

PERFIL BIOGRÁFICO DE UN GRAN GERENTE:
JAIME BUENO MIRANDA (KPMG)

PAULINA CAICEDO PULIDO

Asesor:
CARLOS DÁVILA L. DE GUEVARA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2003

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. Orientación teórica	7
II. Metodología	16
III. Perfiles biográficos en Colombia	22
IV. Primeros años en la vida de Jaime Bueno Miranda	32
V. Formación académica de Jaime Bueno Miranda	43
VI. Trayectoria ocupacional de Jaime Bueno Miranda	59
VII. Jaime Bueno Miranda, gerente, empresario y su relación con la comunidad	82
VIII. Jaime Bueno Miranda, familia y estilo de vida	102
IX. Comentarios finales	113
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado, es el resultado del trabajo realizado, durante los dos últimos semestres de estudios de la autora, en el programa de Pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Su desarrollo empieza en el curso seminario de proyecto de grado, tomado durante el segundo semestre del año 2002. En él, se definió en primer lugar el tema o problemática que se iba a abordar, y el asesor del proyecto, a continuación se establecieron los objetivos, la metodología y las actividades a desarrollar así como el índice de capítulos. Todos estos elementos quedaron plasmados en la propuesta entregada al final del curso.

La selección del tema de este trabajo, estuvo guiada por dos motivaciones principales, que llevaron a la autora a la determinación de desarrollar el perfil biográfico de Jaime Bueno Miranda. En primer lugar, aparece el interés por la historia empresarial del país, que nace al tomar en sexto semestre de Administración, el curso “Historia del Desarrollo Empresarial” dictado por el profesor Carlos Dávila L. De Guevara. Esto hizo que su primera opción fuera adelantar un trabajo que estuviese directamente relacionado con esta área. Al conocer las líneas de investigación del profesor Carlos Dávila, en la que aparecía el estudio de empresarios y gerentes, se toma la decisión de realizar el perfil biográfico de un gerente o empresario, y es en ese momento en donde empieza a jugar la segunda motivación anteriormente mencionada.

En el primer semestre del año 2002, la autora realiza su práctica profesional, en la firma de auditoría KPMG, en donde tiene contacto por primera vez en la charla de inducción, con Jaime Bueno Miranda, presidente de esta compañía. Durante su semestre de práctica, su interacción con el presidente de la firma es mínima, sin embargo su excelente experiencia profesional en KPMG, hacen que este sea su primer candidato para este proyecto de grado.

Contando ya con la asesoría del profesor Carlos Dávila, se pone en contacto con Jaime Bueno y le expone telefónicamente los objetivos de proyecto y lo que se requeriría de parte de él, para poder adelantar su perfil biográfico. Inmediatamente, Bueno acepta ser estudiado y manifiesta su disposición para colaborar en lo que esté a su alcance para este trabajo.

Este proyecto de grado no busca desconocer la importancia y los logros alcanzados por la gerencia autodidacta y netamente intuitiva, que ha caracterizado a un gran número de gerentes y empresarios colombianos exitosos, de hecho, no cabe duda que su aporte ha sido fundamental para el empresariado de un país como el nuestro. Sin embargo, a pesar de que la gerencia profesional en Colombia, se remonta a la primera mitad del siglo XX, tal y como lo muestra Alberto Mayor en su libro “Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia”¹, hoy en día y especialmente a partir de la última década del siglo XX, la importancia de la profesionalización de la gerencia, se ha hecho mucho más evidente y necesaria. Esta es otra de las razones, que lleva a la autora a estudiar a Jaime Bueno Miranda, Presidente en Colombia de una gran multinacional, y que hace parte del grupo de gerentes profesionales exitosos del país.

En el mismo orden de ideas, cabe anotar aquí la importancia que la gerencia profesional ha tenido en el desarrollo del capitalismo, demostrado claramente por Chandler en su obra². Entendiendo las diferencias existentes entre las economías y en general entre países como Estados Unidos y Colombia, no se puede negar que en un mundo globalizado, y en un país como Colombia, muy orientado por el capitalismo norteamericano, la profesionalización se hace imperante para adquirir los conocimientos y habilidades que se requieren para competir en el mundo actual.

El objetivo general de este proyecto de grado es realizar un acercamiento crítico a nuestra realidad gerencial, reconstruyendo la vida de un ejecutivo con una trayectoria profesional muy destacada, con amplia experiencia, dispuesto a ser estudiado

¹ Alberto Mayor Mora, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1989.

² Alfred D. Chandler, Jr. *The visible hand, the managerial revolution in American business*, The Belknap press of Harvard University Press, Cambridge, 1977.

críticamente, constituyendo así una fuente de aprendizaje para quién desarrolló el perfil biográfico y para quienes lo lean.

Los objetivos específicos de este trabajo son en primer lugar conocer detalladamente la vida de un gerente con una trayectoria larga y destacada; características personales; perfil socioeconómico (origen y educación); conducta económica; estilo de vida y redes sociales; historia ocupacional; y relaciones con el Estado. Así mismo, conocer los factores que han sido determinantes en el desempeño que ha tenido a lo largo de su vida, y que le han permitido llegar a su posición actual.

En segundo lugar se busca conocer de primera mano el estilo gerencial de un líder como Jaime Bueno Miranda, específicamente la manera en que trabaja con sus colaboradores más cercanos, maneja su tiempo, aporta ideas, lidera equipos, supervisa el desarrollo de proyectos, aplica “premios y castigos”, motiva, enseña, comparte su visión etc.

Por último, se busca aportar desde la perspectiva de este proyecto de grado, a la ampliación de conocimiento en el área de la historiografía empresarial colombiana, especialmente en una de sus unidades de análisis como lo son los gerentes. En la escala modesta del trabajo de grado de una estudiante de pregrado como la autora, se busca responder a una de las dimensiones de la misión de la Facultad de Administración, el generar conocimiento sobre la realidad empresarial del país.

La autora es consciente de las limitaciones de estudiar tan sólo a una persona, como es el caso de este proyecto de grado. Sin embargo, es importante resaltar la pertinencia de haber realizado un estudio de caso detallado y exhaustivo, al que se ha llegado mediante un trabajo concienzudo y de una cantidad de tiempo importante, dedicada a un personaje específico.

Este trabajo está compuesto de nueve capítulos, escritos en su totalidad por la autora, con la asesoría del profesor titular Carlos Dávila L. de Guevara. Los tres primeros capítulos, exponen los antecedentes teóricos, prácticos y la metodología empleada en el

desarrollo del perfil biográfico de Jaime Bueno Miranda. Los siguientes cinco capítulos presentan críticamente, la vida de este gerente y empresario, desde su nacimiento y antecedentes familiares, hasta llegar a la actualidad, cuando tiene 58 años. En el último capítulo aparecen los comentarios finales del trabajo que aquí se presenta.

En el primer capítulo de este proyecto de grado, se expone el esquema de análisis empleado para el estudio de Jaime Bueno Miranda. En primer lugar, se describen cada uno de los elementos del esquema de análisis del empresario desarrollado por Carlos Dávila³. Posteriormente, se presenta la adaptación de este esquema, teniendo en cuenta que, en términos teóricos la persona estudiada es un gerente, no un empresario. Por ende, se hacía necesario modificar y agregar ciertos elementos al esquema original.

En el capítulo segundo, se presenta detalladamente la metodología que se ha utilizado en este proyecto de grado, incluyendo cómo fue el proceso mismo para desarrollar el trabajo, las diversas actividades que se llevaron a cabo, los inconvenientes que se presentaron, el proceso de escritura del documento, así como las debilidades del proyecto y los aspectos específicos que podrían estudiarse, si alguien se interesara por profundizar en el perfil biográfico de Jaime Bueno.

Teniendo en cuenta el contexto en el que se presenta este perfil biográfico, el tercer capítulo presenta el estado de la historiografía empresarial en Colombia y más específicamente de la historiografía de empresarios y gerentes en nuestro país. Para esto se acude, al balance historiográfico realizado por Carlos Dávila en 1996⁴, y se realiza una sucinta revisión crítica, de una muestra de los trabajos que han sido publicados entre 1997 y 2002, para poder evidenciar el desarrollo que ha tenido este campo de estudio en los últimos seis años.

³ Carlos Dávila, *Esquema de análisis del empresario*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Octubre de 2001.

⁴ Carlos Dávila, *Estado de los estudios sobre la historia empresarial de Colombia*. En: Carlos Dávila (comp.), *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Tercer Mundo Editores – Colciencias, Bogotá, 1996.

En el cuarto capítulo encontramos una etapa inicial de la vida de Jaime Bueno, desde que nace hasta que termina el bachillerato. Se incluye aquí la historia familiar, sus características socioeconómicas, sus creencias y convicciones, sus características personales, la educación que recibió, la forma en que interactuaban, al igual que, los cambios que tuvieron lugar en su vida, durante estos primeros años.

El capítulo quinto muestra desde que termina el bachillerato y toma la decisión de la carrera que va a estudiar, hasta cuando termina su maestría en económica en el exterior. Refleja las incidencias de este período de formación académica, acompañado de su interacción social, sus relaciones familiares, el desarrollo académico de sus hermanos, su matrimonio, al igual que su primer trabajo y la importancia de cada uno de los espacios que iba ocupando o en los que estaba presente, para su futuro desarrollo profesional.

Viene luego un capítulo en el que se describe detalladamente la trayectoria ocupacional de Bueno. En este sexto capítulo se exponen las diferentes oportunidades laborales, que se le presentan a lo largo de su carrera y las razones que lo llevaron a tomar unas y otras decisiones. Se muestra su ascenso en el campo laboral como gerente, sus relaciones familiares y sociales, y su participación en el campo de la docencia. Se describe igualmente su gestión en las compañías que ha liderado, y al mismo tiempo, se hace una breve referencia sobre la compañía que ha dirigido la mayor parte de su vida laboral.

El séptimo capítulo aborda el estilo gerencial de Jaime Bueno al igual de su conducta económica. También se encuentra aquí su participación como líder de la industria, su ideología respecto al Estado y relación con la política, al igual que su visión de responsabilidad social e interacción con la comunidad.

En el octavo capítulo expone la vida familiar de Bueno y su estilo de vida. Si bien en los anteriores capítulos, este aspecto se había tenido en cuenta, era muy importante profundizar en el tema, y mostrar especialmente los cambios a los que se vio abocado él y su familia, así como la visión de vida del actual Jaime Bueno.

Los comentarios finales que aparecen en el último capítulo, cierran este trabajo resaltando los elementos más importantes y las conclusiones a las que la autora ha llegado, luego de adelantar un concienzudo trabajo de revisión y análisis, y de desarrollar este perfil biográfico. Se invita igualmente al lector a profundizar en el contenido de los anexos que soportan esta investigación y que fueron parte central en el proceso de reconstrucción y presentación de la vida de Jaime Bueno Miranda.

I. ORIENTACIÓN TEÓRICA

El empresario ha sido objeto de atención y estudio desde la época medieval hasta nuestros días. Así, por ejemplo, a lo largo del tiempo, la teoría económica le ha atribuido características y dones especiales, que lo han situado como villano en algunas ocasiones, y como héroe en otras. Así mismo, en períodos específicos, ha sido visto como un elemento sin importancia en la economía tal y como lo describieron los neoclásicos⁵. Un excelente trabajo, publicado recientemente por dos historiadores económicos españoles, Valdaliso y López, nos muestra en gran detalle las posiciones que frente al empresario han tomado, desde los economistas clásicos británicos con A. Smith⁶ a la cabeza y los neoclásicos como Marshall⁷, pasando por corrientes como las de K. Marx⁸, así como los planteamientos de Schumpeter⁹, entre otros.

Sin embargo, es importante recordar que el objetivo de este proyecto de grado, no es enaltecer ni despreciar al empresario y su aporte, o hacerlo con un personaje en especial; así como tampoco es probar alguna de las teorías al respecto. Lo que se quiere es presentarlo claramente con sus características relevantes, sin atarse a una preconcepción o escuela de pensamiento. Se busca tomar elementos de varios de ellos, que contribuyan a descubrir y comprender la vida y evolución de un empresario específico, en su faceta más importante.

Para ello, este estudio se orientó por el esquema de análisis de empresarios, desarrollado por el profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes,

⁵ Jesús María Valdaliso y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2000, pp.11-39.

⁶ *Ibid.*, pp.13-14.

⁷ *Ibid* pp. 14-16.

⁸ *Ibid* p. 19.

⁹ *Ibid.* pp.20-23.

Carlos Dávila¹⁰. Este esquema aborda al empresario desde cinco elementos básicos de análisis, para estudiarlo y entenderlo como un todo, sin limitarse a ver exclusivamente su comportamiento en los negocios y a nivel social. Si bien estos son elementos que aplican perfectamente para el estudio de un empresario, por ser éste el perfil biográfico de un gerente, se hace necesario la modificación del esquema de análisis en algunos de sus aspectos y por esta misma razón se incluyen elementos de análisis desarrollados por otros autores.

Esquema de análisis del empresario

El esquema de Dávila, surge como producto de un proceso simultáneo, inductivo y deductivo de dos fuentes principales. En primer lugar es el resultado de desarrollos provenientes de las siguientes áreas de estudio: la teoría económica sobre los empresarios, sociología sobre las élites y la teoría de la organización. Por otro lado proviene del trabajo investigativo y docente del autor en cuestión, sobre el tema del empresariado, iniciado a mediados de la década del setenta. Éste ha incluido revisiones periódicas de la historiografía empresarial colombiana.

Como ya se mencionó anteriormente este esquema está compuesto por cinco elementos generales que a su vez engloban una serie de aspectos que buscan explicar y entender las características del empresario. A continuación se presentan cada uno de los elementos con sus respectivos componentes¹¹:

¹⁰ Carlos Dávila, *Esquema de análisis del empresario*, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, Octubre de 2001.

¹¹ Reproducido de Carlos Dávila, *Esquema de análisis del empresario*, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, Octubre de 2001. La evolución de trabajos de Dávila sobre el empresariado conducentes al esquema comentado se presenta principalmente, en cinco publicaciones: Carlos Dávila, *Dominant classes and elites in economic development. A comparative study of eight urban centers in Colombia*, Ph.D. Dissertation, Northwetterr University, 1976; _____. *El empresariado Colombiano. Una perspectiva histórica*, Bogotá, Programa de Postgrado en economía, Facultad de Estudios Interdisciplinarios, Universidad Javeriana, 1986; _____. *Historia empresarial de Colombia: estudios problemas y perspectivas*, Monografía (Facultad de Administración, Universidad de los Andes), No. 20, 1990; _____. *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Tercer Mundo Editores –Colciencias, Bogotá, 1996. _____. *Historia de la empresa y teoría de la organización: un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial de la última década*”, Ponencia presentada al coloquio “Balance y perspectivas de la historia empresarial Colombiana. Una mirada desde las regiones”, Grupo de historia social, Universidad de Antioquia; Grupo de historia empresarial y Escuela de administración, Universidad EAFIT; Facultad de Administración y Departamento de Historia, Universidad de los Andes; Medellín, Octubre 17-18 de 2002.

1. Conducta económica

- Alerta y respuesta a las oportunidades
- Combinación y coordinación de factores de producción
- Innovación (significado en una sociedad subdesarrollada)
 - “Nuevas combinaciones de factores de producción” que rompen equilibrio.
 - “Ondas de innovación” y su “destrucción creativa” como fenómeno básico del desarrollo económico
 - Diferencia de invención.
- Toma y manejo del riesgo:
- Acumulación de capital
- Reducción de incertidumbre
- Manejo de información: adquisición, síntesis y diseminación de información asimétrica e incompleta
- Manejo del crédito
- Creación / destrucción de mercados: el empresario **no** es el agente a través del cual el sistema de mercado opera; es el creador del sistema mismo
- Formación de redes comerciales
- Gestión y organización para maximización de eficiencia (rutinaria) empresa / negocio: “intraempresariado”
- Conexiones mercado internacional
- Destino excedentes capital: reinversión /consumo, disfrute
 - Patrón de inversiones:
Diversificación / Especialización:
 - Número, etapas, eje y complementariedad de inversiones
 - Distribución regional de inversiones
 - Asociación de capitales
- Moralidad: “negocio es negocio”
- Entorno, momento histórico

Partiendo de estos elementos de estudio, la conducta económica de un empresario puede tipificarse de acuerdo a las siguientes categorías:

- A) Funciones productivas, improductivas y destructivas: predominio en función de las reglas del juego en mercados politizados.
- B) Competitiva o monopolística
- C) ¿Empresario o rentista?

2. Empresario, política y Estado

- “Kapital político”
- Complemento del kapital y del “kapital social”
- Mercados politizados
- Antecedentes / trayectoria política familiar
- Diversidad de formas de intervención en política y de relación con el Estado:
 - Participación en elecciones (voto)
 - Contratista del Estado
 - Financiamiento del Estado
 - Desempeños cargos públicos por nombramiento en rama ejecutiva
 - Dirección partidos, grupos políticos
 - Financiación campañas políticas
 - Concesiones estatales
 - Cabildeo ante el Estado
 - Desempeño cargos de elección popular
 - Promoción de movimientos sociales, cívicos, fundaciones

3. Perfil socioeconómico:

- Origen social (clase social)
- Estatus social
- Movilidad social intergeneracional
- Individuo o familia empresarial: Familia como unidad / eje de actividad empresarial
- Origen extranjero
 - Inmigrantes sin aporte de capital
 - Inversionistas extranjeros

- Representantes de capital extranjero
- Movilidad geográfico – regional
- Religión: Afiliación; pertenencia a organizaciones religiosas, ¿Masonería?
- Incorporación a la actividad empresarial (edad, circunstancias)
- Formación como empresario: experiencia, educación formal, entrenamiento (“coaching”)
- Socialización en la actividad empresarial
- Origen riqueza (herencia, matrimonio, etc.)
- Patrimonio individual / familiar
- Motivación de la actividad empresarial
- Personalidad: características
- “Kapital social” y “cultural”: Redes socioculturales (cohesión social):
 - Amistad
 - Casamiento
 - Regionales
 - Étnicas
 - Profesionales
 - Clubes sociales

4. Estilo de vida:

- Papel de los negocios dentro de su vida
- Cosmopolitanismo / Parroquialismo
- Estilo de dirección (estilo gerencial)
- Patrón de consumo: frugalidad o derroche (“exclusión del despilfarro”)
- Uso del tiempo libre

5. Mentalidad / Ideología:

Mentalidad / Ideología respecto a:

- Confianza en los negocios
- Viveza, avivatadas / Reglas de juego universales
- Visión: Corto, largo plazo
- Papel del Estado en el desarrollo económico
- Competencia

- Innovación
- Mercado como supremo asignador
- Riesgo
- Religión
- Las instituciones
- “Negocio es negocio”
- “El que lo descubre se lo queda”

Esquema de análisis aplicado al gerente estudiado

Como ya se ha dicho, para el desarrollo del perfil biográfico de Jaime Bueno Miranda, es necesario realizar una adaptación de este esquema de análisis, con el objetivo de tener una herramienta idónea aplicable a este gerente, tomando como base el esquema anteriormente descrito desarrollado por Dávila. En este orden de ideas, a continuación se hace una revisión de cada uno de los cinco elementos en la que se señalan aquellos aspectos que considero es necesario adaptar y los autores adicionales que se tendrán en cuenta para el estudio de este gerente.

Bajo el Esquema de Análisis del Empresario, son tenidos en cuenta quince aspectos dentro de la conducta económica de un empresario. De estos aspectos, no se tendrán en cuenta en este análisis cinco de ellos, debido a que el desempeño como gerente de Jaime Bueno Miranda, no da lugar al entendimiento de estos factores, estos no son relevantes o simplemente son características propias de las empresas que ha gerenciado, antes que parte de la conducta económica de este personaje. Es por eso que la combinación y coordinación de factores de producción, la acumulación de capital, el destino de los excedentes de capital, el manejo del crédito y la formación de redes comerciales, no se incluirán en este análisis.

De otro lado, en aspectos como la innovación, es mucho más adecuada para este caso la forma como aborda este tema Schumpeter, quién muestra cinco tipos de innovaciones como lo son: innovación de producto, de proceso, organizativa, apertura de un nuevo

mercado y conquista de una nueva fuente de oferta de materias primas o bienes semimanufacturados.¹² Bajo este criterio, quedaría también incorporada la creación o destrucción de mercados planteada por Dávila.

En cuanto a la reducción de la incertidumbre es pertinente tener en cuenta la posición de Stinchcombe presentada por Valdaliso y López¹³, en donde argumenta que “la reducción de la incertidumbre se consigue mediante la creación de estructuras de acopio y procesamiento de la información”. Como es evidente este elemento va muy ligado al manejo de información tal y cómo lo presenta Dávila en su esquema.

Como lo muestran Valdaliso y López, el estar alerta a las oportunidades de beneficio, y la toma de riesgos son elementos con los que a través de la historia se han identificado al empresario. De ahí la validez de estos dos elementos incluidos por el autor del esquema.

En el onceavo elemento de conducta económica, se incluye igualmente, el reconocer si la persona estudiada es un empresario o un gerente, o si se puede concluir que cumple los dos roles. Cabe aquí tener en cuenta lo que plantea Knight al respecto, quién considera que el elemento diferenciador entre gerente y empresario es el conocimiento perfecto del presente y el futuro así como las funciones que desarrollan¹⁴.

Dentro de conducta económica aparece el momento histórico y entorno en el que se desarrolla el empresario. Por la importancia de este factor, se incluirá no solo al tratar la conducta económica, sino que se tendrá en cuenta todos los elementos generales de Dávila, dado que el contexto histórico, es decir las condiciones económicas, políticas y sociales, pueden influir en la conducta económica de un individuo pero también en los otros cuatro elementos del esquema de análisis del empresario.

¹² Jesús María Valdaliso y Santiago López, *op. cit.* pp. 21-22.

¹³ *Ibid*, p. 21.

¹⁴ *Ibid*, *op. cit.* p. 20.

Los demás elementos de la conducta económica que plantea Dávila serán estudiados a la luz de su esquema sin adaptaciones.

Los cinco factores que son tenidos en cuenta por Dávila en empresario, política y Estado, son aplicables y apropiados para este caso; por esta razón serán tenidos en cuenta sin modificación alguna. De otro lado dentro del perfil socioeconómico de Jaime Bueno Miranda, por ser colombiano, obviamente el análisis de su origen extranjero no aplica, los demás aspectos serán tratados tal y como el autor los presenta en su esquema.

En los aspectos de estilo de vida, aparece estilo de dirección, dado que éste es un perfil biográfico del Presidente de una compañía de un tamaño considerable, este es un factor muy importante y que debe ser tratado con cierta atención. Por esta razón se excluye de estilo de vida, y se incluye un sexto elemento general que busca conocer en mayor detalle, el estilo gerencial de Jaime Bueno Miranda, específicamente la manera en que trabaja en equipo, comparte ideas, toma de decisiones, maneja conflictos internos y externos, se comunica, maneja el poder, lidera equipos, supervisa el desarrollo de proyectos, motiva y enseña entre otros.

