excesiva discrecionalidad fiscal, por cuenta de una RF que no se enfoca en los parámetros "profundos", ha conllevado pérdida de credibilidad y tanto el FMI como las calificadoras de riesgo argumentan a favor de una nueva reforma tributaria que logre elevar el recaudo durante el período 2020-2022. De hecho, es sabido que la relación Recaudo Neto/PIB de Colombia se encuentra en una peligrosa senda descendente, desde 14% hacia un 13% durante el horizonte 2019-2022, por cuenta de los excesivos alivios corporativos, que no lograrán compensarse con lo ganado en

personas naturales, y ante la ausencia de una adecuada expansión del IVA a tasas de 19%.

En esta nota comparemos la situación fiscal de Colombia con sus pares de la AP, con el fin de evaluar la posición relativa del país frente a la región.

El caso de Chile

El total de ingresos tributarios de Chile se ha incrementado de 16,9% a 17,5% del PIB durante el período 2003-2018. Sin embargo, si a esa cifra le añadimos las contribuciones referidas a la seguridad social y los recaudos no tributarios, se observa que el total de ingresos en realidad ha descendido marginalmente de 21,9% hacia 21,7% del PIB durante esos 15 años. Estos menores ingresos públicos de Chile se explican, en buena medida, por el desplome de los precios del cobre durante ese periodo, los cuales no lograron ser compensados por los ingresos adicionales de la reforma tributaria de 2014.

El caso de Perú

Allí los ingresos tributarios se han incrementado en cerca de +1,2% del PIB durante 2003-2018, llegando a 14% del PIB (aunque inferior a 16%-17% del PIB observado en los picos de 2011-2012). Al sumar los ingresos de la seguridad social (2,1%

El desafío de fortalecer Iberoamérica



NÚRIA VILANOVA
Fundadora
Atrevia
@nuriavilanova

Quienes me conocen, saben de mi pasión por emprender proyectos. Uno de ellos fue hacer de Atrevia una de las mayores consultoras de comunicación de Iberoamérica. Y el conocimiento que poco a poco fui adquiriendo sobre esta región del mundo me llevó a emprender otro proyecto que tiene, precisamente, como protagonista a Iberoamérica.

Nuestra pertenencia a esa realidad geográfica, social, cultural y económica que se extiende a las dos orillas del océano Atlántico es un hecho diferencial que tenemos, desde mi punto de vista, la obligación de aprovechar. Estamos hablando de unos de los espacios con mayor potencial del planeta, y en el que países que son parte del núcleo de la Unión Europea, como España y Portugal, comparten intereses, posicionamiento y, en muchos casos, también mercados con países que están protagonizando enormes transformaciones este siglo XXI, como Colombia, Perú, México o Brasil. Aunque en algunos casos -no me refiero a Colombia- desconozcamos el desenlace de ese proceso modernizador, sé que merece la pena apostar por el futuro de Latinoamérica.

Esa es la razón por la que hace algún tiempo, un grupo de empresarios impulsamos la creación del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (Ceapi). Hoy somos 140 presi-

dentales de importantes empresas iberoamericanas comprometidos con la tarea de fortalecer el espacio empresarial iberoamericano.

Trabajar por Iberoamérica no es solo responsabilidad de los Estados. Su verdadera fuerza reside en el sólido entramado de relaciones que promueve la propia sociedad civil. Los flujos migratorios, una cultura compartida o los intercambios comerciales y empresariales son algunos de los pilares que sostienen e impulsan Iberoamérica.

TRABAJAR POR IBEROAMÉRICA NO SOLO DEPENDE DE LOS ESTADOS.

Precisamente, durante los días 30 de septiembre y 1 y 2 de octubre, Ceapi va a celebrar en Madrid su tercer congreso iberoamericano. Se trata un encuentro transversal en el que abordaremos, además de la situación del espacio empresarial iberoamericano, aspectos como el papel de las 'start ups' en la transformación de las empresas, el protagonismo de las nuevas generaciones, el liderazgo femenino, la importancia del talento, la innovación como eje de la globalización, o la función de las empresas como impulsoras de la cultura y la investigación.