Por último, considero que hay cuatro factores de mentalidad e ideología contenidos en los otros cuatro elementos de este esquema, por lo que no es necesario volver a tenerlos en cuenta. En primer lugar innovación, competencia y riesgo hacen ya parte de conducta económica, así como religión se incluye en perfil socioeconómico. De igual forma, es pertinente agregar a este elemento de estudio, la posición que sobre responsabilidad social se evidencie del gerente estudiado.

A continuación aparece consolidado el esquema con las modificaciones anteriormente mencionadas. Este esquema de análisis es la guía para el estudio ordenado e integral de este gerente, de allí se desprenden las preguntas de las entrevistas realizadas así como las demás fuentes primarias consultadas:

Contexto Histórico: Características políticas, sociales y económicas del país	1. Conducta económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alerta y respuesta a las oportunidades ▪ Innovación (Shumpeter) ▪ Toma y manejo del riesgo: ▪ Reducción de incertidumbre (Stinchcombe) ▪ Manejo de información: adquisición, síntesis y disseminación de información asimétrica e incompleta ▪ Gestión y organización para maximización de eficiencia (rutinaria) empresa / negocio: “intraempresariado”. Empresario o gerente (Knight) ▪ Conexiones mercado internacional ▪ Moralidad: negocio es negocio
	2. Empresario, política, y Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Kapital político” ▪ Complemento del kapital y del “kapital social” ▪ Mercados politizados ▪ Antecedentes / trayectoria política familiar ▪ Diversidad de formas de intervención en política y de relación con el Estado (11)
	3. Perfil socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen social (clase social) ▪ Estatus social ▪ Movilidad social intergeneracional ▪ Individuo o familia empresarial: Familia como unidad / eje de actividad empresarial ▪ Movilidad geográfico – regional ▪ Religión: Afiliación; pertenencia a organizaciones religiosas ¿Masonería? ▪ Incorporación a la actividad empresarial (edad, circunstancias) ▪ Formación como empresario: experiencia, educación formal, entrenamiento (“coaching”) ▪ Socialización en la actividad empresarial ▪ Origen de riqueza (herencia, matrimonio etc.) ▪ Patrimonio individual / familiar ▪ Motivación de la actividad empresarial ▪ Personalidad: características ▪ “Kapital social” y “cultural”: Redes socioculturales (cohesión social)
	4. Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel de los negocios dentro de su vida ▪ Cosmopolitanismo / Parroquialismo ▪ Patron de consumo: frugalidad o derroche (“exclusión del despilfarro”) ▪ Uso del tiempo libre
	5. Mentalidad e Ideología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel del Estado en el desarrollo económico ▪ Mercado como supremo asignador ▪ Las instituciones ▪ “Negocio es negocio” ▪ “El que lo descubre se lo queda” ▪ Responsabilidad Social
	6. Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Toma de decisiones ▪ Manejo de conflictos internos y externos ▪ Manejo del poder ▪ Liderazgo ▪ Supervisión ▪ Motivación

Fuente: Carlos Dávila, *Esquema de análisis del empresario*, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, Octubre de 2001.

II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto de grado, en primer lugar se realizó una revisión bibliográfica orientada a dos aspectos específicos: determinar los elementos que debían hacer parte del perfil biográfico a desarrollar, y conocer el estado actual de la historiografía de empresarios y gerentes en Colombia. Para esto, además de los autores consultados para conocer los aspectos teóricos y prácticos que este trabajo requería, se estudiaron dieciocho biografías de diferentes autores, dedicadas a empresarios que han ejercido su labor en Colombia y en el extranjero, en diversos períodos y regiones del país.

Paralelamente con lo anterior, fueron realizadas una serie de entrevistas, teniendo en cuenta que, como se ha mencionado previamente, el perfil biográfico de Jaime Bueno Miranda ha sido elaborado partiendo del Esquema de Análisis del Empresario desarrollado por el profesor Carlos Dávila. Para seguir este esquema de trabajo, se realizaron en total diecisiete entrevistas personales, constituyéndose así en la principal fuente de información en la que está basado este perfil biográfico.

Se llevaron a cabo ocho entrevistas personales con Jaime Bueno Miranda, adelantadas con una guía de preguntas para cada entrevista, previamente diseñada con el objetivo de orientar de forma adecuada la conversación. Cabe resaltar aquí, que éstas eran preguntas abiertas, que guiaron cada una de las reuniones con Bueno, y que en ningún momento era un cuestionario rígido y riguroso, seguido estrictamente al pie de la letra, por lo que a medida que avanzaba la conversación, se modificaba el orden de las preguntas, se omitían algunas y se agregaban otras, de acuerdo a la información que se iba obteniendo.

Cada entrevista desarrolló un tema específico de la vida del gerente estudiado. La primera de ellas, se centró en los primeros años de vida de Jaime Bueno. Las preguntas

estaban relacionadas con sus raíces familiares, su infancia, sus años escolares, interacción familiar y social y características personales. Igualmente, dado que este era el primer contacto personal que se tenía con el gerente estudiado, relacionado con el perfil biográfico que se empezaba a construir, además del desarrollo de las preguntas, se informó más detalladamente a Bueno sobre los alcances del trabajo, el posible número de entrevistas que sería necesario adelantar y el uso que se daría de esta información.

Esta fue una entrevista particularmente importante para el desarrollo del trabajo. Aquí se evidenció claramente el interés y la total disposición de parte de Jaime Bueno hacia el proyecto que se estaba adelantando. Esta, al igual que todas las entrevistas, fue una conversación amena, muy abierta y franca, en la que Bueno, muy desprevenidamente, fue respondiendo a los cuestionamientos que se tenían planeados, en algunos casos sin que fuera necesario hacer algunas de las preguntas.

La autora llega a la segunda entrevista, con mucha más confianza y seguridad, dados los antecedentes que tenía de la primera reunión. En esta conversación se aborda principalmente la formación académica de Jaime Bueno después del colegio, acompañada de sus relaciones familiares y sociales. A medida que iba avanzando la reunión se enfocaba especialmente en su paso por la universidad y el significado que esto tuvo para su futuro así como sus estudios de post grado fuera del país y su matrimonio.

Conforme avanzaban las entrevistas, se iban diseñando las guías de las mismas, teniendo también en cuenta, a la luz de esquema de análisis adoptado para este perfil biográfico, los elementos puntuales que se iban encontrando en las anteriores reuniones, como características personales y costumbres. La tercera entrevista se centró en la trayectoria profesional de Jaime Bueno. Se encuentra aquí su regreso al país y su ingreso al sector público, así como su paso por la Universidad de Harvard, y su vinculación profesional con las multinacionales de auditoría. A pesar de que esta entrevista buscaba centrarse en el desarrollo profesional del gerente estudiado, también se conocen aquí importantes aspectos familiares.

La larga trayectoria ocupacional de Bueno, obligaba a que en la cuarta entrevista se tratara de nuevo este tema y se profundizara en su presidencia en las dos firmas de auditoría que ha dirigido.

A partir de la última pregunta de cuarta entrevista, deja de llevarse un orden cronológico sobre la vida de Jaime Bueno. En la quinta reunión, la conversación se centra en su estilo gerencial, se profundiza aún más en su gestión en KPMG y se empieza a explorar sobre su conducta económica y sus relaciones con la política y el Estado.

La sexta entrevista se orientó a conocer elementos sobre la mentalidad e ideología de Jaime Bueno, así como algunos factores de su conducta económica y de su formación académica. Aunque el número de preguntas sobre las que se pudo avanzar en esta reunión fue bastante reducido, con respecto a las demás entrevistas, esto no implica que se haya desarrollado en menor tiempo que las demás, sino que la conversación sobre los temas aquí tratados, fue bastante extensa.

La séptima entrevista fue la más atípica de todas. Fue la de mayor duración, y se desarrolló la primera parte, en el vehículo de Jaime Bueno, en el trayecto entre las oficinas de KPMG, y el Puente Aéreo de Bogotá y la segunda en las salas de espera del Puente Aéreo de Bogotá. Esta entrevista se realizó de esta forma debido a que las limitaciones de tiempo de Bueno, nos llevaron a aprovechar este espacio para poder avanzar con la que se creía sería la última reunión. Aquí se profundizó en su mentalidad e ideología, así como en sus relaciones familiares, en la trayectoria ocupacional de padres y hermanos, estilo de vida y características personales.

Luego de la revisión preliminar realizada por el asesor de este proyecto de grado, el profesor Carlos Dávila, de algunos capítulos de este trabajo, se vio la necesidad de complementar algunos aspectos, por lo que se realizó una octava reunión. Aquí se profundizó sobre la conducta económica de Jaime Bueno, sus relaciones sociales y situación económica: De igual forma se aclararon algunas fechas y situaciones relevantes en la vida del gerente estudiado.

Es importante resaltar que en todas las entrevistas se conocieron aspectos importantes sobre la vida de Jaime Bueno. Muchos de estos hechos eran totalmente desconocidos por parte de la autora, y sólo fue posible conocerlos gracias a la franqueza y la espontaneidad con las que el entrevistado encaraba cada una de estas reuniones.

Las entrevistas con Jaime Bueno, fueron de una duración de hora y media en promedio, fueron grabadas en su totalidad y posteriormente transcritas. Estas tuvieron lugar entre el mes de diciembre de 2002 y abril de 2003, dado que las limitaciones de tiempo del entrevistado no permitían reuniones más frecuentes con la duración anteriormente descrita.

Con el objetivo de profundizar en las características como gerente de Jaime Bueno Miranda, se sostuvieron entrevistas con cuatro miembros de KPMG, conformados de la siguiente manera: David Aguirre (Socio líder Auditoría M y S), Libardo Bueno (Gerente Senior FAS), Fabio Peña Pinzón (Socio ABAS) y Rosa Elvira Velandia Mariño (Socia Servicios Legales). Estas entrevistas tuvieron una duración de cuarenta y cinco minutos en promedio, y se realizaron durante el mes de marzo de 2003.

En estas reuniones se indagó sobre el estilo gerencial de Jaime Bueno, su relación con los diversos niveles de la firma, su conducta económica, su gestión frente a la compañía, sus éxitos y desaciertos y la experiencia personal de trabajar al lado de Bueno. La poca disponibilidad de tiempo de algunos de estos entrevistados, hizo que en algunos casos se dieran respuestas demasiado puntuales. De otro lado, tal vez la poca experiencia de quién dirigía las entrevistas, hizo que no se lograra evidenciar claramente las debilidades, que en la parte gerencial pudiera tener Jaime Bueno.

Por último, para tener una visión complementada con los aspectos familiares y personales de Jaime Bueno Miranda, fueron entrevistadas las siguientes cinco personas: Camilo Bueno Hardmeier (hijo menor), Guillermo Bueno Miranda (hermano menor), María Cristina Carrasco (ex-esposa), María Teresa Hardmeier de Bueno (esposa) y Julia Eufemia Miranda de Bueno (mamá). Estas entrevistas se realizaron durante los meses de febrero y marzo de 2003, y tuvieron una duración promedio de una hora.

Estas entrevistas se enfocaron en el rol familiar que ha cumplido Jaime Bueno durante toda su vida y en particular en la relación directa que ha sostenido con cada uno de los entrevistados. Las múltiples ocupaciones del señor Guillermo Bueno Miranda, magistrado del Consejo Superior de la Judicatura, hicieron que se sostuviera una conversación de aproximadamente treinta minutos, a pesar de su plena disposición e interés por aportar con su testimonio a este proyecto de grado, lo que implicó que ciertas preguntas se quedaran sin resolver. De otro lado, las entrevistas con la mamá, esposa y ex-esposa de Bueno, tuvieron una duración de más de una hora, se logró sostener una conversación fluida en donde se trataron todas las preguntas preparadas en la guía. Aunque la reunión con el hijo menor fue de un poco más de media hora, el joven de quince años dio respuesta a todas las preguntas que se tenían preparadas aunque en algunas casos de una forma bastante breve.

La lista de personas entrevistadas se conformó con la ayuda del personaje estudiado. Cada una de estas entrevistas tuvo de igual manera un formato diseñado previamente, y fueron grabadas y transcritas en su totalidad. Todas las guías de preguntas al igual que la transcripción de todas las entrevistas pueden ser consultadas en los anexos que se encuentran al final de este documento. Aquí se puede ver la vida de Jaime Bueno desde la óptica de diez personas diferentes, incluido él mismo. El lector podrá evidenciar como a medida que transcurrían las conversaciones, las preguntas se transformaban o simplemente se omitían, hay igualmente gran cantidad de anécdotas y circunstancias alrededor de este personaje, pero lo más interesante es ver que aunque se trata de personas distintas, que interactúan con Jaime Bueno en diferentes espacios, todas tienen una imagen muy similar sobre él.

Para conocer más a fondo KPMG como empresa y el desarrollo de esta Firma durante la permanencia de este gerente, se estudiaron documentos tales como Actas de los dieciocho Retiros de Gerencia, evaluaciones de desempeño de Jaime Bueno Miranda (Dialogue), CD de inducción al igual que información estratégica de la firma, plasmada en medios magnéticos.

Por último, se estudiaron y analizaron publicaciones y documentos escritos, relacionados con el contexto en que se ha desempeñado Jaime Bueno Miranda en los diferentes períodos de su vida, tales como periódicos del período presidencial de Misael Pastrana Borrero (1970-1974), durante el cuál Jaime Bueno Miranda fue Director de Impuestos Nacionales.

Aunque la autora considera que este ha sido un trabajo riguroso y exhaustivo, la principal debilidad del presente proyecto de grado es que no logró tener la perspectiva de quienes identificaran en él, aspectos o elementos que pudieran considerarse como verdaderas debilidades en el rol gerencial de Jaime Bueno, o que se puedan catalogar como actitudes o características que dificulten la vida organizacional de las empresas que ha dirigido. De otro lado, por razones de tiempo no se incluyeron entrevistas con antiguos compañeros de trabajo, competidores ni amigos personales. Hacia el futuro esta investigación podría complementarse con estos aspectos, que podrían arrojar elementos importantes en la vida de Jaime Bueno.

De otro lado se podría profundizar en su gestión en el sector público, especialmente en la Dirección de Impuestos Nacionales. Aunque la autora intentó obtener información directamente del Ministerio de Hacienda al respecto, se encontró que no existen memorias específicas, en donde se lleve un registro de la gestión realizada en la antigua Dirección Impuestos Nacionales y mucho menos de la labor de un Director específico.

Teniendo en cuenta que este proyecto de grado está orientado a conocer la vida de Jaime Bueno Miranda, dejando un tanto de lado la historia detallada de las organizaciones a las que ha pertenecido, es importante aclarar que este trabajo no hace mayor referencia a las empresas que él ha dirigido, dejando así abierta la posibilidad para profundizar en aspectos como las firmas de auditoría en Colombia, y especialmente para conocer el desempeño que ha tenido KPMG durante su permanencia en el país.

III. PERFILES BIOGRÁFICOS DE EMPRESARIOS Y GERENTES EN COLOMBIA

El presente proyecto de grado busca elaborar el perfil biográfico de un gerente colombiano, que en los últimos 19 años ha estado al frente de una multinacional de auditoría en Colombia (KPMG). Se ubica dentro de la línea de investigación sobre perfiles biográficos de empresarios, que adelanta el grupo de investigación en historia y empresariado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, que dirige el profesor Carlos Dávila. Dentro de esta línea, con el objetivo de conocer el estado en el que se encuentra el área de estudio a la que pertenece este trabajo, es indispensable presentar en forma sucinta, un balance de los estudios que existen de la historiografía empresarial Colombiana.

En Colombia, tradicionalmente la historiografía empresarial en todos los campos y actores, ha sido un área de investigación poco atendida, especialmente en el área de empresarios y gerentes contemporáneos. Esta situación la hace evidente Carlos Dávila en su balance bibliográfico de 1996¹⁵, en donde muestra como la “historia del empresariado en Colombia es incipiente”, y constituye una serie de esfuerzos de investigadores individuales, y no una línea o corriente organizada y con continuidad para el estudio de este aspecto histórico de nuestro país, así como en algunos casos son fuentes subjetivas y desarrolladas con propósitos no académicos.

De igual manera muestra cómo la historiografía de empresarios y gerentes de nuestro país es realmente pobre, con tan solo 56 biografías y autobiografías¹⁶ que en su mayoría presentan “deficiencias de método”, aunque son innegablemente una “valiosa fuente” para el investigador, y en las que se “recogen memorias, testimonios, percepciones y justificaciones”, que en muy pocos casos se rigen por la objetividad propia de una

¹⁵ Carlos Dávila *op. cit.*, pp. 87-136.

¹⁶ Carlos Dávila, *op. cit.*, p. 116.

visión crítica y analítica de un trabajo académico. Señala igualmente la “poca vinculación con las temáticas teóricas al respecto”, dando paso a una simple “constatación de los hechos” relevantes de la vida de las personas estudiadas.

Si bien este es el panorama que presentaba la historiografía de empresarios y gerentes para 1996, naturalmente el interrogante que surge es ¿qué ha pasado en los últimos años?, y más allá de esto, ¿se puede evidenciar un desarrollo positivo de la historiografía de empresarios y gerentes en Colombia?. Un primer intento de dilucidar estos interrogantes se presenta a continuación, mediante una revisión crítica de una pequeña muestra de biografías de empresarios y gerentes.

1. REVISIÓN CRÍTICA DE UNA MUESTRA

Con el objetivo de conocer la evolución de la historiografía de gerentes y empresarios en Colombia durante los últimos seis años (1997 – 2002), se ha realizado una revisión crítica de una muestra de dieciocho biografías de empresarios contenidas en seis publicaciones, que han sido impresas durante este período¹⁷.

En estas biografías realizadas en su totalidad por autores colombianos, se evidencia en primer lugar el significativo aporte de historiadores a este campo. De estas dieciocho biografías cinco son autoría de Luis Fernando Molina¹⁸ y una de Víctor Álvarez Morales¹⁹, ambos historiadores de la Universidad Nacional de Colombia. Por su parte Alberto Mayor Mora²⁰, sociólogo y con maestría en historia en esta misma universidad, es el autor de otra biografía.

¹⁷ De acuerdo con la orientación del profesor Carlos Dávila, asesor de este proyecto de grado, se realizó la selección y revisión de estos seis escritos, considerando que eran los más representativos entre las biografías conocidas de este período.

¹⁸ Luis Fernando Molina, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Banco de la República – El Áncora Editores, Bogotá, 1998.

¹⁹ Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia 1895 – 1966*, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales FAES, Medellín 1999.

²⁰ Alberto Mayor Mora, *Francisco Javier Cisneros. El inicio de las comunicaciones modernas en Colombia*, Banco de la República - El Áncora Editores, Bogotá, 1999.

De igual manera, aparece el aporte de una disciplina como el periodismo, de manos de un hombre que ejerce esta profesión desde hace más de 20 años como Hollmann Morales, y quién en su libro aborda la vida de nueve empresarios²¹. Por último, fueron estudiadas dos biografías de estudiantes de Administración, de la Universidad de los Andes, realizadas como proyectos de grado de esta facultad, más específicamente del programa de pregrado²² y de la maestría en administración²³, respectivamente.

De esta forma las biografías estudiadas pertenecen a tres grupos específicos. En primer lugar, aparecen las realizadas por investigadores profesionales como lo son Molina, Álvarez y Mayor; luego las elaboradas por estudiantes universitarios como Salgado y Cárdenas y Rubio; y las periodísticas elaboradas por Morales.

En estas seis publicaciones, existe una gran diversidad y diferencia entre sí, en las características más relevantes de cada una de ellas. La primera y más evidente es su extensión. Morales, es quién aborda con mayor brevedad los empresarios de su estudio, dedicando tan sólo un promedio de veintinueve páginas por personaje²⁴. Por su parte, los cinco empresarios estudiados por Molina se presentan en un libro que consta de 187 páginas²⁵. En los otros cuatro trabajos analizados, que se dedican al estudio de un solo empresario, encontramos que Salgado y Cárdenas emplean setenta páginas²⁶, mientras que Mayor presenta su estudio en ochenta y seis²⁷, seguido por Rubio con ciento catorce²⁸, y se destaca en forma considerable el trabajo de Álvarez conformado por casi seiscientas páginas²⁹.

²¹ Hollmann Morales, *A puro pulso*, Intermedio Editores, Bogotá, 1999.

²² Juan Carlos Rubio, *Nemesio Camacho, empresario y político, 1896 – 1929*. Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Proyecto de grado, Bogotá, 2002.

²³ Cecilia Salgado de Huertas y Juan Fernando Cárdenas, *Perfil biográfico de un gran gerente: Jorge Cárdenas Gutiérrez (1930 -)*. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Proyecto de grado, Maestría en Administración, Bogotá, 2002.

²⁴ Hollmann Morales, *op. cit.*

²⁵ Luis Fernando Molina, *op. cit.*

²⁶ Cecilia Salgado de Huertas y Juan Fernando Cárdenas, *op. cit.*

²⁷ Alberto Mayor Mora, *op. cit.*

²⁸ Juan Carlos Rubio, *op.cit.*

²⁹ Víctor Álvarez Morales, *op. cit.*

Cuatro de estos trabajos exponen claramente, que han sido realizados bajo el marco de la historiografía empresarial de Colombia, siendo los trabajos de Morales y Mayor quienes hacen alusión a elementos diferentes como contexto de sus trabajos.

Todos estos autores emplean fuentes primarias y secundarias, exceptuando Morales quien tan solo utiliza entrevistas personales muy orientadas a los recuerdos anecdóticos de los empresarios objeto de estudio:

“Ahí desperté al mundo, al lado de mi viejita ignorante, que le tocaba bandearse la vida en el campo. Conseguía finquitas, criaba gallinas, vendía huevos, se la pasaba de Ciénega a Ramiriquí y las veredas de los alrededores haciendo pequeños negocios y cositas, ¡mi pobre madre!, los dos solos. Así empezó mi vida, que fue supremamente hermosa.”³⁰

Sobresale muy significativamente la obra de Álvarez, en la que se hace uso minucioso de fuentes de archivo, entrevistas, publicaciones periódicas, artículos y libros, así como de una gran cantidad de citas textuales que cómo el mismo expresa:

“Antes de poner nuestra propia versión sobre muchos asuntos, hemos preferido poner a hablar al personaje o personajes de esta historia, y ello implica la recurrencia a citas relativamente extensas”³¹.

De igual forma Molina apoya sus biografías en libros, artículos, documentos editados, periódicos, revistas, documentos inéditos y entrevistas. El caso de Mayor sigue esta misma línea de fuentes primarias y secundarias, que caracterizan en esta muestra las obras de aquellos autores con formación como historiadores. Estos tres son investigadores profesionales para quienes el rigor historiográfico es de suma importancia y en cuyos trabajos también se evidencia la utilización de un esquema conceptual que orienta la investigación realizada.

³⁰ Hollmann Morales, *op. cit.* p.53.

³¹ Víctor Álvarez Morales, *op. cit.* p.22.