Una mirada construida a través del análisis de políticos, empresarios y profesionales procedentes de 14 países. Contaremos con ponentes como el ex presidente del Gobierno español Felipe González; la Secretaria General Iberoamericana, Rebeca Grynspan; el presidente del Consejo Coordinador Empresarial de México, Carlos Salazar; la Secretaria General de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, la colombiana Gina Magnolia Riaño y la también colombiana y co-fundadora del grupo empresarial Daabon, Carmen Dávila.

Y todo ello en un momento, el arranque del último trimestre, en que Europa acabará de renovar sus instituciones; en el que España tendrá nuevo Gobierno y en el que países como Argentina, Uruguay o Bolivia estarán en plena campaña de sus presidenciales.

En definitiva, un contexto de cambio en el que será más importante que nunca que las empresas conozcan de primera mano cuáles serán las claves políticas, tecnológicas, económicas y sociales que van a definir el espacio empresarial iberoamericano durante la tercera década del siglo XXI. Pero, sobre todo, será una convocatoria para reunirnos todos aquellos que compartimos la idea de que Iberoamérica es una realidad por la que merece la pena luchar y trabajar. Nos vemos en Madrid.

JUAN SEBASTIÁN JOYA Y CARLOS CAMELO

TASA EFECTIVA DE TRIBUTACIÓN CORPORATIVA EN COLOMBIA

(Incluyendo pagos de Seguridad Social, territoriales y 4x1.000; % sobre utilidades)

Año gravable	Ley 1430 de 2010	Ley 1607 de 2012	Ley 1739 de 2014	Ley 1819 de 2016	Ley 1943 de 2018			Diferencia
	2011 (1)	2013	2016	2017	2019	2020	2022 (2)	(3)-(2)-(-1)
I. Imporrenta	32,1	34,2	34,4	32,5	25,5	21,8	20,9	-11,2
Imporrenta+CREE	24,9	27,0	32,5	32,5	25,5	21,8	20,9	-4
Imporriqueza	7,2	7,2	1,9	0	0	0	0	-7,2
II. 4x1.000	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	0
III. Seguridad social	15,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	-5
IV. Territorial	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	0
ICA	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	0
Predial	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0
Gran Total (I+II+III+IV)	60,5	57,5	57,7	55,8	48,8	45,1	44,2	-16,2

Fuente: cálculos Anif con base en MHCP y Dian.

Gráfico: LR, VT

del PIB) y los ingresos no tributarios (2,5% del PIB), sus ingresos totales muestran incrementos de 17,6% a 18,6% del PIB durante 2003-2018.

El caso de México

Los ingresos tributarios de México se han reducido en cerca de un 1% del PIB durante 2003-2018, pasando de 13,8% en 2003 a 13,1% del PIB actualmente (vs. el pico de 17% del PIB logrado en 2014). Sin embargo, sus ingresos totales se han incrementado levemente por cuenta de los mayores ingresos no tribu-

tarios (pasando de 7,5% a 8,3% del PIB). Nótese que los ingresos provenientes de las contribuciones a seguridad social se han estancado en un 2% del PIB. México también ha visto incrementar sus gastos en un 2% del PIB durante 2003-2018, pasando de 23,9% del PIB a 26% del PIB.

El caso de Colombia

En Colombia, el recaudo tributario consolidado (incluyendo cerca de 3% del PIB de los territorios) se elevó de 15,1% a 19,2% del PIB durante 2003-2018. Nótese cómo ese nivel de

recaudo de Colombia está por encima del de Chile, Perú o México en un 3%-8% del PIB. Pese a este aparente avance en eficiencia de la estructura tributaria colombiana, es importante recordar la senda descendente en Recauda Neto/PIB que trajo consigo la Ley 1943 de 2018, lo cual estará drenando los ingresos tributarios (en el consolidado público) hasta llegar a un 18% del PIB a la altura de 2022. El balance es que Colombia continuaría por debajo de la relación Recauda Neto/PIB en cerca de un 2% del PIB respecto del promedio de países *Ocde*.