Aunque Salgado y Cárdenas, estudiantes de postgrado en administración, hacen uso de fuentes distintas a las entrevistas, éstas no son tan amplias ni variadas como las utilizadas por los historiadores. Así mismo Rubio, estudiante de pregrado de administración, hace uso de fuentes secundarias, y aunque no aparecen en este caso entrevistas, también incluye en gran medida fuentes primarias notariales, que son parte fundamental de su investigación. La principal diferencia entre estos dos trabajos, es que Rubio está basado principalmente en archivos notariales, él registra y analiza doce transacciones diferentes entre los años 1897 y 1929:

“El 25 de septiembre de 1908 se reunieron en Bogotá algunos de los más importantes hacendados de la Sabana de Bogotá con el fin de construir una sociedad anónima...La empresa fue dividida en 1.000 acciones de \$1.000 pesos papel moneda cada uno para un total de \$1.000.000 de pesos papel moneda”³²

Entre estas biografías sobresale la profundidad del estudio de caso realizado por Álvarez sobre Gonzalo Restrepo Jaramillo, tratando en gran extensión todos los aspectos de su vida tanto pública como privada, como se puede ver a continuación:

“Precisamente cuando Gonzalo se aprestaba a cambiar de carrera, su abuela paterna, dona Cruzana, enfermó gravemente. En enero de 1913, poco antes de su muerte, Carlos E., en ese entonces presidente de la república, acudió a saludarla...Pocos días más tarde, el sábado 13, falleció doña Cruzana, y a los funerales concurrió todo Medellín...”³³

El trabajo de Molina aparece en esta misma línea, aunque no con tanta rigurosidad y extensión. De estas biografías las más fugaces y de poco profundidad en su estudio y análisis son las presentadas por Morales, quién en sus nueve biografías, hace una rápida y superficial descripción de la vida de estos personajes. Cabe resaltar que a pesar de la poca profundidad con la que Morales aborda los nueve empresarios de su obra, es el único de los autores de esta muestra que estudió una mujer:

³² Juan Carlos Rubio, *op. cit* p. 51.

³³ Víctor Álvarez Morales, *op cit*. pp. 135-136.

“A partir de este momento dejó de ser María a secas. Ya era doña María, doña María de Chávez, cabeza de Vogue, el esmaltico inicialmente preparado en ollas en un garaje pobre del barrio Santafé, envasado con embudo y etiquetado a mano, y de Jolie de Vogue, toque de distinción que empezaron a utilizar las damas in de Colombia”³⁴

Dentro de estos dieciocho empresarios estudiados, dos son extranjeros, uno cubano³⁵ y otro italiano³⁶; sin embargo, dada la importancia que tuvieron en el desarrollo empresarial del país hacen claramente parte del empresariado colombiano, y así lo manifiestan los autores en sus obras, como es el caso de Molina:

“Su formación como comerciante en el medio comercial cartagenero y su mentalidad empresarial, similar a la de sus colegas de Bolívar y Antioquia en la segunda mitad del siglo XIX, justifican aquí su tratamiento como empresario colombiano”³⁷

Los colombianos estudiados son de diversas regiones del país, aunque prevalecen los antioqueños. Es así como hay un empresario de cada uno de los departamentos de Atlántico³⁸, Caldas³⁹, Cundinamarca⁴⁰, Santander⁴¹ y Tolima⁴². Por otro lado, hay cinco empresarios nacidos en Boyacá⁴³ y seis procedentes de Antioquia, cuatro de ellos estudiados por Molina,⁴⁴ uno por Álvarez y otro por Salgado y Cárdenas. Ninguno de estos personajes pertenece al sur, oriente o zona pacífica del país.

³⁴ Hollmann Morales, *op. cit.*, p. 36.

³⁵ Alberto Mayor Mora, *op. cit.* .

³⁶ Luis Fernando Molina, *op. cit.*, pp. 74-114.

³⁷ *Ibid*, pp.74-75.

³⁸ Hollman Morales, *op. cit.*, pp.21-49

³⁹ Hollman Morales, *op. cit.*, pp.141-161

⁴⁰ Juan Carlos Rubio, *op. cit.*

⁴¹ Hollman Morales, *op. cit.*, pp.187-211

⁴² Hollman Morales, *op. cit.*, pp.115-139

⁴³ Hollman Morales, *op. cit.*, pp.51-113, pp. 163-185, pp. 213-261

⁴⁴ Luis Fernando Molina, *op. cit.* pp. 20-73, pp.115-178

De los empresarios estudiados más de la mitad hacen parte de la historia empresarial reciente del país; Por su parte, Molina y Mayor abordan empresarios del siglo XIX; Rubio un empresario que vivió la mitad de su vida en el siglo XIX y la otra mitad en el siglo XX; Álvarez estudia un hombre que nace a finales del siglo XIX y su desarrollo se da en la primera mitad del siglo XX; mientras que Morales y Salgado y Cárdenas estudiaron empresarios nacidos en el siglo XX y que continúan su desarrollo en el actual siglo.

Dentro de estas publicaciones hay que señalar que la de Morales, es la única que tiene como tema de estudio empresarios exitosos cuyo origen socio económico se caracteriza por la pobreza y las pocas oportunidades, a diferencia de las demás biografías en las que los protagonistas nacen bajo situaciones prácticamente opuestas.

Como característica común, todas estas biografías, aunque unas en mayor medida que otras, incluyen dentro de sus temáticas, la formación académica y empírica de sus protagonistas, su trayectoria ocupacional, las relaciones con la política y el Estado, al igual que el contexto político y social del país en el que los empresarios y gerentes han desarrollado sus actividades. Sobresalen en este último aspecto las biografías sobre Nemesio Camacho Macías⁴⁵ y Gonzalo Restrepo Jaramillo⁴⁶, en las que no solo se hace una completa descripción del contexto nacional sino que también internacional, como lo muestra Rubio a continuación:

“En el ámbito internacional, ocurrieron diversos conflictos como la guerra española americana que trasformó a Estados Unidos en una potencia mundial con intenciones expansionistas; la separación de Panamá en 1903,... la Primera Guerra Mundial, con sus consecuencias económicas y sociales así como la Revolución Rusa...”⁴⁷

⁴⁵ Juan Carlos Rubio, *op. cit.*

⁴⁶ Víctor Álvarez Morales, *op. cit.*

⁴⁷ Juan Carlos Rubio, *op. cit.* p.21

De igual forma, todos los autores muestran los orígenes, historia, relaciones, estatus social y costumbres familiares de estos empresarios y gerentes, siendo Mayor el menos generoso en estos elementos familiares. Aunque Morales hace una descripción muy breve y rápida de estos aspectos en algunas de sus biografías, menciona muy especialmente el papel de la familia en las empresas que destacan a los protagonistas de sus biografías. De igual forma Molina y Álvarez muestran en detalle este aspecto, al igual que la trayectoria empresarial y política de la familia, así como la conformación del capital de cada personaje, entre otras el capital familiar (heredado) y el generado gracias a uniones matrimoniales:

“En 1864, al casarse con Lorenza Uribe Lema, concretó el gran negocio de su vida: era la mujer más rica de la ciudad y quizá del país, gracias a la herencia que le dejó su padre, José María Uribe Restrepo.”⁴⁸

A excepción de Rubio, estas biografías muestran el estilo de vida y características personales de los individuos estudiados, así como su mentalidad e ideología aunque en este último aspecto Salgado y Cárdenas no son muy claros ni precisos.

Por último, elementos de la conducta económica de estos empresarios y gerentes, se incluyen en todas estas biografías en muchos de estos casos con gran detalle, aunque cabe aclarar que Salgado y Cárdenas hacen mayor énfasis en el estilo gerencial de Jorge Cárdenas Gutiérrez:

“Se considera su gerencia de tipo democrática, tratando siempre de hablar con todas las que están involucradas con los distintos temas, para obtener la solución más acertada, es un hombre muy amable, muy abierto y muy informal”⁴⁹

⁴⁸ Luis Fernando Molina, *op. cit.* p. 23

⁴⁹ Cecilia Salgado de Huertas y Juan Fernando Cárdenas, *op. cit.* p. 37.

Es Rubio quién aborda la conducta económica con mayor claridad y extensión dedicando más del cincuenta por ciento de su trabajo a este elemento⁵⁰. Mayor, Molina y Morales hacen igualmente una muy buena descripción de la conducta económica de estos personajes, haciendo énfasis en elementos como la diversificación, competencia, innovación, el crédito y actitud frente al riesgo, entre otros:

“Cisneros adoptó: 1º)La necesaria intervención del Estado para subvencionar las obras mediante fondos o documentos de crédito que garantizaran la concurrencia de capitales privados; 2º)La concesión generosa de tierras a los empresarios; 3º)La técnica ferroviaria más avanzada en cuanto a diseño y construcción de vías, túneles, puentes y terraplene”⁵¹

Álvarez muestra algunas características de la conducta económica del empresario, pero no es muy concluyente dado que como él lo manifiesta, el hilo conductor de esta biografía es la política, con lo que se dejó un poco de lado la actividad empresarial y por ende sus características específicas en este aspecto.

Luego de haber realizado esta revisión, se puede constatar que es evidente el impulso que ha tomado la historiografía de empresarios y gerentes en Colombia, teniendo en cuenta que además de estas seis publicaciones estudiadas existen otras que aportan a esta área, como la biografía de Julio Mario Santodomingo, publicada en el mes de marzo de 2003⁵².

Hay que anotar que en un libro publicado mientras este capítulo se escribía (abril de 2003), y que por esta razón no se analizó, aparecen nueve nuevos estudios biográficos, escritos por historiadores, sociólogos y economistas (siete colombianos, un estadounidense y un británico). Este libro que consta de treinta y cinco capítulos, resulta de la investigación académica en marcha, sobre la historia empresarial

⁵⁰ Juan Carlos Rubio, *op. cit.*, pp. 24-84

⁵¹ Alberto Mayor Mora, *op. cit.* p.29

⁵² Dada su muy reciente aparición, cuando este proyecto de grado estaba ya avanzado, previa autorización del asesor del proyecto, se decidió no incluirlo. Véase: Gerardo Reyes, *Don Julio Mario, biografía no autorizada*, Ediciones B, Bogotá, 2003.

colombiana, incluye además de las mencionadas biografías de empresarios, diez historias de empresas, siete historias de la formación de las elites empresariales regionales, cuatro historias del empresariado del transporte, tres historias del empresariado y la tecnología y dos historias de gremios empresariales⁵³.

Aunque la región geográfica de mayor estudio sigue siendo Antioquia, hay una tendencia al estudio de empresarios de otras regiones del país, así como de orígenes socio económicos diferentes a las tradicionalmente estudiados. De igual forma hay una mayor orientación hacia los empresarios y gerentes contemporáneos.

A pesar del importante aporte de todas estas recientes biografías, no se puede ocultar la poca rigurosidad con la que algunos autores abordan ciertos temas de estudio, de gran importancia y trascendencia para comprender el desarrollo y evidente éxito de estos empresarios, dejando así vacíos y dando la sensación de haber perdido la oportunidad de adentrarse en muchos temas de una forma más estructurada, clara y en últimas más productiva.

Durante los últimos seis años, se puede evidenciar que ha habido una evolución en la historiografía de empresarios y gerentes en Colombia. En general, en términos cuantitativos se puede considerar que hay una tendencia creciente y con mayor continuidad en el área, así como que sus actores fuente de estudio son de unas características mucho más diversas y más congruentes con la realidad nacional. Sin embargo, en aspectos metodológicos y temáticos, al igual que hace seis años, existen en algunos autores aún falencias importantes, aunque cada vez son más los trabajos académicos, que se presentan con mucha mayor objetividad y por ende con una visión crítica y analítica.

⁵³ Carlos Dávila (compilador), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglo XIX y XX*. Una colección de estudios recientes, Bogotá, Editorial Norma – Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, 2003.

IV. PRIMEROS AÑOS EN LA VIDA DE JAIME BUENO MIRANDA

Jaime Bueno Miranda nació el 20 de septiembre de 1944 en Pasto, Nariño. Fue el segundo de los tres hijos de la familia Bueno Miranda. Sus padres, Jesús Antonio Bueno Ochoa, y la Julia Eufemia Miranda de Bueno se habían conocido seis años atrás, durante un viaje que habían realizado juntos hacia la ciudad de Pasto⁵⁴.

Jesús Antonio Bueno Ochoa, quién nació el 10 de febrero de 1910, procedía de una familia humilde y numerosa de Andalucía, Valle. Era uno de los doce hijos de Erlinda Ochoa de Bueno y Plinio Bueno Ochoa. Debido a los escasos recursos económicos que poseía su familia, Jesús Antonio, se educó en un seminario en Popayán, y gracias a su empuje y esmero, logró ingresar a estudiar ingeniería civil y de minas en la Escuela de Minas de Medellín, una escuela de gran prestigio y reconocimiento en esta época. De los doce hermanos que conformaban la numerosa familia, Jesús Antonio fue el único que logró obtener un título profesional, lo que hizo posible que él ayudara económicamente a su familia y en especial a sus hermanos⁵⁵.

Para comienzos de la década de los cuarenta, la producción de oro en el departamento de Nariño era de gran importancia y un rubro fundamental para su economía. La profesión y formación de Jesús Antonio, lo llevó a los sitios en los que se encontraban las fuentes y riquezas geológicas del país. Al estar trabajando en el Instituto Geológico Nacional, una

⁵⁴ ENTEVISTA con Julia Eufemia Miranda de Bueno, Bogotá, Marzo 25 de 2003.

⁵⁵ ENTREVISTA con Jaime Bueno Miranda, Presidente KPMG, Bogotá, Diciembre 12 de 2002.

entidad perteneciente al Ministerio de Minas, fue enviado a Pasto como director de la unidad del Instituto Geológico Nacional, existente en esta ciudad.

Julia Eufemia, quién nació en Pasto el 16 de diciembre de 1921, era hija de Manuel María Miranda Rodríguez y Teodorcia Salazar Silva Miranda. Perteneciente a una familia de seis hermanos con un nivel socioeconómico muy superior al del señor Bueno Ochoa. Esta era un familia hacendada y que contaba con grandes recursos económicos derivados de un amplio patrimonio que les permitía llevar una vida muy acomodada⁵⁶.

Luego de encontrarse coincidentalmente en la estación del tren de la ciudad de Cali, cuando ambos viajaban rumbo a Popayán, de hospedarse en el mismo hotel y de posteriormente tomar el mismo taxi hacia Pasto, entablaron un noviazgo que contó con la bendición de los familiares de la novia, luego de hacer las respectivas averiguaciones sobre el pretendiente. Para este propósito fue comisionado un tío de Julia Eufemia, quién vivía en Buga, ciudad en la que ya se encontraba radicada la familia de Jesús Antonio, mantuvieron un noviazgo de año y medio y posteriormente se casaron en 1940⁵⁷.

Fernando, el primer hijo del matrimonio nació el 14 de agosto de 1943, trece meses después nació Jaime y cuatro años más tarde, el 10 de Febrero de 1948, vio la luz Guillermo. El lugar que ocupaba entre sus hermanos nunca fue un factor determinante para el desarrollo afectivo ni educativo de Jaime, aunque reconoce que sí veía en su madre cierta laxitud para con su hermano menor, hecho que a la postre nunca afectó las relaciones familiares de manera alguna.

Jaime compartió sus primeros seis años de vida, junto a sus padres y hermanos en Pasto, en donde su vida se caracterizó por la libertad y alegría que le brindaban una ciudad como ésta y sus alrededores. El y su familia acostumbraban realizar paseos y viajes por los

⁵⁶ ENTEVISTA JEM, Marzo 25 de 2003.

⁵⁷ ENTEVISTA JEM, Marzo 25 de 2003.

alrededores de Pasto, paseos que en algunas ocasiones los llevaban hasta el vecino país del Ecuador. De igual forma visitaban con mucha frecuencia la Hacienda de Cano, ubicada a 35 minutos de Pasto, de propiedad de la familia de su madre, que ocupaba los terrenos en los que en la actualidad quedan las instalaciones del Aeropuerto de Pasto. Esta era una hacienda de gran tamaño, muy rica en fauna y flora, y en la que la vida de este niño se hacía especialmente alegre, y según él lo recuerda “muy salvaje y de mucha aventura”⁵⁸, junto con sus hermanos y sus primos, los que formaban un grupo de aproximadamente 20 niños y niñas de edades contemporáneas. Allí eran muy comunes las cabalgatas, montados en los a caballo a pelo, entrar al río a nadar con estos caballos aunque no supieran nadar, y todo esto con la complacencia de sus padres. De igual forma acostumbraban recorrer la hacienda en paseos que podían durar hasta 10 horas, acompañados por sus primas quienes se encargaban de cocinar mientras ellos conseguían algunos elementos, tales como la leña, necesarios para realizar esta labor.

A la edad de cinco años, Jaime ingresó al Colegio San Francisco Javier de Pasto, un colegio jesuita. En este colegio cursó kinder, que era el primer año escolar según el orden académico que regía la educación de la época.

Normalmente, desde muy niño junto con sus dos hermanos, era enviado a pasar las vacaciones escolares, con sus doce tíos paternos en la en la ciudad de Buga o con una tía materna en la ciudad de Cali en el departamento del Valle. Cuando terminaban las clases en el colegio, eran enviados en avión o en carro, hasta la ciudad de Cali y permanecían allí todas las vacaciones o seguían hasta la ciudad de Buga hasta que era hora de regresar al colegio⁵⁹. Estando en el Valle disfrutaban ampliamente y con mucho agrado tanto de las ciudades y los pueblos aledaños como de la compañía de una gran cantidad de primos derivados de la numerosa familia a la que pertenecían. Acostumbraban visitar pueblos como Andalucía, Tulúa o Roldanillo, lugares en los que vivían algunos de sus tíos paternos

⁵⁸ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁵⁹ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

con su familia. Estas vacaciones eran muy emocionantes para estos niños, a los que les fascinaba todo el ambiente y las experiencias que vivían durante estos periodos.

En estas temporadas de vacaciones en Buga, compartía mucho tiempo con su tío y padrino de bautizo, Gerardo Bueno, el hermano mayor de su padre, quién a pesar de ser autodidacta, fue profesor de diferentes escuelas públicas de esta ciudad durante 50 años. En esas vacaciones, el tío llevaba a sus sobrinos a la escuela en la que estuviera ejerciendo como profesor en ese momento, para que también asistieran a sus clases. En los descansos los tres hermanos vendían a los niños de la escuela diversas golosinas⁶⁰.

Este era un hombre muy respetado, admirado en la comunidad, que inspiraba mucha sabiduría, y con la habilidad de manejar cualquier, tema gracias a que tenía un muy buen hábito de lectura. Todo esto influyó fuertemente en estos tres niños, dado que era un factor muy marcado en su educación, teniendo en cuenta que permanecían mucho tiempo en su compañía durante sus largas vacaciones.

Jaime no conoció a sus abuelos dado que murieron antes de que él naciera. Por otra parte, la relación con sus abuelas fue muy limitada debido a que fue muy poco el tiempo que pudo compartir con ellas. Sin embargo, recuerda a su abuela paterna como a una señora muy tradicional, austera debido a las condiciones económicas en las que vivió gran parte de su vida, quién luchó inmensamente para sacar adelante su familia ella sola, y que por encima de todo inspiraba muchísimo respeto. De otro lado, ve en su abuela materna una fuente de inspiración dado que ella también tuvo que educar a sus hijos sola durante un buen tiempo aunque las condiciones económicas eran mucho más favorables en este caso⁶¹.

Jesús Antonio y su esposa, eran la cabeza de una familia que imprimió en sus hijos una formación muy sólida en cuanto a sus valores, la moral y las costumbres tradicionales, todo

⁶⁰ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁶¹ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

esto enmarcado e influenciado por sus costumbres políticas y religiosas que hacían que esta formación fuese aun más estricta y ortodoxa. La orientación política de esta familia, estaba centrada en el partido conservador, especialmente en la corriente de Laureano Gómez quién era figura del conservatismo de la época. Si bien esta era una matrimonio con unas fuertes inclinaciones hacia el partido conservador y su ideología, no implicaba esto una militancia directa ni pública por parte de sus miembros.

Según Jaime, las inclinaciones políticas de sus padres y su comportamiento en este sentido, influyeron en él y sus hermanos más allá de heredar una orientación política en especial, creando en ellos un fuerte sentido de cumplimiento de los deberes básicos que tiene un ciudadano. Recuerda muy especialmente cuando aún siendo muy niño, y a pesar de la inseguridad y la violencia política que ya se sentía en esa época, su padre los llevaba el día de elecciones a los tres hermanos a verlo votar⁶².

De igual forma, la importancia que tenía el acontecer político del país para la familia, y en especial para el padre, se veía plasmada en el hecho estar muy pendiente de todas las informaciones que al respecto pudieran generarse, a través del medio de comunicación de mayor importancia de la época, la radio. Considera Jaime que la influencia de la política era un factor muy importante en su casa, de hecho, hacía que los hijos estuviesen tan interesados en el tema que en cierta ocasión, estando los hermanos Bueno Miranda en uno de los tantos viajes de vacaciones en Buga con los tíos paternos, en el periodo en el que el General Rojas Pinilla gobernaba el país (13 junio 1953 – 10 mayo 1957), Jaime con tan sólo ocho años, envió una carta a sus padres en la que les escribía sobre “la conveniencia de que se cayera Rojas Pinilla”⁶³. La posición de este niño era congruente con las convicciones de sus padres si se tiene en cuenta que durante su mandato, Rojas Pinilla tuvo la constante oposición del sector de Laureano Gómez.

⁶² ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁶³ Álvaro Tirado Mejía, *Colombia Hoy, Colombia: Siglo y medio de bipartidismo*, Siglo XXI editores, Bogotá, 1980, p. 181

La práctica religiosa era también de gran importancia en la familia. Los hijos fueron educados bajo una gran influencia del catolicismo, dado que tanto el padre como la madre de los Bueno Miranda, eran muy devotos, lo que los hacía cumplir a cabalidad con las prácticas religiosas propias de una familia de la época. Asistían a misa todos los domingos y en su casa se rezaba el rosario con gran frecuencia. Nuestro biografiado recuerda cómo cuando junto a sus hermanos pasaba la Semana Santa en la casa de sus tías, que quedaba sólo a dos cuadras de la Basílica al Señor de los Milagros en Buga, la devoción y el respeto hacia la religión hacían que fuera una semana de completo duelo, dado que “era como la muerte de alguien de la familia,... sólo se escuchaba música fúnebre...y se vivía un ambiente muy austero y respetuoso de las prácticas religiosas”⁶⁴. Por otro lado, el hecho de pertenecer a un colegio católico, hacía obligatoria la asistencia a la misa diaria, de forma tal que todos los aspectos de la educación se iban fundamentando muy fuertemente en las creencias católicas.

Como se acostumbra dentro de los fieles católicos, Jaime fue bautizado en la ciudad de Pasto en sus primeros meses de vida, posteriormente cuando tenía 6 años, hizo la primera comunión en esta misma ciudad junto a su hermano mayor. De este último evento, sólo recuerda la elegancia con la que fue vestido para la ocasión, los regalos recibidos y el haber jugado con todos los niños asistentes a la fiesta en el parque infantil que quedaba frente a su casa⁶⁵.

Por la profesión de su padre, cuando Jaime tenía aproximadamente siete años, se trasladaron sus padres y hermano menor a la ciudad de Cali, en donde estuvieron aproximadamente año y medio. Inicialmente los dos hermanos mayores permanecieron en Pasto, estudiando como internos. En este lapso, don Jesús Antonio Bueno Ochoa, dirigió un proyecto del Ministerio de Minas orientado al desarrollo de las minas de carbón del departamento. Posteriormente fue nombrado Director del Instituto Geológico Nacional, por

⁶⁴ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁶⁵ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

lo que toda la familia se radicó definitivamente en la ciudad de Bogotá. Del Instituto Geológico Nacional, pasó directamente al Ministerio de Minas en donde ocupó varios cargos técnicos, hasta llegar a ser el Director General del Ministerio, cargo que hoy en día es desempeñado por el Viceministro de Minas y Energía⁶⁶.

Además de su labor en el sector público, también se desempeñó durante gran parte de su vida, como docente en el área de geología en la Universidad Nacional, primero como catedrático pero al salir del Ministerio de minas, realizó esta labor de tiempo completo. Posteriormente se retiró de la docencia para desempeñarse como Director de la Casa de la Moneda, del Banco de la República⁶⁷.

Al llegar a Bogotá en 1954, Jaime ingresó al Colegio de San Bartolomé La Merced, perteneciente también a los jesuitas. En este colegio estudió toda su primaria y el bachillerato. En la educación de los jesuitas además de la formación académica, era de gran importancia la formación deportiva y lúdica de sus estudiantes. Es por esta razón que, aproximadamente el 40% del tiempo que permanecían en el colegio, era dedicado al esparcimiento y contaba con excelentes instalaciones deportivas con el objetivo de incentivar a los estudiantes en la práctica de los diversos deportes⁶⁸.

El Colegio de San Bartolomé La Merced además de tener un gimnasio gigantesco, contaba con tres campos de fútbol, una pista de patinaje, dos campos de pelota vasca y dos canchas de voleibol, entre otros. Dada esta influencia Jaime Bueno Miranda era un joven que practicaba varios deportes entre los que se encuentran fútbol, voleibol, ciclismo y básquetbol.

Jaime, tenía un grupo de amigos en el colegio con los que compartía las actividades propias de su edad y con los que se generaron vínculos importantes de amistad, que en algunos

⁶⁶ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

⁶⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

⁶⁸ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002

casos se mantienen en la actualidad. Hacían parte de este grupo de amigos Juan Martín Carvajal, quién ya falleció; Jorge Enrique Zapata; Mauricio Villegas Betancourt, Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes; Gustavo López Alinde, exitoso empresario radicado en Miami; el ex Ministro de Hacienda Juan Camilo Restrepo; Alfonso Pontón, Vicepresidente hasta hace unos años del Banco de Bogotá; y el médico Gabriel Jiménez Echeverri⁶⁹.

Estando en la ciudad de Bogotá, ante la ausencia de un sitio específico para disfrutar sus ratos libres en familia, los Bueno Miranda organizaban paseos en las inmediaciones de Bogotá, en los que dirigidos por su padre, buscaban fósiles en los ríos aprovechando, los conocimientos que el señor tenía en la rama de la geología, igualmente disfrutaban nadando y compartiendo en familia de estos lugares.

En las temporadas de vacaciones continuaban visitando a sus tíos en el departamento del Valle. Fue uno de estos viajes, el que dejó en Jaime Bueno Miranda el más fuerte recuerdo de la época de la violencia política en Colombia, violencia infundida como consecuencia del bipartidismo liberal-conservador que había vivido el país desde el siglo XIX y que se había prolongado al siglo XX.⁷⁰

Estando radicados en la ciudad de Bogotá, sus padres lo enviaron junto con sus hermanos hacia Buga por vía terrestre, en un vehículo de transporte público en el que iban varios pasajeros más. Para ese entonces tenía aproximadamente ocho años y las recomendaciones de los adultos ya lo atemorizaban, con respecto a lo peligroso que podría ser para ellos estar en la carretera luego de ciertas horas de la tarde. Durante el viaje, él advirtió los orificios que tenía muchos de las señales de tránsito situadas a lo largo de la carretera, cuando preguntó al conductor del vehículo la razón de ser de dichos orificios, supo que eran los “guerrilleros quienes hacían eso” y que transitaban por una zona muy peligrosa en la que

⁶⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

⁷⁰ Álvaro Tirado Mejía, *op. cit.*, p. 104..

podían ser atacados en cualquier momento⁷¹. En este mismo trayecto escuchó a los adultos que iban en ese vehículo, hablar de las atrocidades que se cometían en la época como lo que se denominaba el corte de franela.

Ya en su adolescencia, Jaime quién vivía en el barrio La Soledad, un barrio de clase media alta, tenía un grupo de amigos del barrio con los que compartía mucho de su tiempo libre. Con sus amigos construyó una pequeña casa de madera en un lote desocupado que había junto a su casa, en la que funcionaba lo que ellos denominaban “el club”. En este club proyectaban cine, tenían juegos de mesa y un ring de boxeo. Allí permanecía mucho de su tiempo libre junto a todos sus amigos, compartiendo en un sitio que el recuerda como espectacular⁷². y al que pertenecían aproximadamente 15 personas de diversas edades, incluyendo a sus dos hermanos. “Era un sitio espectacular, eran los amiguitos del barrio de varias edades, ahí estábamos los tres hermanos y había (amigos) contemporáneos desde el (hermano) menor hasta el mayor”⁷³.

Este grupo de amigos organizaba excursiones en bicicleta hacia el norte de la ciudad de Bogotá, en zonas en las que para esa época, prácticamente no existía ningún tipo de construcciones. Asistían juntos a fiestas que eran frecuentemente en casa de los mismos amigos del grupo, en donde se invitaban a otros grupos numerosos de niñas. Estos jóvenes centraban su diversión en las fiestas caseras para charlar, escuchar música, jugar y tomarse uno que otro trago en un ambiente familiar. Hacían parte de este grupo Oscar Henao, quién después estudió medicina, Patricia y Martha Pinzón, actuales dueños de los almacenes de cuero Pecarí, al igual que Rafael Vega, ente otros⁷⁴.

Además de estas reuniones de amigos en sus propias casas, cuando ya cursaba cuarto o quinto de bachillerato, hacia 1962, empezó a ir a las fiestas de los colegios. Estas eran

⁷¹ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁷² ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁷³ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁷⁴ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

fiestas en las que ya no acudía como parte de un grupo y a las que asistían señoritas de colegios de la élite capitalina, como el Sagrado Corazón, el Nuevo Gimnasio y el Colegio Santa Clara. A la primera de éstas fiestas asistió con una amiga de su barrio a la que él invitó como su pareja, y aunque era una experiencia distinta, las diferencias con respecto a las reuniones sociales previas no eran muchas y según él lo recuerda no involucraban nada romántico en especial⁷⁵.

Jaime Bueno Miranda recuerda que aproximadamente desde que cursaba tercero de bachillerato, ha sido muy responsable, disciplinado, organizado y “planificador de los tiempos y movimientos”⁷⁶. Desde que estaba en el colegio, planificaba los horarios de estudio en un esquema que no se aplicaba a sus compañeros, por lo que le gustaba adelantar estas actividades académicas solo. El diseñaba horarios en los que estudiaba durante cuarenta y cinco minutos y tomaba descansos de quince minutos entre cada hora de estudio; además programaba un descanso mayor hacia el medio día en el que salía de su casa a visitar algún amigo, montaba bicicleta, o iba al club de amigos.

Este método de estudio y en general su dedicación, le permitían desempeñarse durante esos años satisfactoriamente en sus actividades escolares. Era lo que se considera un buen estudiante. En las materias que eran de su mayor agrado, (historia, inglés y filosofía) era de los mejores alumnos, y en las demás se ubicaba normalmente entre el 30% de los mejores alumnos. Nunca tuvo que repetir un año escolar, y sólo perdió álgebra cuando cursaba tercero de bachillerato, por lo que tuvo que presentar una habilitación de esta materia. En el año 1963 terminó sus estudios y obtuvo el título de bachiller del Colegio San Bartolomé La Merced.

Si bien Jaime era un buen estudiante, su hermano mayor Fernando, sobresalía notablemente, por sus excelentes resultados académicos, que siempre lo ubicaban entre los

⁷⁵ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

⁷⁶ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

cinco mejores estudiantes del colegio San Bartolomé La Merced. Esto lo convirtió en uno de los consentidos del rector, el Padre Barón, quién posteriormente sería rector de la universidad Javeriana. Fernando era un joven muy consagrado a sus estudios, y a diferencia de Jaime y de Guillermo de pocas relaciones sociales. Por su parte Guillermo quién por su edad, hasta ahora empezaba el bachillerato, ya empezaba a mostrar ciertas dificultades con sus estudios⁷⁷.

El paso por los colegios Jesuitas, significaría para Jaime la consolidación de unos valores muy fuertes y una visión de la vida, marcada profundamente por la ética y las buenas costumbres. Por su parte los amigos del colegio y del barrio, serían en algunos casos destacadas personalidades del país, y los amigos personales del profesional que se formaría más adelante.

⁷⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

V. FORMACIÓN ACADEMICA DE JAIME BUENO MIRANDA

Cuando Jaime estaba en el último año de estudios de bachillerato en 1963, en el colegio San Bartolomé la Merced, recibió por parte del colegio la orientación que se daba a los futuros bachilleres, con el objetivo de brindarles más y mejores elementos de juicio a la hora de escoger la carrera profesional que iban a adelantar próximamente. En este proceso, Jaime y sus compañeros asistieron a varias charlas de vocación profesional, en las que los profesores informaban a los estudiantes sobre las posibilidades que tenían, mostrándoles las diferentes ciencias y los oficios a los que estos jóvenes podían acceder.

Acompañado de lo anterior, a los estudiantes se les practicaba un examen cuyo resultado arrojaba las preferencias y aptitudes de cada alumno, y partiendo de esto, los oficios que según sus características eran más adecuados para ellos. Según este examen, Jaime podría ser exitoso en actividades que implicaran o requirieran de habilidades para la abstracción o la conceptualización, en todo lo que implicara el manejo de recursos humanos, en términos de interacción directa y manejo de un grupo de personas, y más específicamente como juez, abogado, profesor o militar⁷⁸. Como podrá evidenciarse a lo largo de este trabajo, este no fue un resultado errado, de acuerdo con las preferencias profesionales y personales que han caracterizado a Jaime Bueno.

Para esta época, Jaime basándose un tanto en la orientación recibida en su colegio, estaba considerado estudiar administración de empresas, ingeniería industrial o derecho. Dada que estas eran sus preferencias consideró como posibles universidades la EAFIT de Medellín para administración de empresas y la UIS de Bucaramanga para ingeniería industrial. Estas eran universidades muy reconocidas en la época y de hecho podían ser consideradas las mejores en cada una de estas áreas.

⁷⁸ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

Sin embargo, estas preferencias se inclinaron hacia una tercera opción luego de sostener una conversación con un amigo de su padre. Jesús Antonio, padre de Jaime, quiso ayudar en la orientación de su hijo al respecto, por lo que le pidió a su amigo y ex compañero de universidad Joaquín Vallejo, quién fuera posteriormente Ministro de Hacienda, que sostuviera una charla con su hijo, para que el joven conociera sobre la economía.

En esta conversación, Jaime escuchó por primera vez hablar de la economía como profesión y como carrera. De igual forma conoció, en esos momentos las características más generales de lo que implicaba la economía y ser un economista, así como las aptitudes que se requerían, y que ya sabía que poseía (conceptualización y abstracción) gracias al examen adelantado por el colegio.

Al mismo tiempo, la universidad Javeriana se encontraba abriendo por primera vez la facultad de economía. Con el objetivo de atraer estudiantes, la universidad contactó diferentes colegios, entre los que se encontraron el San Bartolomé La Merced, para informar a los futuros bachilleres de esta nueva oportunidad.

Para Jaime, la economía era otra opción que se presentaba con gran firmeza, dado que iba de la mano de los gustos y preferencias de este joven y venía acompañado además, de una facilidad que pocos estudiantes del país tenían, y es que el ingreso a la universidad Javeriana era casi automático, por el hecho de estudiar en el colegio San Bartolomé La Merced, debido a que los dos establecimientos educativos son de los jesuitas⁷⁹.

Jaime deja de lado la posibilidad de estudiar administración e ingeniería industrial, dado que sus intereses vocacionales se orientaban más hacia la economía. Así mismo, estas otras dos carreras implicaban dejar la ciudad y por ende la comodidad de su hogar para establecerse en un lugar diferente, con todo lo que esto implicaba. Decide finalmente

⁷⁹ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

con el apoyo de sus padres, presentarse a la facultad de economía, de la Universidad Javeriana, aprovechando además las facilidades de admisión ya mencionadas.

Jaime, junto con otras setenta personas, ingresa a estudiar economía, el primer semestre del año 1964, haciendo parte del primer grupo de estudiantes pertenecientes a la facultad que acababa de ser creada, y que a la postre se convertirían en los primeros “economistas puros” de esa universidad. Antes de que abriera sus puertas esta nueva facultad, la universidad Javeriana tenía dentro del currículo de derecho la posibilidad de formar economistas, pero como parte de la facultad de derecho, por lo que los estudiantes que tomaban esta opción recibían el título de abogados y de economistas⁸⁰.

Para Jaime, el ingreso a la universidad fue algo sencillo en todo sentido. La formación que traía del colegio, no distaba mucho de los lineamientos de la universidad por la influencia jesuita. Junto con esto, dos de sus compañeros del colegio estaban con él en esta nueva etapa de la vida. De esta forma el paso a la universidad fue algo que fluyó para Jaime sin contratiempos ni sobresaltos importantes⁸¹.

El primer decano de esta facultad fue el abogado Misael Pastrana Borrero, quién ocuparía la Presidencia de la República seis años más tarde, en el periodo comprendido entre 1970 y 1974. El tener contacto con este personaje, sería para Jaime determinante en su futuro profesional, porque sería gracias a este decano, que llegaría a ocupar una importante posición en el Gobierno Nacional.

Debido a que la facultad de economía se estaba separando de la de derecho, la formación de estos economistas estuvo muy ligada a esta última, que contaba con un gran prestigio a nivel nacional, por las personalidades que por sus aulas habían pasado, así como por los profesores que la conformaban. El currículo para los economistas

⁸⁰ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003. Sobre la diferencia entre la formación de los abogados de esa época en la Universidad Javeriana Véase: Carlos Dávila, Administración de Noemí Sanín Posada (junio 1980 a febrero 1984) Los años del crecimiento y la imagen externa, pp. 154-235 En: Carlos Dávila, El desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994, Tomo I, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 1998.

⁸¹ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

incluía un buen número de materias de derecho, y muchos de los profesores provenían de esa facultad. De este modo la formación de Jaime como economista, estuvo muy marcada por la orientación hacia el derecho y los temas legales que serían a la postre de gran utilidad para su desarrollo profesional en el área empresarial⁸².

A lo largo de su carrera, las preferencias académicas de Jaime se enfocaron en cinco áreas principalmente. En su carrera profesional, estas van a ser áreas determinantes en su desempeño. En primer lugar fue evidente la predilección que este estudiante empezaba a tener por la macroeconomía; así mismo, despertaban un gran interés en él, las materias de política monetaria, política fiscal, el derecho comercial y el derecho constitucional⁸³.

Al igual que en el colegio, Jaime se caracterizaba por ser un muy buen estudiante, dedicado a sus labores académicas por encima de todo, muy responsable⁸⁴. Sus mayores fortalezas eran el “sentido de la lógica” que poseía, derivada a una fuerte formación en filosofía que había recibido desde el colegio. Continuaba estudiando apoyado de su método de estudio, diseñado especialmente para él, lo que implicaba que compartía pocos momentos de estudio fuera de las aulas, salvo los trabajos que debían desarrollarse en grupo⁸⁵.

Paradójicamente, Jaime, que después sería el presidente de dos compañías conformadas en su gran mayoría por contadores, durante su carrera universitaria, tuvo problemas con contabilidad, por lo que Jesús Antonio Bueno, decidió contratarle a su hijo un profesor que le ayudara a superar los inconvenientes que se le presentaban con esta materia. De este modo Jaime tomó algunas clases particulares de contabilidad hasta que logró superar sus dificultades, al punto que “la contabilidad ya era algo sencillo”⁸⁶ para este joven.

⁸² ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

⁸³ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

⁸⁴ ENTREVISTA JEM, Marzo 25 de 2003.

⁸⁵ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

⁸⁶ ENTREVISTA con Guillermo Bueno Miranda, Bogotá, Marzo 11 de 2003.

Cuando se encontraba en el tercer año de su carrera, Jaime quiso estudiar al mismo tiempo derecho. Para esto buscó al Padre Gabriel Giraldo, decano de la facultad de derecho en ese entonces, y le manifestó su deseo de adelantar la carrera de derecho aprovechando la cercanía de las dos facultades, y el hecho de ya haber visto varias materias dentro del currículo de economía. Sin embargo, el padre Giraldo le informó a Jaime que si quería estudiar derecho, debía cursar toda la carrera no obstante las materias ya vistas. Este hecho lo desmotivó y le hizo desistir de estudiar derecho⁸⁷.

Estando en la universidad, la vida social de Jaime se hacía mucho más intensa. Ya no sólo compartía con sus amigos del barrio, sino que mantenía una buena amistad con los compañeros del colegio, y con el nuevo grupo de la universidad. Este era un grupo que había pasado a ser muy pequeño, por la gran deserción que había tenido en los primeros años de universidad. Por esta razón eran muy unidos, se hacían muchas reuniones y fiestas en las casas de los compañeros, algunas veces salían a discotecas, y en general mantenían una vida social bastante activa. Existía también mucha interacción con los estudiantes de la facultad de derecho por la gran cercanía que existía entre las facultades, así como por ser un grupo mucho más numeroso al de economía.

Con sus amigos y amigas del barrio La Soledad, grupo al cuál seguían perteneciendo sus hermanos, acostumbraba organizar paseos de un día, durante los fines de semana. Solían ir a sitios cercanos a Bogotá, como Guasca, Girardot y Mesitas. También iban a fincas cercanas a la ciudad, para alquilar caballos y montar en grupos de 20 o más personas. A Jaime y sus amigos del barrio, les gustaba igualmente ir a acampar, en sitios como Sopo y Guatavita⁸⁸.

En una de las reuniones de la universidad, a mediados de 1965 Jaime conoció a María Cristina Carrasco⁸⁹. María Cristina, quién tenía cuatro hermanos más, se encontraba cursando en el colegio femenino Nuevo Gimnasio, último año de bachillerato. Pertenecía a una familia de clase alta de Tunja y de costumbres muy conservadoras.

⁸⁷ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003

⁸⁸ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003

⁸⁹ ENTREVISTA con María Cristina Carrasco, Bogotá, Febrero 20 de 2003.

Jaime quién nunca se caracterizó por tener muchas novias, entabló una relación con María Cristina poco tiempo después de conocerla. Este fue un noviazgo muy conservador. Cuando salían a fiestas y reuniones siempre iban acompañados de algún hermano o primo de María Cristina. Jaime era detallista y caballeroso, en general era lo que se podía considerar un novio “muy juicioso”⁹⁰.

Al terminar el bachillerato, María Cristina ingresó en 1966 a estudiar dibujo arquitectónico en el Centro de Las Mercedes. Se graduó en 1968 e ingresó a trabajar con su padre en la empresa de ingenieros INGETEC. A mediados de 1969, ingresó a estudiar inglés en el Instituto Meyer, en donde adelantó diez niveles de este idioma⁹¹.

De otro lado, la familia continuaba disfrutando sus vacaciones en Buga, Cali y ahora ocasionalmente en Pasto. Antes de viajar, los tres hermanos trabajaban un corto período en los almacenes de un vecino suyo de origen libanés. En estos almacenes, dedicados a la venta de artículos para hombre, tales como ropa y calzado, se desempeñaban como vendedores de mostrador. El dinero que ganaban en esta actividad, lo destinaban para costear parte de sus gastos en las temporadas de vacaciones y muy especialmente para la Feria de Cali.

Estos viajes al Valle continuaban siendo de gran agrado para los tres hermanos. Los “recuerdos de esa época son muchos y muy agradables pero todos muy sencillos. Las costumbres de la gente sencilla, sus comidas, los platos del Valle, el ambiente en que ocurría todo esto. Las estufas de leña, en medio de una vegetación exuberante y el calor. Esa es una ambientación que uno recordará siempre y con mucho aprecio”⁹². Jaime disfrutaba y participaba muy activamente de todas estas actividades.

⁹⁰ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

⁹¹ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

⁹² ENTREVISTA GBM, Marzo 11 de 2003.

Jaime era un joven muy equilibrado. Al igual que sus dos hermanos era buen deportista. Mantenía una gran inquietud por la lectura, era un estudiante dedicado pero era igualmente alegre y “buen parrandero”⁹³.

La beligerancia estudiantil que caracterizaba la época no era ajena a Jaime. Los estudiantes universitarios de los años sesenta, tenían una alta y activa participación en los movimientos sociales y políticos. Algunas universidades contaban con periódicos con una inclinación política determinada, y los diferentes partidos políticos se hacían presentes igualmente. Eran frecuentes las huelgas de la Universidad Nacional y los enfrentamientos entre los estudiantes y la policía⁹⁴.

Por su parte en la Universidad Javeriana, los estudiantes con inclinación hacia movimientos como el comunista no eran admitidos; por el contrario eran expulsados de la institución. En esta universidad no se presentaban las comunes huelgas de otros estamentos educativos. Sin embargo, sus estudiantes se veían influenciados y sensibilizados por el movimiento estudiantil de la época⁹⁵.

De la mano de la intensa participación política de los estudiantes de la época, Jaime desarrolló un gran interés por el acontecer político tanto nacional como internacional. Escuchaba con mucha dedicación los debates políticos de la época, que eran transmitidos por radio, protagonizados por personajes como el Presidente Carlos Lleras. De igual manera la influencia de Fidel Castro en Latinoamérica, hacía que en Colombia sus seguidores aumentaran, especialmente entre los jóvenes de la época. Sus largos discursos podían ser sintonizados por radio, por lo que Jaime dedicaba horas a escuchar los discursos que podían tener una duración de más de tres horas. Así mismo, él y sus hermanos, eran asiduos lectores del periódico, hasta el punto de tener que establecer horarios de lectura para evitar conflictos entre ellos.⁹⁶

⁹³ ENTREVISTA GBM, Marzo 11 de 2003.

⁹⁴ Para mayores detalles sobre el movimiento estudiantil de la época véase: Alfonso Barrera, S.J., Los movimientos estudiantiles contemporáneos, Tomo I, II y III, ASCUN - ICFES, Bogotá, 1985.

⁹⁵ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

⁹⁶ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

Todo esto dejó en Jaime, una alta sensibilidad hacia los temas públicos, una “afición a estar informado por los asuntos que afectan el país”⁹⁷, por las ideas y propuestas que se hacen importantes así como por el acontecer internacional.