Estructura tributaria competitiva y sostenibilidad fiscal (a manera de conclusión)

Una adecuada estructura tributaria debería permitir allegar los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones del gobierno, introduciendo la menor cantidad de distorsiones al funcionamiento del mercado. En ese sentido, entre más fricciones acarree la tributación, menor será la competitividad del país. Es bajo este entendido que la reducción de la tasa de tributación de las empresas se ha tornado en menester para todos los gobiernos de la región.

Lea el informe completo en la web



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgonm

Las cinco cualidades que busco en mi gente son: competencia técnica, capacidad de trabajar en equipo, humildad, amor por su misión y vocación de servicio.

Alan Mulally

Aprender para avanzar

Quizás pueda sonar demasiado pretencioso decir que en los tiempos actuales nada de lo que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida nos sirve para acometer los retos con los que nos estamos enfrentando y con los que nos enfrentaremos en un futuro más o menos inmediato. Muchas personas hablan de desaprender cuando se refieren a lo anterior.

Sin embargo, mi punto de vista es el inverso. Desaprender es aprovechar todo lo que la experiencia vital y profesional nos ha dado hasta ahora y continuar aprendiendo. Sin pausa. Ningún profesional puede ser ajeno al cambio continuo al que estamos expuestos como consecuencia de la adopción a las nuevas tecnologías. La velocidad del mencionado cambio jamás se había experimentado con anterioridad; ni con la revolución industrial, ni con el desarrollo de los medios de transporte, ni del descubrimiento de la *www...*

No estamos viviendo una época de continuos cambios, sino un cambio de época. Basta un dato, mientras que a principios del siglo XX lo que se denominaba una "época" cubría de tres a seis generaciones, ahora nuestra generación vivirá dos épocas y la generación Z vivirá de cinco a ocho épocas. Increíble, ¿no?, pero absolutamente cierto.

Y todo este "corre corre" se ha producido fundamentalmente por la digitalización. Esta ha llegado a todas las áreas y sectores. ¿Quién podría pensar que impactaría en el transporte de personas en las ciudades o en la restauración o en el servicio a domicilio? Las compañías que están en estos u otros sectores se convierten en actores claves, ya que son ellas las que tienen los datos de las personas (clientes). Hay ya quien dice, y no le falta razón, que la data es el petróleo de esta cuarta revolución industrial.

Ante esta situación, todos nosotros necesitamos estar inmersos en un proceso de aprendizaje constante y continuo, si no queremos quedarnos fuera y ser prescindibles dentro de cualquier organización. Lo que llamo desaprendizaje para adaptarnos a este entorno cambiante. Hay empresas que ya están casi obligando a sus colaboradores a que dediquen un tiempo al día a "formarse". Y esto no es una quimera. Es perfectamente posible porque en la actualidad para "desaprender" ya no es necesario acudir a unas clases presenciales, sino que hay multitud de formatos disponibles y gratuitos, escritos, en audio y en video, en todos los idiomas. No hay excusas. Posibilidades tenemos todas.

ANTE LA REVOLUCIÓN DIGITAL NECESITAMOS ESTAR INMERSOS EN PROCESOS DE APRENDIZAJE CONSTANTES

Todo esto nos va a ayudar a saber cómo la tecnología y la digitalización, en sentido amplio de la palabra; big data, blockchain, AI, robótica... puede y va a afectar a nuestros negocios y a nuestro trabajo. Hay multitud de bibliografía que se aventura a cuantificar el número de puestos de trabajo que desaparecerán como consecuencia de esta cuarta revolución industrial/tecnológica. Al menos hay que intentar estar preparados para que, si nos toca, sea lo más tarde posible. Si para mi generación esto es un "drama", imaginad para las generaciones más jóvenes. No les queda alternativa. O se mueven o ni estarán.