Al cabo de cinco años de estudios (1964-1968), de los setenta estudiantes que ingresaron, tan sólo se graduaron, en marzo de 1969, junto con Jaime dieciséis estudiantes más. Ya en esta época, la mujer empezaba a tener un acceso importante a las universidades, y aunque la mayoría de los estudiantes de economía eran hombres, en esta misma promoción se graduaron cuatro mujeres, con las que Jaime mantuvo siempre una buena relación de amistad, que en algunos casos subsiste hoy en día⁹⁸.

Entre los compañeros de universidad de Jaime, se encontraban Flor Ángela Gómez, quién fue la única mujer que hizo parte del Grupo de “Los Sabios” en el Gobierno de Belisario Betancur, y llegó a ser Viceministra de hacienda; María Mercedes Medina, que hace parte del Banco Popular en el área comercial; Álvaro Dávila actual Presidente de la Fundación Social; Alfonso Orozco, comerciante; y Carlos Días, en la actualidad vinculado con la Universidad Javeriana, ente otros. Varios de estos amigos de la universidad, vivían también en el barrio La Soledad, facilitando que estos lazos de amistad se estrecharan aún más.

Estando en segundo año de economía, Jaime decidió que al terminar su carrera, quería irse a continuar sus estudios fuera del país, y más específicamente en Estados Unidos, motivado por la convicción de que esta era la mejor manera de enriquecer y complementar su formación académica, aún cuando en esa época, no era tan frecuente como en la actualidad, irse a estudiar fuera del país. Con este objetivo en mente, el primer reto que se le presentaba a Jaime era aprender el idioma del país al que deseaba ir a estudiar, debido a que la formación en inglés que se recibía en la mayoría de los colegios de la época, no era suficiente, ni le permitía a un joven como él desenvolverse en este sentido.

⁹⁷ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

⁹⁸ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

Es así como Jaime empezó a estudiar inglés dos horas diarias, en el Centro Colombo Americano, imponiéndose a sí mismo una carga adicional que implicaba mucho esfuerzo y dedicación. Sin descuidar la universidad, atendió sus clases de inglés durante tres años, aún con las dificultades que implicaba salir de su casa en el barrio La Soledad, hacia la universidad Javeriana, para luego de terminadas las clases dirigirse al centro de la ciudad a sus clases de inglés y regresar de nuevo a su barrio, sin contar con un vehículo propio o alguna otra comodidad que facilitara su movilización por la ciudad⁹⁹.

Jaime presentó su solicitud y fue admitido, en el Master en economía de la Universidad de Syracuse. Syracuse era un pequeño pueblo estudiantil, ubicado en el Estado de Nueva York, a un poco más de una hora de la frontera con Canadá. Costeó sus estudios principalmente con una beca que Jesús Antonio Bueno le ayudó a conseguir, cuando se desempeñaba como funcionario del Ministerio de Minas. Esta era un beca de un Fondo del Ministerio de Minas que se manejaba a través del ICETEX, que tenía como objetivo enviar estudiantes colombianos al exterior, de carreras como ingeniería, economía y administración, y que tenía por condición, que los estudiantes regresaran al país a trabajar en alguna entidad del Estado, o con una universidad, de lo contrario debían retornar al Fondo el valor de la beca¹⁰⁰.

Antes de irse a estudiar a Estados Unidos, ya graduado de economista, Jaime trabajó durante los primeros meses del año 1969 en la Asociación Bancaria. Fue llevado a este organismo, por el Gerente de la Asociación Bancaria de la época, Guillermo Núñez, quién había sido profesor suyo en la universidad. Hizo parte del Departamento de Estudios Económicos que era dirigido en el momento por Jorge Marmorek, a quién conocía desde el colegio. Cuando tan sólo llevaba quinde días en la Asociación Bancaria su jefe directo, Jorge Marmorek pasó a la Superintendencia Bancaria, por lo que Jaime pasó a tener relación directa con Guillermo Núñez y el Presidente de la Asociación Bancaria.

⁹⁹ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰⁰ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

Su trabajo consistía en asistir a las sesiones del Congreso para hacerle seguimiento a todos los proyectos de interés de los bancos, y preparar memorandos, dirigidos al presidente de la Asociación Bancaria informando sobre lo que sucedía en el Congreso. Así mismo, redactaba los borradores de las comunicaciones que posteriormente iban a las entidades bancarias para informarles al respecto. Esto le permitió estar en contacto permanente con todos los parlamentarios del momento. Estas relaciones serían posteriormente de gran ventaja para su desempeño profesional¹⁰¹.

A pesar de haber estudiado inglés durante tres años, esta preparación en el idioma, no era suficiente para afrontar una universidad. Por esto que Jaime decidió que debía perfeccionar su inglés antes de ingresar a la Universidad de Syracuse. Es así como en el mes junio de 1969, tres meses antes de iniciar el Master, se fue para Estados Unidos a mejorar su inglés tomando un curso intensivo en la universidad de Georgetown, Washington.

Jaime dejó el país por primera vez a los 24 años de edad, sin tener previamente acordado un sitio de hospedaje, o algún conocido en su ciudad de destino. Al llegar a la ciudad de Washington, tomó un taxi y le pidió al chofer que lo llevara a un hotel para estudiantes. De esta forma llegó al International Student House en el que se alojaban estudiantes de todo el mundo.

Para Jaime llegar a Washington, y en general a un país tan distinto a Colombia como lo era Estados Unidos era un choque enorme. Era especialmente difícil asimilar el cambio cultural en términos de hospitalidad y amabilidad, así como el estilo de vida de una ciudad como Washington¹⁰². De otro lado, él llega a Estados Unidos en la época en que ese país se encontraba inmerso en la polémica guerra de Vietnam, que había empezado en 1961 y finalizaría sólo hasta 1975. Un año antes de su llegada, en marzo de 1968; el desmoralizado ejército estadounidense había efectuado la matanza indiscriminada de

¹⁰¹ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰² ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

civiles en la aldea de My Lai, hecho que acrecentaría aún más la controversia, y las manifestaciones en contra de la guerra, dentro y fuera del país¹⁰³.

Con el paso de los días, la estadía de Jaime en este lugar se tornaba muy agradable, la convivencia con estudiantes de todo el mundo, era un experiencia muy enriquecedora, la casa en que vivía promovía fiestas y paseos con el objetivo de incentivar la hermandad entre estos estudiantes de tan diversos pueblos. Su estadía en el International Student House dejó memorias tan agradables para Jaime, que en la actualidad cuando viaja a Washington, pasa por el lugar para recordar¹⁰⁴.

Preocupado por avanzar en el conocimiento del inglés, junto con un colombiano, a quién había conocido en Washington y con quién había entablado una gran amistad, hizo un convenio que consistía en no hablar español, y tenían como multa, 25 centavos de dólar por cada palabra que se pronunciara¹⁰⁵.

Al cabo de los tres meses, voló de Washington a Syracuse. Como parte del convenio existente entre la Universidad y el ICETEX, llegó a la casa de una familia norteamericana, para su adaptación inicial. Sin embargo, la familia que recibió a Jaime, era muy distante del concepto de familia que el tenía, y que había experimentado en su país. Para él era una “familia rarísima y apática”, en la que a pesar de estar conformada por el padre, la madre y tres adolescentes, “nadie halaba con nadie”, y se limitaban a ver televisión todo el día¹⁰⁶. Además de esto las condiciones climatológicas no ayudaban mucho en la adaptación de Jaime. La gran cantidad de nieve y el intenso frío, sumados a sus anfitriones, hacían que el estado de ánimo de este joven no fuera decayendo.

Luego de la semana de adaptación, Jaime se trasladó a los dormitorios universitarios, en donde vivía en un apartamento de tres habitaciones con dos estudiantes norteamericanos. Uno de ellos era un dedicado estudiante de derecho, cuya única razón de ser eran sus estudios. El otro compañero, era un estudiante que se había rehusado a ir

¹⁰³ Enciclopedia Hispánica, Enciclopedia Británica Publishers, Inc., Versailles, 1994, Volumen 14 p.291.

¹⁰⁴ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰⁵ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰⁶ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

a la guerra de Vietnam, pero aún así debía asistir a entrenamientos militares, por lo que vestía todos los días el uniforme militar. Estudiaba ingeniería mecánica, leía mucho y sus ratos libres los dedicaba a llevar un detallado registro de todos sus gastos al centavo. La relación entre los tres estudiantes era mínima y de muy poca comunicación entre sí. Este mundo al que se veía abocado Jaime, era completamente extraño y de gran soledad para él¹⁰⁷.

Sin embargo esta soledad no duraría mucho tiempo. Luego de un mes, Jaime conoció varios colombianos que se encontraban estudiando en la facultad de economía de Syracuse, gracias a un convenio que tenía esta universidad norteamericana con la universidad EAFIT de Medellín. Entre las personas que se encontraban allí estudiando, estaban Álvaro Pineda, Antonio Oviedo y Gustavo López. Este último había sido compañero suyo desde tercero de primaria hasta sexto de bachillerato. La compañía y amistad que encontraba en este grupo de colombianos hacía un poco más llevadera y amena su vida en la universidad.

De otro lado, la beca con la que contaba Jaime era de tan solo 200 dólares mensuales, de los cuales 120 eran destinados para la renta del apartamento en que vivía. Esto hacía que sus gastos fueran bastante estrictos y por ende quedaba muy poco para la diversión¹⁰⁸.

Además de estos cambios, muy rápidamente Jaime se vio abocado a las presiones académicas propias de un método de estudio tan diferente al colombiano, así como a las dificultades que aún tenía con el idioma a pesar del tiempo que se había preparado. Este era un sistema académico mucho más exigente, con un mayor nivel de dificultad, menos paternal y que demandaba de Jaime un gran esfuerzo, en todo sentido. La función de los profesores en las aulas era aclarar dudas antes que desarrollar los temas, y especialmente el volumen de lecturas era tal, que nunca era posible leerlo todo¹⁰⁹.

¹⁰⁷ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰⁸ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹⁰⁹ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

El nivel de dificultad, y la presión que tenían estos estudiantes era inmensa. A pesar de esto, era tal el compromiso de Jaime con lo que hacía y su entereza, que retirarse o desfallecer, simplemente no era un opción ni siquiera remota. No podía decirse lo mismo de todos sus compañeros. Algunos decidían retirarse y volver a Colombia ante la presión y las adversidades que se les presentaba, este fue el caso de Jorge Aristizabal quién luego de tres semanas decidió regresar a Medellín. De igual forma Antonio Oviedo, tuvo que regresar a Colombia debido a que su esposa María Cristina Gaviria, quién lo acompañaba en Syracuse mientras él hacía su maestría, sufrió una gran depresión que la llevó a la clínica¹¹⁰.

Aunque con el paso del tiempo, la estadía de Jaime era mucho más amena, extrañaba profundamente todo lo que había dejado en Colombia. Su familia, sus amigos y por supuesto su novia. En esa época las comunicaciones y los costos de las mismas no le permitían tener un contacto permanente con el país. Sus recursos no le alcanzaban para llamar con frecuencia a Colombia, por lo que se comunicaba mediante cartas y casetes que enviaba constantemente. Si bien el período de adaptación no fue sencillo para Jaime, para su familia tampoco fue fácil. Desprenderse por primera vez de uno de sus miembros fue algo difícil para todos, por la “separación profunda” que implicaba irse del país en aquella época, ante las limitaciones que existía para comunicarse¹¹¹.

Antes de irse a Estados Unidos, Jaime y su novia habían convenido casarse, para poder pasar sus primeros meses de matrimonio en Norteamérica mientras Jaime terminaba su maestría. Debido a los costos que implicaba para Jaime venir a Colombia en medio de sus estudios y a que tomaba cursos de verano, decidieron casarse por poder. Para esto Jaime pidió la mano de María Cristina a sus padres por medio de carta, y con el apoyo de las dos familias Jaime se casó el 22 de agosto de 1970 representado por su hermano Fernando¹¹². Ocho días después de celebrado el matrimonio, y luego de hacer los correspondientes trámites ante las autoridades consulares de Estados Unidos, María Cristina viajó a Estados Unidos.

¹¹⁰ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹¹¹ ENTREVISTA GBM, Marzo 11 de 2003.

¹¹² ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

El limitado presupuesto con el que contaba Jaime hizo necesario que María Cristina buscara empleo. Con este objetivo enviaron aproximadamente 20 cartas a empresas de ingenieros y arquitectos de las cuales tres respondieron. Luego de dos entrevistas María Cristina empezó a trabajar, lo que hizo durante los meses restantes de la maestría de Jaime¹¹³.

La presencia de María Cristina en Syracuse, hizo mucho más agradable la vida de Jaime. Estando casado, compartía mucho más con sus amigos colombianos, quienes en su gran mayoría, estaban en las mismas condiciones. Al terminar sus estudios, viajaron durante un mes por Estados Unidos y visitaron a su hermano Fernando quién se encontraba en Baltimore estudiando en ese momento.

El paso por Syracuse le permitió a Jaime fortalecer sus conocimientos en áreas como hacienda pública, esencial para el desempeño profesional que tendría en su futuro cercano, al igual que en macroeconomía, esta última catalogada por Jaime como “el corazón de un economista”¹¹⁴. De igual forma, esta experiencia ayudó a que Jaime se consolidara como un hombre caracterizado por la disciplina, el compromiso y la responsabilidad, guiado por una gran voluntad de alcanzar sus objetivos y de “sobreponerse a las dificultades”¹¹⁵, todo esto acompañado del comienzo de una nueva vida profesional y familiar.

Mientras Jaime adelantaba sus estudios universitarios, sus dos hermanos definían y adelantaban igualmente sus carreras profesionales. Fernando el hermano mayor, quién terminó el bachillerato en el colegio San Bartolomé La Merced en 1962, caracterizado por ser uno de los mejores estudiantes de todo el colegio¹¹⁶, decidió estudiar Medicina por lo que se presentó a la Universidad Nacional y a la Universidad Javeriana.

¹¹³ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

¹¹⁴ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹¹⁵ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 2003.

¹¹⁶ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

Gracias a que era un estudiante muy destacado y a sus virtudes en el campo académico fue admitido en las dos universidades, sin embargo Fernando optó por la Universidad Javeriana¹¹⁷. Este hecho, generó ciertas preocupaciones y angustias económicas en Jesús Antonio Bueno, debido a que los costos de esta carrera eran muy elevados, comparados con cualquier otra carrera universitaria, aún dentro de la misma universidad Javeriana¹¹⁸.

El desempeño de Fernando en la universidad fue excelente durante los seis años de estudios, al cabo de los cuales, motivado por los pasos que ya había dado Jaime¹¹⁹, decidió irse a realizar una especialización en la Universidad John Hopkins en Estados Unidos, una de las más prestigiosas y afamadas universidades de medicina del mundo. Adelantó sus estudios de postgrado en medicina interna, que tuvieron una duración de siete años, al cabo de los cuales regresó a Colombia con su esposa de origen norteamericano.

Por su parte Guillermo, quién tenía cuatro años menos que Jaime, adelantaba el bachillerato al igual que sus hermanos en el colegio San Bartolomé La Merced. Sin embargo dado que no tenía un desempeño académico muy satisfactorio, fue expulsado del colegio al perder cuarto de bachillerato. El tropiezo académico de Guillermo fue un duro golpe para sus padres, en especial para Jesús Antonio, quién se había caracterizado toda su vida por el “esfuerzo y la dedicación”. Para él la pérdida de un año académico, era simplemente un “desperdicio total”.¹²⁰

Ante los malos resultados académicos y la indisciplina de su hijo menor, Julia Eufemia y Jesús Antonio decidieron enviar a su hijo a la Escuela Militar. Para esto Julia Eufemia contactó a Hernando Currea esposo de una prima suya, quién en ese momento estaba al mando de la Escuela Militar. Hernando Currea sería posteriormente General de la República y Ministro de Defensa en el período presidencial de Misael Pastrana¹²¹.

¹¹⁷ ENTREVISTA JEM, Marzo 25 de 2003.

¹¹⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

¹¹⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

¹²⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

¹²¹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

Guillermo permaneció en la Escuela Militar aproximadamente un año, al cabo del cual quiso retirarse, dado que estaba sometido a una educación demasiado estricta. Pasó entonces a la Escuela Militar San Jorge de propiedad de un ex militar, en la que se vivía un ambiente menos exigente, sin embargo las condiciones en las que los internos vivían no eran muy adecuadas en términos de salubridad y alimentación, entre otras, por lo que el joven se “reveló”, y amenazó con escaparse¹²². Ante esto Guillermo fue trasladado al colegio Washington School de Bogotá, en donde terminó su bachillerato.

Luego de terminar el colegio, Guillermo quiso estudiar derecho, por lo que se presentó y posteriormente ingresó a la Universidad Javeriana. Su paso por la universidad se caracterizó por el permanente contacto con estudiantes, que más adelante llegarían a ser grandes personalidades de la vida pública nacional como Noemí Sanín, Julio Cesar Turbay y Ernesto Samper.

Guillermo se caracterizaba por ser un joven muy abierto, amigable, de una interacción social bastante activa, de gran éxito con las mujeres y en general una vida muy alegre y divertida. Luego de terminar sus estudios universitarios, no buscó realizar ningún estudio complementario a la carrera de abogado en la Universidad Javeriana¹²³.

¹²² ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

¹²³ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

VI. TRAYECTORIA OCUPACIONAL DE JAIME BUENO MIRANDA

A mediados del año 1971, Jaime se encontraba próximo a terminar su Maestría en Syracuse. Al mismo tiempo su hermano Guillermo, cursaba cuarto año de Derecho en la Universidad Javeriana. Dentro del grupo de profesores que enseñaba a Guillermo, se encontraba Gabriel Rosas, quién a su vez había sido profesor de Jaime en la Universidad, y tenía conocimiento de los estudios que éste adelantaba en Syracuse. Al regresar Jaime al país, Gabriel Rosas, por medio de Guillermo, se puso en contacto con él y le propuso irse a trabajar al Ministerio de Hacienda en donde él ejercía en ese momento como Secretario General¹²⁴.

Simultáneamente, Jaime recibió una oferta de trabajo de Guillermo Núñez, quién había sido su jefe durante el corto período en el que había trabajado en la Asociación Bancaria. Él le proponía irse a trabajar a la Universidad Javeriana, como parte del área financiera de esta institución. Esta era una oferta que a primera vista, ofrecía mayor comodidad a Jaime, con respecto a la oportunidad que también se le presentaba en el Ministerio de Hacienda. En la Universidad Javeriana, tendría mayores ingresos, así como la oportunidad de trabajar con un grupo de personas conocidas y con su antiguo jefe, con quién había mantenido una buena relación.

Sin embargo, la decisión de Jaime fue tomada “pensando en el futuro” y considerando que ir al Ministerio de Hacienda podría ser una opción de mejores perspectivas para su desarrollo profesional¹²⁵. Efectivamente, el paso que daba era definitivo para su carrera. Era la entrada al sector público, en donde más adelante ocuparía un cargo de gran importancia a nivel nacional, en el que sería reconocido y gracias al que se le abrirían las puertas posteriormente en el sector privado.

¹²⁴ ENTREVISTA GBM, Marzo 11 de 2003.

¹²⁵ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

Hacia el mes de julio de 1971, ingresa a la oficina de Planeación del Ministerio de Hacienda. Pocas semanas después, queda a su cargo esta oficina, que junto con un equipo de cinco personas, tenía como función dar soporte técnico al Ministerio y muy especialmente al Ministro Rodrigo Llorente, quién en ese momento ejercía el cargo de Ministro de Hacienda del país. Siendo Jefe de la Oficina de Planeación, como parte de su labor de apoyo al Ministerio, tuvo nuevamente contacto con el congreso de la República, una Corporación conocida para él, por su desempeño previo en la Asociación Bancaria¹²⁶.

Pocos meses después, Jaime fue nombrado por el Presidente Misael Pastrana, quién había sido decano suyo en la Universidad Javeriana, Director de Impuestos Nacionales. A finales de 1971, llegaba con tan solo 27 años, reemplazando al fallecido Low Murtra, a desempeñar uno de los cargos más importantes en el Ministerio de Hacienda, y de gran relevancia a nivel nacional, por la importancia de la entidad que llegaba a dirigir. Ahora Jaime era la cabeza de una entidad de seis mil empleados, y tenía bajo su responsabilidad una de las funciones más críticas y delicadas del Estado: el recaudo de impuestos.

Llega a una entidad caracterizada por una cultura de burocracia extrema, que vendría a chocar muy rápidamente con el estilo de trabajo de su nuevo Director. La Dirección de Impuestos Nacionales era una organización con una filosofía de trabajo diferente a la de Jaime. El dinamismo y el logro de unos resultados específicos, no estaban dentro de los objetivos de la mayoría de sus empleados, de hecho muchos veían estos nuevos lineamientos como algo pasajero, y que a la postre con el cambio de Gobierno o de Ministro, volverían a la normalidad. Jaime era un joven que busca implantar un nuevo orden y sistema de trabajo en la institución. El se desempeñaba haciendo uso de planes de trabajo específicos para cada área de la Dirección, y bajo un sistema de control en el que “se pedían cuentas regularmente”¹²⁷.

¹²⁶ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003

¹²⁷ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

La Dirección de Impuestos Nacionales trajo para Jaime un acelerado ritmo de trabajo, en el que normalmente, durante los días hábiles de la semana, trabajaba y atendía todas sus tareas en la ciudad de Bogotá, y los fines de semana, se desplazaba a los diferentes departamentos del país, para atender los asuntos pertinentes de cada región y hacer presencia en las mismas, algo poco común en la institución. De esta forma, durante su período como líder de esta organización, Jaime recorrió todo el país en constantes viajes que le permitían conocer de primera mano, los verdaderos inconvenientes a los que se veían abocados y las reales condiciones de cada región.

De otro lado su cargo, además de arduo trabajo y un choque cultural dentro de la entidad, trajo para él problemas de seguridad derivados de su trabajo. En cierta ocasión, los tornillos de las llantas del carro en que se movilizaba fueron aflojados, y aunque la situación no trajo consecuencias graves, esto hizo necesario que entre otras medidas, para asegurar su integridad física, el conductor particular de Jaime Bueno, estuviese armado permanentemente¹²⁸. Estas situaciones de inseguridad, eran posiblemente consecuencia de la constante labor que Jaime adelantaba, para erradicar una serie de irregularidades que se presentaban dentro de la institución. Era frecuente que en algunos casos e investigaciones, parte de los expediente fueran extraídos, hecho que lo obligó a nombrar personal de confianza para frenar este tipo de situaciones¹²⁹.

Las medidas que tomaba y su estilo de trabajo, hacían que fuera visto por algunos como alguien que desconfiaba de sus empleados, y por otros como un trabajador incansable, muy organizado, meticulado y que controlaba en todo momento.

El trabajo de Jaime Bueno en la Dirección de Impuestos Nacionales giró en torno a dos actividades principalmente. En primer lugar fue el líder del proyecto de sistematización de la entidad que permitió dar los primeros pasos en pro de la modernización de la misma. Por otro lado Jaime tuvo una constante presencia presentando y defendiendo diferentes proyectos ante el Congreso de la República, al que ya había tenido acceso en los primeros meses del año 1969. Todo esto le daba una gran visibilidad a nivel

¹²⁸ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

¹²⁹ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

nacional, una vida social muy activa y una gran presencia en los medios de comunicación¹³⁰.

Jaime Bueno, estuvo en la Dirección de Impuestos Nacionales bajo la presencia de dos ministros diferentes. Al ser nombrado Luis Fernando Echavarría, luego de la salida de Rodrigo Llorente, fue ratificado en su cargo hasta que en 1974, al terminar el período presidencial de Misael Pastrana y con el cambio de Gobierno, entregó su cargo el 7 de agosto y fue remplazado por Guillermo Perry.

El paso de Jaime Bueno por el gobierno, le dio un gran reconocimiento y renombre especialmente en el medio empresarial del país. Su gestión fue conocida como exitosa y de gran pulcritud, con lo que daban las puertas abiertas para él, tanto en el sector público como privado. De igual forma sus relaciones con personajes de importancia política y empresarial se había visto fortalecida a lo largo de su gestión. Todo esto sería un importante activo que jugaría a su favor en los dos cargos que ocuparía posteriormente.

Al terminar su participación en el gobierno, Jaime decidió dejar el país, ante su inhabilidad de un año de trabajar en el sector privado, aprovechando una beca a la que tenía acceso y que le permitía irse durante un año a la Universidad de Harvard en Estados Unidos. Allí ingresó al International Tax Program de la escuela de leyes de dicha universidad. En esta ocasión, las circunstancias en las que dejaba el país eran completamente diferentes. Su situación económica era mucho más boyante, así como las condiciones de la beca mejores, lo que le permitía irse con su esposa, esta vez sin ningún impedimento económico¹³¹.

De nuevo Jaime fue un esmerado y dedicado estudiante, que en esta ocasión sin dejar de lado la economía, incluyó dentro de su plan de estudios materias de derecho así como de negocios. Hecho que le permitía continuar formándose como un profesional integral,

¹³⁰ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³¹ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

dando mayor cabida a nuevas oportunidades, aunque claramente con bases sólidas de economista¹³².

Al mismo tiempo, luego de varios tropiezos de salud, su esposa María Cristina quedó en embarazo. Aunque pasó los primeros meses de su embarazo en Estados Unidos, María Cristina vino a tener su hijo en Colombia, gracias a que el programa que adelantaba Jaime, iba hasta el mes de mayo de 1975, y su parto estaba previsto para septiembre¹³³.

Estando en Harvard recibió llamadas de varias organizaciones que le hacían diversos ofrecimientos de trabajo. Una de ellas fue el City Bank, que le ofrecía un cargo en el que Jaime iba a estar asignado a América Latina, pero esto no implicaba establecerse en Colombia, por el contrario debería viajar constantemente por toda esta región y estar gran cantidad de su tiempo en Estados Unidos¹³⁴.

De otro lado, fue invitado por la Firma de auditoría Deloitte Touche Tohmatsu, a varias reuniones en Nueva York, en donde le propusieron hacerse cargo del área de impuestos en Deloitte & Touche Colombia. Este ofrecimiento, obedecía claramente a su buen desempeño y conocimiento del área de impuestos, obtenido durante su período en la Dirección de Impuestos Nacionales. En contraste con el cargo del City Bank, vincularse con Deloitte & Touche implicaba que Jaime podrían radicarse en Bogotá y no debería viajar constantemente por toda Latinoamérica¹³⁵.

El trabajo errante que le ofrecía el City Bank, no era el estilo de vida que él deseaba para él ni para la familia que ya empezaba a crecer. Sin embargo, en ese momento existía por su parte un desconocimiento total sobre las firmas de auditoría en general. Esto lo llevó a investigar sobre el tema y conocer cuáles eran las empresas de auditoría y a lo que se dedicaban. Igualmente, acudió a su padre para que visitara las instalaciones

¹³² ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³³ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

¹³⁴ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³⁵ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

de Deloitte & Touche en Colombia y para darse una idea de lo que era la firma en Colombia¹³⁶. Asimismo, aprovechó que se encontraba viviendo en Boston para visitar las oficinas de esa ciudad.

El conocer lo que eran las firmas de auditoría, las referencias que recibía por parte de su padre, lo que él podía evidenciar de Deloitte & Touche en Estados Unidos, y su experiencia en el área de impuestos, le daban confianza y comodidad y le hacían pensar “que era realmente una buena posibilidad” por lo que aceptó este ofrecimiento¹³⁷. Luego de un corto entrenamiento en Estados Unidos Jaime regresó al país en junio de 1975 a trabajar directamente en Deloitte & Touche.

Jaime llega como gerente a cargo de la unidad de impuestos y servicios legales, en una Firma que para ese entonces, era pequeña en Colombia, y que tan solo contaba con aproximadamente veinte personas más. En ese momento la Firma colombiana, estaba dedicada casi exclusivamente a atender, las subsidiarias de las multinacionales, que conformaban las grandes cuantas que a nivel mundial manejaba Deloitte Touche Tohmatsu. Con el ingreso Bueno, la Firma empieza a abrirse campo en el mercado colombiano, aprovechando el reconocimiento en el sector público y privado del ex-Director de Impuestos Nacionales¹³⁸.

Empieza su labor, en una organización en la que es muy bien recibido por sus miembros. Su relación con socios y gerentes era muy buena, pero con Norbert Janis, el Socio a Cargo de Colombia, era especialmente agradable. Existía entre ellos una gran camaradería, que a la postre se convirtió en una relación de “mucho afecto” y “muy agradable”, que afectaba positivamente, la tarea que estaba desarrollando Jaime en la empresa¹³⁹.

Al cabo de año y medio de estar en Deloitte, Jaime fue nombrado como socio industrial de la Firma colombiana. El modelo de negocio y administrativo de las firmas de

¹³⁶ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³⁷ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³⁸ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹³⁹ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003

auditoría, hace que estas sean organizaciones piramidales, a la cabeza de un Managing Partner o Socio a Cargo de cada país, seguido por socios industriales de las diferentes unidades de negocio, con sus respectivos equipos de trabajo. El nombramiento de Jaime Bueno, como socio a cargo del área de impuestos, obedecía a que el nivel de utilidades de esta Firma estaba creciendo y que el desempeño de Jaime estaba siendo muy destacado y productivo¹⁴⁰.

Como socio a cargo de esta unidad de negocio, Jaime contaba con un pequeño equipo de trabajo, conformado por cuatro personas, en el que se continuaba incursionando en el mercado local, sin dejar de lado los clientes multinacionales. Esto les permitió seguir creciendo tanto en número de clientes como en utilidades.

Hacia finales de 1979, Norbet Janis, Socio a cargo de Colombia dejó el país. Antes de su salida este norteamericano, buscó su reemplazo, teniendo en mente, la conveniencia de designar en la presidencia a un colombiano, que diera mayor estabilidad a la Firma, dado que generalmente los norteamericanos que venían al país, muy rápidamente, regresaban a Estados Unidos o eran trasladados¹⁴¹.

Con este objetivo, Norbert Janis propuso a Jaime Bueno y a Luis Eduardo Viatela, quién ya había trabajado en la Firma con anterioridad, compartir la presidencia, teniendo en cuenta las características del momento de la Firma. En ese entonces, la operación que se derivaba se los servicios de auditoría representaba aproximadamente el 80% de Deloitte & Touche Colombia, mientras que impuestos y servicios legales eran el restante 20%. De esta forma, era necesario que la parte técnica de auditoría, fuera atendida por una persona como Luis Eduardo Viatela quién tenía una formación y trayectoria que le permitirían desempeñarse satisfactoriamente en esta área, y que Jaime Bueno se dedicara a la parte técnica de impuestos y representara la Firma externamente¹⁴².

¹⁴⁰ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁴¹ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁴² ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

La Firma logró funcionar exitosamente, bajo esta figura de presidencia compartida, en donde las funciones y alcances de los dos socios líderes eran muy bien delimitadas. Bueno, quién era la cabeza visible hacia el exterior de la organización, continuó con su estrategia de mercado local, para lo que ahora, de una manera mucho más intensiva y regular, adelantó una fuerte labor de mercadeo, mediante una gran cantidad de actividades como foros, presentaciones, conferencias, desayunos y publicaciones, para continuar con el proceso de dar a conocer los servicios de la Firma a nivel local y así construir un reconocimiento y aceptación por parte de las empresas colombianas¹⁴³.

En septiembre de 1975, nace Juan Pablo, el primer hijo de Jaime Bueno. Para esta época, él su esposa María Cristina y su hijo, vivían de nuevo en su apartamento del barrio el Chicó, un sector de clase alta, de la ciudad de Bogotá. Jaime sería un padre dedicado, “muy afectivo”, un apoyo permanente para su hijo, y en palabras de María Cristina, “un papá increíble”¹⁴⁴. Evidentemente su situación económica estando en Deloitte era mucho mejor. Como socio de Deloitte, ahora contaba con una acción del Country Club, el exclusivo club bogotano, al que asistía con cierta regularidad.

Corrientemente, los fines de semana visitaban la finca que su padre había adquirido en Chía. Allí, con su familia y en algunos casos con amigos invitados, hacía deporte, especialmente montaba a caballo, jugaba voleibol y fútbol. Patrocinaba un equipo de fútbol de niños de escasos recursos de la zona, con los que su hijo jugaba siempre que iba a la finca¹⁴⁵.

Su desempeño, en Deloitte & Touche Colombia ya era reconocido a nivel nacional e internacional. En el país, era evidente el éxito que tenía la Firma así como su crecimiento en número de clientes y utilidades. Su reputación fue amplia, especialmente entre los colegas y socios de las otras firmas de auditoría del país, tales como Price WaterHouse, Peat Marwick y Arthur Andersen. Dentro de la Firma global, y

¹⁴³ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁴⁴ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

¹⁴⁵ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

especialmente a nivel latinoamericano, Jaime era visto como un líder de gran éxito por los buenos resultados que obtenía Colombia¹⁴⁶.

Ya en esa época, los presidentes de las firmas de auditoría, se reunían periódicamente para tratar temas comunes que afectaban estas empresas, tales como regulación, normatividad o posiciones que tomaban conjuntamente frente al Congreso. En esas reuniones conoció a Robert Rivero, norteamericano a cargo de Peat Marwick en Colombia y con quién había entablado una buena relación de colegas.

Cuando corría el año 1982, Rivero, quién había sido enviado a Colombia a “arreglar todo un entuerto que tenía Peat Marwick acá de peleas internas”¹⁴⁷ y de pérdidas económicas, invitó a Jaime almorzar, para tratar un tema relacionado con las Firmas. Durante el almuerzo, Robert Rivero le comentó a Jaime que él estaba planeando su salida de Colombia, pero que antes de irse del país, debía encontrar quién sería su reemplazo, y que tras varios meses de búsqueda, Rivero consideraba que Jaime Bueno era la persona idónea para hacerse cargo de Peat Marwick Colombia.

Ante este ofrecimiento, que no era algo común, Jaime le dijo a su colega, que realmente no existía ningún motivo que lo hiciera pensar en dejar Deloitte y que además él estaba enterado de las dificultades que atravesaba Peat Marwick Colombia. Ante esta respuesta, Rivero insistió en continuar tratando el tema en futuras conversaciones a lo que Jaime respondió: “nunca me negaré a ver posibilidades de progreso”, pero realmente en ese momento no había ninguna razón para dejar una empresa en la que se “sentía cómodo” y tenía éxito¹⁴⁸.

Pasados seis meses del ofrecimiento, Rivero invitó nuevamente a Jaime, esta vez a una cena, en la que también estaría presente su jefe, Bob McGregor quién pertenecía a la Junta Directiva de Peat Marwick y era el encargado de América Latina. El objetivo de

¹⁴⁶ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁴⁷ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁴⁸ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

esta reunión era que McGregor conociera a Jaime Bueno, por lo que en esta ocasión no se mencionó el tema del reemplazo.

Una semana después, Rivero se puso nuevamente en contacto con Jaime, esta vez para preguntarle directamente: ¿qué haría que Jaime Bueno se fuera para Peat Marwick?. Ante esta pregunta que era para Jaime un “desafío muy interesante”, respondió que habría tres razones por las que él podría pensarlo. En primer lugar, además de venir directamente a ser el socio a cargo de Colombia, debería tener responsabilidades a nivel regional y eventualmente en la firma norteamericana; así mismo, tendría que haber por parte de la Firma, un verdadero interés por el mercado local, con todo lo que esto implicaba en términos de inversión; y por último, tener una mejoría en el factor económico¹⁴⁹.

Varias semanas después, le fue entregado por escrito, un planteamiento formal, en el que se incluían sus tres condiciones. Sin embargo, esta no era una motivación lo suficientemente fuerte, como para que Jaime se animara a tomar la decisión.

Finalmente, y luego de aproximadamente diez meses de meditar sobre el ofrecimiento, Jaime Bueno decide irse a Peat Marwick, motivado además por un cuarto factor que en ese momento afectaba considerablemente su vida, el rompimiento de su matrimonio con su esposa María Cristina.

A finales de 1983, luego de una primera separación, se dio la ruptura definitiva de su matrimonio. Este hecho, sería uno de los momentos más difíciles de su vida, por las implicaciones que traía para su hijo Juan Pablo, el rompimiento de la relación de sus padres, y lo que eso significaba, y como indican las palabras de Jaime, “por el sentido de daño que uno sabe que está generando en la otra persona”¹⁵⁰. De otro lado, para Jaime, ser el primero en su familia en tomar una decisión de este tipo, era algo que también lo afectaba.

¹⁴⁹ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁵⁰ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

Esta situación, fue recibida con gran sorpresa por parte de las dos familias, dado lo tradicionalistas y conservadoras que eran. La familia de Jaime, demostró gran apoyo, respaldo y solidaridad, ante las dificultades por las que él atravesaba, aunque con el respeto y la distancia que él consideraba necesarias, para una decisión tan personal como esta.

La separación de sus padres, fue una situación “muy difícil” para Juan Pablo, quién en esa época tenía tan solo ocho años. Sin embargo, el hecho de ser este un rompimiento “muy racional y calmado”, facilitó que el niño y los padres asimilaran los cambios que esto producía a pesar de lo dura que era la situación¹⁵¹.

Durante esta época, Jaime se acercó mucho más a su hijo, quién “nunca sintió la falta de su papá”. Compartían prácticamente todos los fines de semana, así como los momentos entre semana, en los que el trabajo de Jaime se lo permitía. Jaime se convertiría en un apoyo incondicional para su hijo y su ex-esposa. Siempre sería un padre responsable, dedicado a su hijo con quién desarrollaría una muy buena relación.

La salida de Bueno de Deloitte & Touche, era un gran sorpresa para los miembros de esta Firma. No existía una razón evidente para este cambio; de hecho las relaciones de Jaime dentro de la organización eran excelentes, tanto a nivel nacional como internacional. Sus jefes y personas más allegadas intentaron disuadirlo, sin embargo, Jaime tenía claro que esta era una decisión tajante y que no tenía reversa, para él: “tomar esa decisión para decir que luego me quedo, no, eso no tiene presentación”¹⁵².

Antes de dejar la Firma, se realizó un acuerdo sobre el “debido uso de la información”, que incluía el compromiso de no tocar ningún cliente, ni empleado de Deloitte & Touche durante tres años. Aún así, esta situación, generaba entre los miembros de la Firma un gran desconcierto, y desconfianza, era algo comparable solo con “un matrimonio cuando uno se va con otra señora”¹⁵³.

¹⁵¹ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

¹⁵² ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁵³ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

El 28 de diciembre de 1983, se retira definitivamente de Deloitte & Touche. Su paso por esta empresa, marca el inicio de una exitosa carrera en el sector privado, en donde adquiere un importante reconocimiento a nivel local y muy especialmente entre el sector empresarial del país. Tras ocho años de trabajo con una multinacional como Deloitte & Touche, cuatro de ellos como Socio a cargo de la Firma, el aprendizaje y experiencia adquiridas por Jaime, fueron enormes¹⁵⁴.

Esta Firma, le dio a Jaime Bueno la posibilidad conocer y entender un negocio desconocido hasta el momento para él, como lo es la consultoría de servicios profesionales y de abrir y atender un nuevo mercado; así como desarrollarse profesionalmente, en un medio caracterizado por un método de trabajo muy estructurado, en donde todo tiene un orden específico, unas metodologías claras y siempre acompañado y respaldado por un grupo de trabajo competente, alineado y comprometido con unos objetivos claros y comunes. Esta fue una organización, que le brindó a Jaime, la posibilidad de estar siempre actualizado profesionalmente, gracias al desarrollo mismo de sus funciones, así como al entrenamiento constante allí recibido. De igual forma es en Deloitte & Touche, en donde logra consolidar un posición económica y social alta. Jaime evoca y recuerda esta época, así como su salida de esta Firma, de la siguiente forma: “no tengo sino palabras de agradecimiento con Deloitte, un sentimiento de agradecimiento total porque fueron muy importantes para mi en todo sentido”¹⁵⁵

El 2 de Enero de 1984, con treinta y nueve años de edad, Jaime Bueno llega a la multinacional de auditoría Peat Marwick, que tres años más tarde se convertiría en lo que hoy conocemos como KPMG, para ser la cabeza de esta Firma en Colombia, durante los últimos 19 años. A continuación se presenta una breve descripción de KPMG, la empresa en la que Bueno se ha desarrollado como profesional, durante más del sesenta por ciento de su vida laboral.

¹⁵⁴ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

¹⁵⁵ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003.

KPMG EN COLOMBIA

La historia de KPMG, se remonta al año 1870, cuando Sir William Barclay Peat, funda la firma de contadores William Barclay Peat & Co., en Londres Inglaterra. A su vez en 1987, James Marwick junto con Roger Mitchell, funda la firma de contadores Marwick Mitchell & Co., en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. En 1911, las firmas de contadores William Barclay Peat & Co. y Roger Mitchell & Co., se unieron para formar Peat Marwick International (PMI)¹⁵⁶.

En 1917, Peat Klynveld fundó la firma de contadores holandesa Klynveld Kraayenhof & Co. Posteriormente esta firma se fusionaría en 1979 con la firma internacional McLintock Main Lafrentz & Co. y con la firma alemana Deutche Treuhand Gesellschaft, de la cuál Reinhard Goerdeler fue presidente durante muchos años, formando así KMG¹⁵⁷.

Finalmente en 1987, mediante la fusión de KMG y PMI, se constituyó KPMG, letras que corresponden a las iniciales de los apellidos cada uno de sus fundadores, Klynveld, Peat Marwick, Goerdeler¹⁵⁸. KPMG Internacional, es una organización que cuenta con 108.000 profesionales, distribuidos en los ciento cincuenta y nueve países, en los que está presente la firma¹⁵⁹. La siguiente es su estructura organizacional:



FUENTE: CD inducción KPMG Colombia, Noviembre de 2002.

¹⁵⁶ FOLLETO INFORMATIVO KPMG COLOMBIA, 2003

¹⁵⁷ FOLLETO INFORMATIVO KPMG COLOMBIA, 2003

¹⁵⁸ FOLLETO INFORMATIVO KPMG COLOMBIA, 2003

¹⁵⁹ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

En Colombia, Peat Marwick, que posteriormente se convertiría en KPMG, comenzó operaciones en 1952, prestando servicios de auditoría, impuestos y consultoría¹⁶⁰. A lo largo de más de cincuenta años de presencia en el país, KPMG se ha convertido en una organización con aproximadamente 500 profesionales y con sede en las tres principales ciudades del país, Bogotá D.C., Medellín y Cali, además cuenta con los clientes más prestigiosos de Colombia en cada una de las industrias y sectores del país¹⁶¹.

La mejor descripción de KPMG, la encontramos en su misión y visión. En su misión la firma es descrita como “la organización mundial del conocimiento basado en la información cuyo propósito es traducir ese conocimiento en valor agregado para sus clientes, personal y la comunidad”¹⁶². A su vez la visión de KPMG la proyecta como una “casa de servicios profesionales organizada por industrias, para responder a las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas”¹⁶³.

El modelo de negocios de KPMG está diseñado de una forma matricial, en la que encontramos en un eje industrias o líneas de negocio que atiende la empresa y mientras que en el otro eje, aparecen las funciones o soluciones que brinda la firma. Las industrias o líneas de negocio de KPMG, se clasifican en servicios financieros; industria manufacturera; mercados de consumo; información, comunicación y entretenimiento; y Gobierno y salud¹⁶⁴.

Para cada una de esas industrias, KPMG cuenta con soluciones agrupadas en cuatro áreas principales, Assurance; Tax & Legal; Financial Advisory Services; y Outsourcing. Assurance comprende los servicios de auditoría financiera (BMP); administración del riesgo de la información (IRM); servicios de auditoría gerencial (MAS); servicios de consultoría basados en auditoría de procesos (ABAS); y servicios de asesoría en riesgo financiero y servicios de asesoría de recursos humanos (PAS)¹⁶⁵.

¹⁶⁰ FOLLETO INFORMATIVO KPMG COLOMBIA, 2003

¹⁶¹ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶² CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶³ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶⁴ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶⁵ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

Por su parte Tax & Legal presta los servicios de consultoría y asesoría fiscal, servicios internacionales, seguridad social y remuneraciones y servicios jurídicos. A su vez Financial Advisory Services comprende finanzas corporativas, reestructuraciones financieras y servicios transaccionales. Por último Outsourcing ofrece servicios de asesoría en procesos contables, de nomina y de cumplimiento de obligaciones fiscales a negocios en desarrollo extranjeros y nacionales¹⁶⁶.

KPMG Colombia está conformada por tres empresas a saber: KPMG Ltda., dedicada a los servicios de auditoría y revisoría fiscal; KMG Advisory Services Ltda., orientada al negocio de business advisors y atiende los servicios de ABAS, IRM, MAS y FAS; y KPMG impuestos y servicios legales Ltda, que presta servicios de impuestos y asesoría legal¹⁶⁷.

A nivel administrativo, KPMG Colombia está organizado de la siguiente forma:



FUENTE: CD inducción KPMG Colombia, Noviembre de 2002.

En términos operativos, KPMG funciona bajo un sistema piramidal, en donde a grandes rasgos, existe un socio a cargo del país, o Managing Partner, seguido de unos socios líderes de cada servicio o solución y de cada línea de negocio. Dentro de esta estructura piramidal, cada uno de estos socios, tiene a su cargo un equipo conformado en orden descendente por gerentes senior, gerentes, supervisores senior, seniors, staffs y asistentes. El Managing Partner de Colombia es Jaime Bueno Miranda, y lo acompañan 16 socios más en los diferentes servicios y líneas de negocio¹⁶⁸.

¹⁶⁶ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶⁷ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

¹⁶⁸ CD DE INDUCCIÓN KPMG COLOMBIA, Noviembre de 2002.

JAIME BUENO MIRANDA EN KPMG

Jaime Bueno, llega a KPMG, siendo esta una firma pequeña. Al igual que en Deloitte, muy orientada a los clientes multinacionales, derivados de las grandes cuentas que poseía la firma a nivel internacional. Para esta época, pasaba por momentos en los que presentaba serios problemas internos, a nivel de socios, y unos resultados financieros bastante deficientes¹⁶⁹.