Ahora bien, en esta vorágine de tecnología, de entorno cambiante, de datos infinitos hay que ser capaces de parar y mirar lo que nos rodea desde otra perspectiva. Somos seres humanos y no debemos perder el sentido de lo que hacemos: por qué y para qué las hacemos. La data permite que la AI tome decisiones por nosotros, aunque ya algunos pensadores han dicho que todo cambia tan rápido que la data de hoy no servirá para predecir nada de lo que pase mañana.

Leer el análisis completo en web

TRIBUNA EMPRESARIAL

Crear empleo formal en Colombia



JAVIER ECHEVERRI HINCAPIÉ
Presidente de ManpowerGroup

Revertir los indicadores de desempleo se ha convertido en un panorama cada vez más lejano. En Colombia, tan solo en marzo esta tasa ascendió al 10,8%, mientras que en Perú fue de 7,6%, en EE.UU. de 3,8% y en México de 3,6%. Varias serían las causas por las cuales no hemos podido generar el empleo formal que necesitamos, algunas de ellas de carácter estructural más complejas y otras tal vez más simples y de consenso, como por ejemplo la cantidad de obligaciones que se trasladan a las empresas y a los empleadores.

Y es que por años, las cifras no han estado a nuestro favor y esto lo demuestra el hecho de que la mejor tasa de desempleo desde 2001 fue de 7,3% en noviembre de 2015; a lo que se suma que en los últimos 18 años, según el *Dane*, el promedio de tasa fue de 11,4%. Pero eso no es todo, nuestras cifras se complican más con el porcentaje de empleo informal que supera 48%.

Sobre el tema, escuché hace algunos días al presidente Iván Duque cuando afirmó que hemos tratado a las empresas como mulas de carga. Tiene razón, pues no son pocas las obligaciones tribu-

tarias y, claro, laborales que están bajo su responsabilidad. Por eso, y aprovechando que en este momento en el país se están abordando temas relacionados con la reforma laboral y pensional, podemos estudiar, tal vez desde otra perspectiva, cómo podremos liberar el potencial y la productividad de las empresas.

La realidad es que Colombia compite en mercados internacionales con países que no tienen las mismas ataduras y sus resultados nos aventajan. Algunas de las obligaciones que necesitamos evaluar tienen que ver, en primera medida, con las protecciones reforzadas por salud, pues somos uno de los pocos países del mundo donde el empleador debe obligatoriamente mantener vinculado laboralmente a un empleado con afectación de salud física o mental, sin horizonte de tiempo y sin condición alguna a su tipo de contrato o a la causa justa por la cual debe finiquitarse su relación laboral.

TOCA QUE LAS EMPRESAS RECORRAN UN CAMINO MÁS SEGURO

Aunque para una gran empresa esto es un problema serio de sobrecostos e ineficiencia, para una Pyme o microempresa este hecho puede representar la quie-

bra. Precisamente por eso, debemos buscar alternativas para proteger el Principio Constitucional sin cargar una ilimitada responsabilidad a los empleadores. El 70% de los empresarios ve con buenos ojos incrementar los aportes a la seguridad social para que sea el sistema el encargado de proteger las personas que terminan su vínculo laboral o pagar una indemnización adicional en caso de afectación por salud.

Otra obligación que merece nuestra atención tiene que ver con los dos primeros días de incapacidad por enfermedad general, que son asumidos por las empresas. En este momento no existe ningún incentivo para que las EPS controlen esos dos primeros días y las den a quienes en realidad las necesitan. La ministra de Trabajo, Alicia Arango, se asombró cuando descubrió que en 2016 se entregaron 26 millones de días de incapacidades. La única forma de ejercer un control efectivo, es que las EPS asuman desde el primer día las incapacidades por enfermedad general. No se controla lo que no cuesta.

Necesitamos que las empresas del país recorran un camino más seguro y sólido donde puedan contribuir al fortalecimiento del empleo formal, por ende, a la disminución de la tasa de desempleo que hoy alcanza uno de sus índices más altos.