Al igual que el común de las firmas colombianas, estaba volcada totalmente hacia los servicios de auditoría, representando este negocio más del noventa por ciento, del total de la firma. El área de servicios legales y dentro de ella impuestos, era un negocio creciente pero aún muy pequeño en KPMG Colombia. De otro lado, al igual que a nivel mundial, KPMG estaba muy orientada al sector financiero antes que a cualquier otra industria.¹⁷⁰

Así mismo, la firma no “había podido consolidar un grupo de socios”, que conformaran un verdadero equipo directivo, organizado y comprometido con unos objetivos y medios comunes. Esto era consecuencia de la inestabilidad y de la falta de liderazgo que generaba en la firma colombiana, el constante cambio de su Managing Parter. Hasta el momento, la Presidencia en Colombia, había sido ocupada por norteamericanos que venían al país, por cortos períodos de tiempo y en algunos casos para cumplir tareas puntuales, lo que no había permitido un trabajo estructurado y constante en términos de cultura organizacional, de disciplina en las prácticas y de verdadero trabajo en equipo¹⁷¹.

Lo anterior, había llevado a muchas disputas internas, entre los socios, y con la firma norteamericana, al punto que se había hecho necesario despedir algunos de ellos. Como

¹⁶⁹ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁷⁰ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003

¹⁷¹ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003

consecuencia de los conflictos internos, y del desorden que vivía la firma, la situación financiera de la empresa era “muy mala”, al punto que “presentar a Colombia (en las reuniones regionales) era horrible”¹⁷².

El ingreso de un nuevo Managing Partner, de origen colombiano, ex-Director de Impuestos Nacionales y procedente de una firma competidora, era algo que generaba reacciones en algunos casos encontradas. Si bien su éxito y el hecho de ser colombiano, eran indicios de estabilidad y de mejores resultados para la firma, por otro lado, para los socios y gerentes de la época, que eran profesionales que habían hecho carrera dentro de la organización, éste “era un mensaje duro” al no ser tenidos en cuenta para ocupar esta posición¹⁷³.

La primera tarea de Jaime Bueno al llegar a la firma, “era limpiar la casa”. Tuvo que afrontar de una forma diplomática y hasta cierto punto concertada, el despido de varios socios, debido al traumatismo que esto generaba al interior de la organización, así como en la imagen pública de la firma, y las implicaciones económicas que esto tenía. De igual forma, llegar a un acuerdo económico con antiguos socios, que aunque ya no pertenecían a la firma, aún figuraban en los estatutos de la misma¹⁷⁴.

A partir de este momento, Jaime empezó a conformar un “equipo local” para “luego tener una nueva manera de concebir la dirección de la compañía”. Todo esto, teniendo claro lo que él mismo manifestó desde su ingreso a la firma: “señores no esperen que yo vaya a clientes de Deloitte, ni que me traiga la gente que trabaja (allá)”¹⁷⁵

En primer lugar, para fortalecer la parte técnica de auditoría, trajo como socio a un escocés casado con una colombiana, que se desempeñaba en el momento como socio a cargo de la firma en República Dominicana. A su vez para el área de impuestos y servicios legales, vinculó como socios, a dos abogados colombianos muy reconocidos en el ámbito nacional.

¹⁷² ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003

¹⁷³ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003

¹⁷⁴ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003

¹⁷⁵ ENTREVISTA JBM, Febrero 3 de 2003

Luego de haber conformado su equipo directivo, Jaime vio la necesidad de consolidarlo, así como de encausar la firma tras unos objetivos claros y compartidos. Para esto, empezó un proceso de planeación estratégica para la empresa, el cuál nunca se había realizado. De esta forma en junio de 1985, se adelantó el primer retiro del grupo de gerencia , actividad que se viene realizando anualmente desde esa época¹⁷⁶.

El realizar este retiro era una clara señal de que “todos estamos jugando el partido, y que dependía de nosotros”, a diferencia de lo que tradicionalmente sucedía en la firma, en donde los socios no eran consultados y las decisiones eran tomadas verticalmente¹⁷⁷. De igual forma, buscaba dilucidar lo que ese momento era realmente la firma y evidenciar las distintas competencias existentes entre el equipo directivo.

En cada retiro anual, dedicado a la planeación estratégica del negocio, se han realizado “planes tangibles y cuantificables” y al mismo tiempo que se han trazan las “metas de cada uno de los niveles responsables”¹⁷⁸. Todo este proceso ha sido acompañado de diversas metodologías, y en algunos casos de asesores externos, que han apoyado el desarrollo de esta actividad. De igual forma, con el paso del tiempo se han ido vinculando nuevos niveles de la organización, además del grupo de socios de la firma, con lo que en la actualidad, asisten al retiro de planeación estratégica, un grupo aproximado de 70 personas¹⁷⁹.

Este es con un riguroso y sistemático proceso de planeación estratégica, que es dado a conocer a todos los niveles de la firma, de tal forma que “toda la organización conoce nuestro norte”¹⁸⁰ generando así, “el mismo entendimiento de lo que es importante en la compañía”¹⁸¹.

¹⁷⁶ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁷⁷ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁷⁸ ENTREVISTA JOSE LIBARDO BUENO CASTAÑEDA, Gerente Senior KPMG, Marzo 12 de 2003.

¹⁷⁹ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁸⁰ ENTREVISTA DAVID AGUIRRE MEJIA, Socio Líder Auditoría M y S KPMG, Marzo 17 de 2003.

¹⁸¹ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

Paralelamente con la estrategia, Jaime Bueno impuso en la firma un proceso administrativo, más sólido y austero. Puso “una reglas de juego que no teníamos”, se empezó a “manejar un sistema riguroso de medición”¹⁸² del servicio prestado a los clientes, a controlar aspectos administrativos tales como gastos de viaje y papelería, así como a imprimir en la firma la disciplina y el cumplimiento, necesarios para el adecuado funcionamiento de la misma. Esto generaría en un principio, cierto malestar en un grupo que venía acostumbrado a algo completamente opuesto.

Tal y como se había convenido, Jaime Bueno empezó el proceso de orientar la firma a clientes locales sin descuidar los clientes referidos, teniendo así con el paso de los años, una presencia mayor en el mercado local¹⁸³. KPMG en Colombia, se fue posesionando especialmente en el sector financiero, en el que tradicionalmente la firma a nivel internacional ha tenido mayor reconocimiento, sin embargo, además del expertise adquirido por la firma mundial en esta industria, esto también fue posible en Colombia, gracias a los contactos, el conocimiento y “las excelentes relaciones en el mundo empresarial y en el mundo de los negocios”¹⁸⁴ de Jaime Bueno.

Según las propias palabras de Bueno, “el mayor valor agregado, que le puedo dar (ala firma) está en dos terrenos, uno el terreno interno de tener la credibilidad para dirigir la compañía, que no siempre se tiene, y segundo la interacción con la calle al más alto nivel, y póngalo del presidente para abajo, y eso es una cosa muy importante, y yo diría que los colegas no lo tienen”¹⁸⁵

De otro lado, siguiendo los lineamientos de la firma internacional, pero con un gran liderazgo y esfuerzo de parte de Jaime Bueno, la firma ha logrado en los últimos años, diversificar su portafolio de servicios, tal y como se puede evidenciar en la actualidad.

Así mismo, a nivel internacional, con la presencia de Jaime Bueno en la Junta Directiva de la región, se ha logrado el “posicionamiento de la firma colombiana, ante el mercado

¹⁸² ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003.

¹⁸³ ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

¹⁸⁴ ENTREVISTA FABIO PEÑA PINZON, Socio ABAS KPMG, Marzo 11 de 2003.

¹⁸⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

regional de América Latina y ante la firma internacional”¹⁸⁶. Su liderazgo se ha hecho evidente al estar a cargo de diversos proyectos regionales como parte de las directrices que son establecidas mundialmente para Latinoamérica. El respaldo que ha recibido Bueno de sus jefes inmediatos, no sólo se puede constatar en su permanente presencia en los más importantes desarrollos a nivel latinoamericano. Su evaluación de desempeño del año 2002, muestra claramente la imagen que en general se tiene de él a nivel nacional e internacional:

“Su desempeño general es consistentemente excepcional. Usted es un modelo de comportamiento de los Valores Globales y Competencias de KPMG y ha producido resultados excepciones del desempeño. Su contribución se reconoce y se aprecia ... Jaime is one of our truly outstanding leaders in KPMG Latin America”¹⁸⁷.

El crecimiento que ha tenido la firma, al pasar de aproximadamente cuarenta asociados a quinientos, así como la diversificación del perfil de los miembros de la firma, en donde ya no sólo hay contadores públicos, es sólo un fiel reflejo del éxito comercial que ha tenido KPMG en los últimos diecinueve años, de la mano de Jaime Bueno Miranda, quién “de una manera sistemática, ha logrado mover todo un grupo”, haciendo las veces de “el faro que va señalando el camino al puerto”.

¹⁸⁶ ENTREVISTA FPP, Marzo 11 de 2003.

¹⁸⁷ DIALOGUE KPMG, Jaime Bueno Miranda, 2001/2002

JAIME BUENO MIRANDA EN LA DOCENCIA

Cundo Jaime Bueno regresó de Syracuse, en el año 1971, ingresó a la facultad de economía de la Universidad Javeriana, esta vez como profesor del curso comercio internacional e integración económica, que se dictaba a mitad de la carrera de economía. Para ese entonces, estaba empezando con mucha fuerza la integración económica entre los países, por lo que éste era un tema “de moda”, y sobre el que Jaime había tomado un curso en Syracuse¹⁸⁸.

Luego de dirigir en dos ocasiones este curso, empezó a dictar en la facultad de economía de la Universidad de Los Andes, finanzas públicas. Para ese entonces, ya se encontraba en la Dirección de Impuestos Nacionales, lo que lo convertía en una persona más que idóneo para ocuparse de esa cátedra. Dictó Finanzas públicas, en los postgrados de economía de la Universidad de Los Andes y de la Universidad Javeriana. Posteriormente, paso a la cátedra de macroeconomía, en la facultad de economía, tanto en la Universidad Javeriana como en la Universidad de Los Andes. Finalmente dictó esta misma materia en la facultad de derecho de la Universidad Javeriana¹⁸⁹.

La docencia para Jaime Bueno, significa la posibilidad de desarrollarse en un ambiente distinto y completamente diferente al ámbito empresarial, en el que normalmente está inmerso. Además de “el placer de interactuar con gente joven”, esta actividad le permite tener un contacto permanente con profesores y académicos, quienes para Jaime son “una comunidad muy interesante”, con la que comparte el interés de estar al día y actualizándose constantemente en los temas que más roban su atención¹⁹⁰.

Al comienzo de su ciclo como profesor, se caracterizaba por ser un maestro muy exigente. Gracias a su formación en Syracuse, era un profesor estricto y muy orientado al esfuerzo individual extra clase; esto hacía que entre los alumnos tuviera fama de un

¹⁸⁸ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

¹⁸⁹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

¹⁹⁰ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

“mal tipo”¹⁹¹. Su actual esposa, quién fue alumna suya en la facultad de economía de la Universidad Javeriana, recuerda que “cuando era profesor mío, me caía gordísimo porque era una cuchilla terrible, nos ponía todas esas lecturas, que eran unos mamotretos la cosa más espantosa, pero era un buen profesor”¹⁹² De hecho, si existía la posibilidad de inscribir esa materia con otro profesor, los alumnos así lo hacían.

Con el paso de los años, el nivel de exigencia de Jaime Bueno, pasó a ser menos radical, al dedicarse a la cátedra en los postgrados, en donde los alumnos son profesionales, que normalmente estudian y trabajan al mismo tiempo, lo que no les permite dedicar mucho tiempo a su estudio extra clase. Así mismo al llegar a la facultad de derecho en donde “además le tienen miedo a la materia (macroeconomía)”, pasó a ser un profesor menos exigente al que ahora “ya más bien (le) importaba que la gente aprendiera”¹⁹³.

Precisamente, esa aprehensión que ha visto de parte de los estudiantes de derecho por la macroeconomía, lo ha llevado a soñar con la posibilidad de escribir un libro de macroeconomía para abogados, aprovechando su experiencia de aproximadamente dieciséis años¹⁹⁴.

Debido a sus compromisos con KPMG, y especialmente a los constantes viajes internacionales que ha tenido que realizar durante los últimos años, tuvo que dejar la docencia hacia 1999, dado que permanecía casi la mitad de su tiempo fuera del país, hecho que impedía el buen desarrollo de sus clases. Siempre se caracterizó por ser un profesor consagrado y comprometido con su cátedra, e interesado siempre por llevar lo mejor de sí y de sus conocimientos a sus alumnos, lo que lo llevaba siempre a preparar con mucha dedicación cada una de sus clases¹⁹⁵, cosa que disfruta y que él mismo expresa de la siguiente forma: “me gusta tener que estudiar y prepararse, para comunicar cosas lo más fácil posible”¹⁹⁶.

¹⁹¹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

¹⁹² ENTREVISTA con María Teresa Hardmeier, Marzo 27 de 2003.

¹⁹³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

¹⁹⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

¹⁹⁵ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

¹⁹⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

En la actualidad, mientras espera poder regresar a las aulas como profesor, ocasionalmente dicta conferencias en los postgrados de economía de universidades como La Universidad Externado de Colombia, La Universidad de Los Andes, la EAFIT de Medellín y el ICESI de Cali. Así mismo, es invitado como conferencista en eventos de instituciones como la ANDI y la Asociación Bancaria de Panamá, entre otras.

VII. JAIME BUENO MIRANDA GERENTE, EMPRESARIO Y SU RELACION CON LA COMUNIDAD

El ascenso de Jaime Bueno, como socio industrial de Deloitte & Touche hacia 1977, marca el inicio de su ejercicio empresarial. Su posterior nombramiento, a finales de 1979, como socio a cargo de Deloitte & Touch, y su paso a ocupar este mismo cargo en KPMG, son la consolidación de su desarrollo como empresario.

El nombramiento como socio industrial en este tipo de organizaciones, es un reconocimiento a la labor desarrollada, generalmente dentro de la firma, e implica que el nuevo socio más allá de un aporte económico, pone a “disposición de la sociedad, su energía y su capacidad para generar negocios”, y a su vez hace parte del “máximo órgano de decisión en la firma”¹⁹⁷.

La “principal responsabilidad de un socio”, es ejercer su liderazgo para “hacer crecer el negocio”, así como “hacer desarrollar la gente” que está a su cargo¹⁹⁸. Propiciando mejores condiciones para la organización tanto en términos económicos, como en conocimiento del negocio, y posicionamiento en el mercado.

Como socio de Deloitte & Touche, pero especialmente al llegar a ocupar la posición de Managing partner, primero de esta organización y luego de KPMG, Bueno empieza a desarrollar un nuevo rol, que va más allá de las labores propias de un miembro exitoso de una organización. En ese momento, además de presidir el grupo de toma de decisiones y compartir utilidades de la firma, su meta es apoyar la visión de la firma¹⁹⁹.

¹⁹⁷ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁹⁸ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

¹⁹⁹ ACTA XIV RETIRO GRUPO DE GERENCIA KPMG, Mayo de 1998.

Para esto, es su responsabilidad formar líderes dentro de la organización; optimizar el valor de los recursos; hacer las veces de formador de cultura, así como mantener y apoyar los valores corporativos; ser el ejemplo para otros socios y para toda la firma; ser un planificador estratégico; identificar nuevas oportunidades en el mercado; tener un liderazgo y reconocimiento en la comunidad; así como gerenciar los medios de comunicación de la firma, entre otros²⁰⁰.

El desarrollo del rol de Jaime Bueno Miranda, como gerente y principal empresario de una organización, a lo largo de más de veinte años, ha estado enmarcado dentro su un estilo gerencial, así como de unas características propias, que denotan su conducta económica. A lo largo de este capítulo, se hace una descripción de Jaime Bueno Miranda a la luz de los aspectos más relevantes de cada uno de estos dos elementos.

ESTILO GERENCIAL DE JAIME BUENO MIRANDA

El estilo gerencial del actual presidente de KPMG, se encuentra englobado en una serie de convicciones y premisas mínimas, que a su vez dan paso a un conjunto de actitudes y acciones que lo han caracterizado desde que ha estado al mando de esta organización, y que en el pasado también lo identificaron.

En primer lugar, gracias a unos principios y valores, cultivados y “vividos desde la niñez” y a esa fuerte formación filosófica recibida en sus años estudiantiles, Jaime Bueno es un hombre caracterizado por unas actuaciones y mensajes consistentes y claros, enmarcados siempre en una serie de valores, que él refleja constantemente en todos los aspectos de su vida, en donde el campo profesional no es la excepción²⁰¹.

Tomando la filosofía como algo “muy próximo a la cultura”, y ésta a su vez como “un planteamiento ideológico hacia la vida”, en el que los valores son el pilar fundamental para éste hombre, él es un gerente que en su rol “refleja integridad”, lo que se traduce

²⁰⁰ ACTA XIV RETIRO GRUPO DE GERENCIA KPMG, Mayo de 1998.

²⁰¹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

en “un sentido de equilibrio” en todas sus conductas, más específicamente en hechos como “con las personas debes ser siempre muy honesto, muy franco, debes ser cordial pero exigente”, “ser equitativo”, “estimular a la gente y exigirle, con base en cosas razonables”²⁰².

Lo anterior, Jaime Bueno lo resume en “valores culturales (que) consistentemente aplicados hacen que la gente crea en ti, y responda a unos retos posibles de cumplir pero exigentes, con disciplina, respetuoso de la gente, haciendo que la gente cumpla sus responsabilidades, dando señales de que las cosas que no salen bien, deben decirse que no están bien, y en ese sentido siempre transparente con la gente, al expresarle felicitaciones cuando toca, y también llamadas de atención y de decir mire eso no va con la compañía, todo eso va creando una atmósfera de ecuanimidad en las relaciones entre las personas”²⁰³.

Todos estos valores, y cada una de las enseñanzas o elementos que quiere imprimir en la organización que dirige, son llevados a través del ejemplo propio, basado en la convicción de que “la manera en que se da, no es con discursos sino con los actos”²⁰⁴, lo que lleva a la postre a unos hábitos constantes. De este modo, se encuentra en la práctica a un Presidente de empresa, que no se limita a dar unos lineamientos, sino que es el primero quién con su ejemplo, los pone en práctica.

Teniendo los valores y su forma de expresarlos y transmitirlos en la organización, como marco general de todas sus directrices, encontramos igualmente en él, a un líder metódico, organizado y muy orientado a la estrategia y planeación constante.

Jaime Bueno es un gerente convencido de la necesidad de “planear el negocio”²⁰⁵, de ahí que estando en KPMG, anualmente ha realizado el proceso de planeación estratégica, mencionado en el capítulo anterior. Considera que este es el punto de partida necesario para cualquier organización, de hecho le atribuye a esta actividad,

²⁰² ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁰³ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁰⁴ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

²⁰⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

buena parte de su éxito y del éxito comercial que ha tenido KPMG en Colombia²⁰⁶. Sus colaboradores, ven en este proceso como uno de “los éxitos”²⁰⁷ que él ha tenido dentro de la organización, gracias a que los ha llevado a prestar un “servicio basado en la planeación y el seguimiento riguroso”²⁰⁸.

Acompañado de la estrategia, que debe ser conocida por cada miembro de la organización, Jaime describe su “enfoque de dirección” de la siguiente manera: “no es pretender que uno puede resolver todo, sino que la gente que tienes al lado debe ser lo mejor posible, pero para tener claridad de propósito, claridad de su rol, y dar cuentas de su rol”²⁰⁹, de esta forma está siempre orientado al “logro de objetivos”²¹⁰ claros y tangibles, de ahí que busca siempre tener “mucha claridad en las responsabilidades a cargo de cada persona”²¹¹, para poder hacer un seguimiento adecuado y en últimas poder controlar.

El Presidente de KPMG, es un hombre que mantiene una interacción “abierta, espontánea²¹²” y “franca²¹³”, con todos los niveles de la firma, a pesar de ser esta una organización jerárquica. Es evidente que Jaime Bueno es una persona de puertas abiertas, en donde “la gente puede hablar conmigo, con bastante facilidad”²¹⁴. De hecho en la puerta de su oficina, se puede ver un aviso, en el que muestra que será atendido cualquier miembro de la organización, sin cita previa, siempre y cuando su conversación no tenga una duración mayor a dos minutos.

En términos más formales, se reúne durante aproximadamente una hora, con los nuevos miembros de la organización, cada vez que es programada una reunión de inducción por el área de recursos humanos, con el objetivo de presentarles la firma y darles la bienvenida. Así mismo, sostiene reuniones periódicas con cada uno de los niveles de la

²⁰⁶ ENTREVISTA JBM, Febrero 24 de 2003.

²⁰⁷ ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

²⁰⁸ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003.

²⁰⁹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²¹⁰ ENTREVISTA FPP, Marzo 11 de 2003.

²¹¹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²¹² ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

²¹³ ENTREVISTA FPP, Marzo 11 de 2003.

²¹⁴ ENTREVISTA JMB, Marzo 17 de 2003.

organización, buscando conocer las inquietudes y puntos de vista de los mismos, así como para informarles lo que está haciendo la empresa en términos generales y sus perspectivas a futuro. Como es de esperarse, su relación con los niveles superiores de la firma, como socios y gerentes, es mucho más constante y permanente, así como con la parte administrativa²¹⁵.

A pesar de “tener la tienda abierta” y de las reuniones periódicas con los diferentes niveles de la empresa, generalmente los asociados que hasta ahora están empezando carrera en la firma, no utilizan productivamente ni con mucha frecuencia este canal de comunicación. Son los niveles seniors, que son los más allegados a Jaime Bueno, quienes más hacen uso de estas oportunidades. Corrientemente, quienes se acercan a la oficina de Jaime Bueno, llegan buscando apoyo en la solución de conflictos, en su intención de cambiar de grupo dentro de la firma, o en sus perspectivas de desarrollo profesional como estudios y demás²¹⁶.

Es característico de las firmas como KPMG y Deloitte & Touche, que operativamente se encuentren organizadas en diferentes equipos de trabajo, de acuerdo a las áreas que atiende la compañía. Esto hace que el trabajo en equipo sea algo vivenciado en el día a día de este tipo de empresas. Sin embargo, Jaime Bueno es un líder que incentiva el trabajo en equipo “haciendo parte del equipo”²¹⁷, participando directamente en la solución a los problemas o inconvenientes que se presenten, así como de los grupos de trabajo, que son organizados con el objetivo de adelantar ciertas tareas, que propenden por el crecimiento o consolidación de nuevas prácticas²¹⁸.

A la hora de tomar decisiones, a pesar de que su autoridad le permite tomarlas sin consulta alguna, y que en últimas, es en él sobre quién recae la responsabilidad por ser la cabeza de la firma en Colombia, Jaime Bueno, es una persona que prefiere llevar, al consenso y a la concertación, la toma de decisiones significativas o “críticas para el

²¹⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²¹⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²¹⁷ ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

²¹⁸ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003.

desarrollo de la firma”²¹⁹. Aunque que en KPMG a nivel internacional, normalmente las determinaciones son tomadas muy verticalmente, él prefiere “el trabajo colegiado”²²⁰. Es así como, por ejemplo, en aspectos tan importantes como el reparto de utilidades, propende por que, al interior de cada grupo, exista un consenso previo entre los socios, para que en el momento de decidir, ya se tengan acuerdos que permitan facilitar la decisión final, teniendo en cuenta que, en caso de no existir un acuerdo ente ellos, siempre es Jaime Bueno quién interviene directamente, decidiendo según su criterio²²¹.

Para él, “ese esquema tiene la inmensa virtud, que da soluciones mucho más consensuadas, que busca acuerdos entre las partes afectadas, llega mejor información, porque si bien uno podría tomar la decisión sin consultar a nadie, esa decisión iría menos informada, y concientemente es más susceptible de no ser tan apropiada”²²²

Sin embargo, cuando hay que tomar determinaciones, en donde, entre las partes afectadas se pueden presentar conflictos de autoridad, Jaime Bueno interviene inmediatamente para evitar este tipo de situaciones. De igual forma, las decisiones relacionadas con aspectos disciplinarios, o de conductas inaceptables en la firma, como llamados de atención y demás, no son consultadas en ningún caso²²³.

Su estilo conciliador y concertador, está también presente cuando surgen conflictos en la organización, y al mismo tiempo su interés por “hacer las cosas claras, es decir tomando el toro por los cachos”²²⁴. Cuando se presentan conflictos internos normalmente él, reúne a las personas, y escucha todos los argumentos, para facilitar una solución adecuada. “Traigo las personas aquí a esta sala o a mi oficina, y pongo el tema sobre la mesa, guste o no guste, abiertamente, sin ningún tapujo, es decir la gente sabe

²¹⁹ ENTREVISTA FPP, Marzo 11 de 2003.

²²⁰ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²¹ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²² ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²³ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

que los confronto directamente”²²⁵. El interviene, evitando “una situación de choque”, buscando soluciones constructivas, en las que todo el mundo gane²²⁶

Sin embargo, cuando los conflictos que se presentan son entre jefe y subalterno, dado que existe una relación de dependencia entre ellos, escucha los argumentos de las dos partes, aunque sin enfrentarlos, haciendo las veces de un “puente o intermediario”²²⁷ buscando llegar a una solución conciliada. Igualmente, cuando se presentan conflictos con los clientes, ya sea por una equivocación de parte de la firma o no, confronta a la persona que haya cometido el error, si es ese el caso, y además “acompañó a esa persona a ir donde el cliente, a frentear el problema”²²⁸, “muy dispuesto a reconocer fallas y a construir hacia el futuro”²²⁹ cuando es necesario.

Jaime Bueno, es un hombre que sostiene unas excelentes relaciones personales dentro de la firma. Mantiene una relación abierta, cordial y sincera con sus más cercanos colaboradores, aunque esto no implica que busque crear al interior de la organización, un círculo cerrado de amistad, para una constante interacción social.

En su rol de líder, incentiva permanentemente el desarrollo profesional de los miembros de la firma, y motiva constantemente su mejoramiento en este campo, conciente de la necesidad de tener un equipo especializado, actualizado y al día en los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.

En la firma, Jaime Bueno es para sus colaboradores más cercanos “el compañero de trabajo que uno busca ante cualquier dificultad”²³⁰. A pesar del poder que efectivamente tiene y del que él es conciente, sus actuaciones son recibidas como muy democráticas y basadas siempre en el análisis y el estudio, buscando siempre el mejoramiento de la firma. Antes que una persona con poder, es visto con “gran autoridad, por su estilo, por

²²⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²⁶ ENTREVISTA FPP, Marzo 11 de 2003.

²²⁷ ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

²²⁸ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²²⁹ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003.

²³⁰ ENTREVISTA DAM, Marzo 17 de 2003.

sus ideas, por la forma sistemática con que busca abordar cada cosa²³¹, si dejar nada al azar y estructurando muy minuciosamente cada actividad.

CONDUCTA ECONOMICA DE JAIME BUENO MIRANDA

A lo largo de este trabajo, se han descrito una serie de características propias de Jaime Bueno Miranda, incluidas algunas referentes a su conducta económica. Sin embargo, dada la importancia de este factor, siendo uno de los cinco elementos del esquema de análisis aplicado al gerente estudiado, a continuación se profundiza en algunos de los elementos más relevantes de este aspecto, para este caso.

Las grandes firmas de auditoría como KPMG, conforman un pequeño grupo de empresas muy reconocidas mundialmente, conocido en la actualidad como las big four, al que pertenecen Deloitte & Touch, Ernst & Young y Price Waterhouse²³². Esto hace que normalmente, cuando en el mercado son buscados servicios de empresas de este perfil, KPMG sea tenida en cuenta para participar como proponente, gracias al respaldo internacional que tiene la firma y el buen nombre que han logrado construir a través de la historia²³³.

Sin embargo, dado que las oportunidades de negocio para empresas como KPMG, se encuentran en los círculos empresariales más reconocidos del país, además del liderazgo que ejerce y ha ejercido, Jaime Bueno dentro de las organizaciones que ha dirigido, paralelamente ha desarrollado una intensa labor en “unos espacios muy importantes”²³⁴, al exterior de las mismas, con el objetivo de estar presente en todas estas esferas, y de esta forma tener la capacidad de estar alerta y dar respuesta adecuada a las oportunidades que se presenten en el mercado. “Soy muy conciente que tiene que estar

²³¹ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003

²³² ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²³³ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²³⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

uno refrescando su espacio, estar viéndose con sus amigos, (ser) visible, esa proactividad y estar presente me parece que es clave”²³⁵.

A lo largo de su carrera como socio a cargo de las dos firmas de auditoría que ha dirigido, ha ejercido una fuerte y constante presencia, en aquellas organizaciones que agrupan las empresas que conforman su mercado. Es así como tiene un contacto permanente con entidades como Anif, Andi, Fasecolda, Coinvertir, la Asociación Bancaria, entre otras, participando en sus foros, asambleas, al igual que ofreciendo conferencias sobre KPMG dirigidas por él, o por otros miembros de la firma²³⁶.

Al mismo tiempo participa con mucho dinamismo de las actividades que reúnan a las empresas y empresarios más importantes del país, y por ende a su mercado, asistiendo a eventos como foros o reuniones, organizados por ejemplo, por medios escritos de gran importancia en el país²³⁷.

Además de estar presente, en los eventos y espacios en los que normalmente su mercado se desenvuelve, junto con un pequeño equipo de trabajo, ha liderado un proceso de comunicación con todas las empresas que lo conforman. A través de una muy completa base de datos, que se actualiza permanentemente, en la que aparecen además de los clientes de KPMG, todas las otras empresas de cada una de las industrias y en las que puede estar interesada la firma, sostiene una constante interacción, mediante el envío periódico, de información sobre los servicios que presta la firma, de acuerdo a la industria en la que se encuentre cada empresa²³⁸.

Esta base de datos, considerada por Jaime Bueno como un “activo” valiosísimo, le permite tener la información actualizada, sobre los elementos más relevantes de todas las empresas, con las cuáles podría sostener una relación de negocios KPMG, y al

²³⁵ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²³⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²³⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²³⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

mismo tiempo tener una interacción programada de acuerdo a los intereses y los desarrollos de la firma²³⁹.

Además de la comunicación constante y directa, con las empresas del mercado, ha impulsado y mantenido, una presencia constante en diferentes medios de comunicación, lo que sumado a “toda esa red de amigos y de conocidos”²⁴⁰, explican en buena parte el éxito comercial que él ha obtenido, especialmente en KPMG.

Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, Jaime Bueno es un gerente muy orientado por la necesidad de innovar, y especialmente de buscar nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios. Además de impulsar fuertemente, la consecución de clientes nacionales, tanto en su paso por Delitote como en su desarrollo en KPMG, ha hecho igualmente una intensa labor en desarrollar nuevos servicios distintos a la auditoría, que es lo que normalmente ha caracterizado a KPMG.

Tal y como se evidencia en el capítulo anterior, en la firma que ha liderado durante los últimos 19 años, ha logrado impulsar nuevos servicios, a pesar de ser esta una firma de auditoría, con los riesgos y dificultades que esto implica. “Para él no ha sido fácil, porque obviamente cuando se tiene una firma de auditoría estable, madura y la mayoría de los socios son de auditoría, pues es difícil hacer inversiones y desviar recursos, apostarle al tema que es nuevo y que genera pérdidas al comienzo”²⁴¹.

Sin embargo, a pesar de la resistencia normal que se puede presentar en una firma ante este tipo de cambios, ha logrado persuadir a sus socios, y convencerlos de la necesidad de orientar la empresa a negocios más dinámicos y con mayor potencial, sin dejar de lado lo que ha caracterizado tradicionalmente a la firma.

²³⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²⁴⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²⁴¹ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003

A pesar de haber tenido buenos resultados hasta el momento, es evidente que el hecho de hacer “cosas que se salen del esquema de lo que corrientemente hace KPMG”²⁴², trae consigo una serie de riesgos para Jaime Bueno como cabeza de la firma, tanto por los resultados negativos que podrían obtener, como por la inconformidad al interior de la firma, especialmente entre los socios.

Los valores y la ética, no son solo un punto de partida en la conducta de Jaime Bueno dentro de la organización que dirige. Para él, las reglas del juego frente a la competencia, cumplen un papel fundamental, y sus actuaciones siempre estarán enmarcadas entre ellas, así como por la lealtad y el respeto, dadas por las “convicciones”²⁴³ propias de este hombre.

Más allá del marco legal que cobija este tipo de firmas, y que contempla las normas de competencia leal, ha logrado construir una relación cordial con sus competidores, basada en la credibilidad, que se refleja en el voto de confianza que en él es depositado, a la hora de defender o exponer causas comunes ante diferentes estamentos, en representación de este grupo de firmas. “A pesar de que a veces ganas y a veces pierdes y a veces hay fricción, lo obvio de la competencia, pues tu los respetas y el respeto es lo que da la credibilidad, para poder decir, mire usted represéntenos en estas cosas”²⁴⁴

Todo esto sin dejar de lado la importancia de competir. De hecho gracias a su formación como economista, ve la competencia como “algo bueno” y necesario, dado que “a los economistas, desde que estábamos en primer año nos meten las virtudes de la competencia en el mercado” y de esta forma “la competencia es parte de tu existencia por supuesto, ahora, que yo compito duro, y trato de hacer lo mejor y de presentar la mejor propuesta, eso es claro, pero que yo le haga una maldad o que trate de hacer daño para ganar, no”²⁴⁵.

²⁴² ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²⁴³ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁴⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁴⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

En Jaime Bueno Miranda, encontramos a un hombre, con una vida que se desenvuelve, en una gran cantidad de actividades, que van mucho más allá de su rol como Presidente en Colombia, de una exitosa multinacional de auditoría, aunque en algunos casos, esas otras actividades, guarden una estrecha relación con su cargo. A continuación, se busca plasmar esas otras facetas de este gerente, y sus puntos de vista e ideología al respecto.

Las buenas relaciones que ha sostenido con sus competidores directos, el respeto adquirido, y su inmenso “poder de convocatoria”²⁴⁶, lo han llevado a tener un importante liderazgo para abordar problemas comunes, dentro de lo que hoy se conoce como las “big four” en Colombia, quienes desde hace diez años, se han organizado y han conformado un grupo con los presidentes o “Managing Partners” de las compañías, con el objetivo de “ejercer poder ante el espacio que requiera la presencia de las big four”²⁴⁷.

De esta forma, Jaime Bueno como vocero y representante de este grupo, defiende permanentemente los intereses de las firmas de auditoría en Colombia, en espacios como el Congreso de la República, las diferentes superintendencias, y en general ante las entidades de vigilancia y control, y las que regulan la actividad de dichas firmas²⁴⁸. En el desarrollo de esta labor, “se ejerce mucho poder, porque estás hablando en nombre de esa industria que tiene un prestigio importante”²⁴⁹, frente a las entidades que regulan e influyen directamente en su actividad.

Este grupo, ha creado la Corporación para el estudio de la gestión empresarial, como ente de soporte para la labor conjunta que se realiza, en pro de las causas comunes de las cuatro firmas que la financian en la actualidad. Como representante de estas compañías, esta Corporación es manejada directamente por Jaime Bueno, quién siempre ha sido designado por los demás presidentes de las firmas, para ejercer la vocería de las mismas, ante las entidades que así lo requieran²⁵⁰.

²⁴⁶ ENTREVISTA JLBC, Marzo 12 de 2003.

²⁴⁷ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁴⁸ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁴⁹ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁵⁰ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

Alejándose un poco más de los intereses empresariales y gerenciales, ha participado activamente en diversos espacios, que buscan constantemente el bienestar y desarrollo de la comunidad, aprovechando los aportes, especialmente intelectuales, que se pueden obtener de personas que como Jaime Bueno Miranda, tienen una trayectoria, una posición y un poder reconocidos en el país.

Es así como ha participado en diferentes entidades y organizaciones de gran reconocimiento nacional. Hizo parte del Consejo Directivo de la Fundación Social, y de las Juntas Directivas de la Andi, del Consejo de Empresas Norteamericanas, de la Cámara de Comercio Colombo Americana, entre otras. En la actualidad hace parte del Consejo Directivo de Incolda, de Coinvertir, del Instituto de Ciencia Política, al igual que pertenece al Consejo Directivo del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá²⁵¹.

Es precisamente, El Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, una de las entidades en las que Jaime Bueno participa más activamente, y de donde se han desprendido una serie de actividades e iniciativas, de gran importancia para él.

El Foro de presidentes, al que hoy en día pertenecen aproximadamente ciento treinta personas, nació hace 13 años, siendo Jaime Bueno uno de los fundadores, junto con aproximadamente otros treinta presidentes de empresa²⁵². Fue creado conformando una serie de grupos dentro del “gran Foro”, con dos objetivos principales. En primer lugar buscaba crear un espacio diferente, en el que cada uno de esos grupos hiciese las veces de “Junta Directiva personal” para sus integrantes. Junta Directiva en la que se podían tratar “asuntos personales, mirar temas que pueden afectar el desempeño de esa persona, o la situación de esa persona frente al empleador, o frente algún tema personal familiar, o puramente personal”²⁵³

²⁵¹ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

²⁵² ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁵³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

El segundo objetivo era tener una constante “actualización en temas muy contemporáneos dentro de un Foro de Presidentes que interactúa entre sí”²⁵⁴, enriqueciendo de esta forma la reflexión sobre los diversos tópicos por la cercanía y amistad, que se iba construyendo dentro del grupo.

A medida que el Foro se iba consolidando, apareció un tercer objetivo en el grupo, que buscaba que “estos empresarios tuviesen intereses comunitarios, no de caridad ni de esos temas filantrópicos, (en donde) sin perder la perspectiva empresarial de cada uno de nosotros y lo que nosotros sabemos hacer que es manejar compañías o recursos, poder aportar en beneficio de la comunidad”²⁵⁵

De esta forma, el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, ha funcionado por más de una década, dando un aporte importante a los presidentes que lo conforman, pero al mismo tiempo a la comunidad, mediante diversos proyectos e iniciativas que buscan mejorar sus condiciones en diversos aspectos.

Para Jaime Bueno, el pertenecer a esta organización, trae consigo dos aportes principales, considerados por él como lo más importante que ofrece foro, “uno las juntas personales y dos el tema de acercar a los empresarios a los temas comunitarios”²⁵⁶, gracias a que en los últimos siete años, se ha hecho un gran énfasis en el tema social, lo que para él ha sido “muy interesante, poder como empresario contribuir con temas más allá de tu propio negocio, más allá de tu propio espacio de influencia, ya a la comunidad”²⁵⁷

Además de las diversas actividades que el Foro de Presidentes desarrolla con la comunidad, en áreas como la educación, el medio ambiente, la seguridad y el desarrollo económico, y el apoyo a entidades públicas, de la ciudad y sus alrededores, se ha generado aquí un espacio para plasmar el pensamiento ideológico de los empresarios del país, en cuyo desarrollo ha participado muy activamente Jaime Bueno.

²⁵⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁵⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁵⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁵⁷ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

El Manifiesto Empresarial, nace como una iniciativa de algunos de los empresarios del Foro de Presidentes, entre los que aparece Bueno con un gran interés por el tema, ante la inestabilidad que se vivía en los primeros meses de 2002, debido al evidente fracaso del proceso de paz que en ese momento se sostenía en el país, y el nerviosismo que esto generaba en los empresarios²⁵⁸, y como consecuencia de frecuentes críticas hechas por reconocidas personalidades del país, en diferentes escenarios y oportunidades, ante la ausencia de una ideología clara de los empresarios del país.

Jaime Bueno recuerda que especialmente Luis Carlos Valenzuela, quién ha hecho parte tanto del sector público como privado, manifestaba: “he tenido los dos sombreros, y a mi me deslumbra, me impacta, que yo no se qué es lo que piensan los empresarios de Colombia, no tienen unas convicciones. Les gustan unas preferencias y unas ventajas, pero no tienen una ideología, y no quiero pensar, decía Valenzuela, que el único pensamiento del empresariado colombiano sea buscar siempre ventajas o privilegios de los gobiernos o de los autoridades, quiero pensar que debe haber una ideología del futuro del país”²⁵⁹

El momento que vivía el país, y el efecto de las palabras de Valenzuela, que según Jaime manifiesta “a mi me caló esa crítica, me pareció válida porque no había una expresión de algo contrario”²⁶⁰, le hicieron tomar la iniciativa, “y por eso me propuse yo mismo, y así lo manifesté en mi grupo del Foro de Presidentes, preparar un borrador de lo que podía ser el pensamiento, la ideología, la visión de los empresarios colombianos”²⁶¹, e iniciar un proceso en el que “poco a poco (iba) recogiendo la opinión sobre qué es lo que piensan los empresarios sobre Colombia, que haga que el país sea viable, partiendo de unos valores comunes, una manera de percibir la nación”²⁶² buscando desde diferentes perspectivas o ángulos “cómo uno podía proponerle a los empresarios, una manera de percibir el país, de ver el futuro del país, que fuese

²⁵⁸ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁵⁹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁶⁰ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁶¹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁶² ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

sostenible, es decir que uno dijera, si uno va en esta ruta va en la buena ruta, y de esta manera ir construyendo país, porque lo que uno debe hacer como empresario también es construir país, más allá de sus pretensiones puramente materiales de producir o de dirigir una compañía”²⁶³

De esta forma, el primer borrador fue presentado a su grupo del Foro de Presidentes y luego a la plenaria del Foro, en donde se iba alimentando con las opiniones y críticas de los empresarios de esta organización. Posteriormente, este documento ha sido puesto en consideración de otros empresarios del país, políticos, académicos de diversas universidades del país, ente otros.²⁶⁴

El Manifiesto Empresarial, que se encuentra en la actualidad en un proceso de mejoramiento continuo y de divulgación, es una declaración en la que los empresarios participantes, *“concientes de la responsabilidad social que nuestra condición nos impone, asumimos una participación decidida y activa en la construcción del País que soñamos”*²⁶⁵. Este es un conjunto de creencias, que busca plasmar lo que para estos empresarios debe ser Colombia, partiendo de unos valores fundamentales²⁶⁶.

El Manifiesto Empresarial, que ha impulsado Bueno, no es más que una ratificación de sus propias convicciones e ideología, con respecto a lo que debe ser el desarrollo de un país y al papel del Estado. Estas convicciones, que a su vez lo han llevado a tomar unas determinadas posiciones en el ambiente político del país, y a participar activamente dando apoyo a quienes ha considerado las opciones políticas más validas en distintos momentos, no han sido estáticas, ni se han guiado por una herencia familiar marcada, que determinara su posición o participación política o ideológica frente al acontecer nacional.

A pesar de la fuerte influencia conservadora, que recibió de su familia en su infancia y juventud, especialmente por parte de su padre, al termino de sus estudios universitarios,

²⁶³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁶⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁶⁵ MANIFIESTO EMPRESARIAL, Documento para discusión, La posición de los Empresarios Colombianos, Diciembre 26 de 2002.

²⁶⁶ MANIFIESTO EMPRESARIAL, Documento para discusión, La posición de los Empresarios Colombianos, Diciembre 26 de 2002.

encontramos en él a un profesional, influenciado por una educación jesuita que a pesar de ser muy ortodoxa y de fuertes valores, en ciertos momentos fue acusada de apoyar la revolución de grupos de izquierda en América Latina, esto sumado, a su formación en economía, en donde “por ser una ciencia social, también es una ciencia fundamentalmente ideológica por el orden social, y uno como economista recibe una muy fuerte formación en ideología política”²⁶⁷. Seguramente los movimientos estudiantiles, y el auge de la izquierda en los años setenta influenció igualmente esta posición.

Estando en la Dirección de Impuestos Nacionales, era un hombre con unas orientaciones políticas de “liberal de izquierda, no comunista ni socialista, pero si con una buena carga social”²⁶⁸. Consideraba que el “sector público debía hacer la tarea paternalista”²⁶⁹ con un rol muy fuerte por parte del Estado en el desarrollo económico del país, financiado a través de los impuestos. Sin embargo, su paso por el gobierno lo convenció rápidamente de “que ese camino era equivocado, eso condujo más bien a decepciones en la práctica de esas políticas, que eso llevó a la corrupción, que llevó a la burocracia total, al desgreño y a la ineficiencia”²⁷⁰.

Esto lo llevó a modificar su visión, hasta el punto que en la actualidad, se considera un “conservador en el sentido ideológico, no de partido sino de creer en que el Estado no es la solución, y que la solución está en las personas trabajando por su propio interés, con un sentido solidario pero partiendo del individuo, no partiendo de esperar que el Estado te resuelva todo, creyendo mucho en que la empresa privada es la mayor contribución al desarrollo de los países”²⁷¹.

De esta forma, tal y como se hace evidente en el Manifiesto Empresarial, considera que el Estado “tiene que ir únicamente hasta asegurar que las libertades de las personas se den; que se garantiza la libre competencia; que se garantiza que no haya monopolios,

²⁶⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁶⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁶⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷¹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

que puedan perjudicar a la sociedad y a los consumidores; el Estado simplemente debe ser un facilitador de la creación de riqueza, creando las reglas de competencia y la protección a los individuos; debe asegurar que los servicios públicos se den; debe asegurar que la justicia sea eficaz y para todos por igual; y debe tener un rol muy proactivo, ahí sí, muy proactivo en eliminar la pobreza extrema. No le corresponde al sector privado eliminar la pobreza extrema, le corresponde al presupuesto público financiado con impuestos”²⁷²

Es así como Jaime Bueno, se define como un hombre con “una concepción económica conservadora, más no partidista conservadora, es decir una persona liberal en mi concepción de tener autonomía, yo no soy un individuo de disciplina partidista, soy de apuntármele a las grandes conveniencias para el país, en función de una visión empresarial del país, no en función de una visión estatal del país”²⁷³.

Partiendo de sus propias convicciones políticas, a lo largo de su vida ha apoyado, a diversos líderes políticos, de diferentes partidos y orientaciones ideológicas. Es así como “se apuntó”²⁷⁴ en su momento a Carlos Lleras, Belisario Betancur, Álvaro Gómez, Luis Carlos Galán y a Noemí Sanín, entre otros, lo que demuestra claramente su inclinación por aquellas personas, que para él, representan la mejor opción y han inspirado mayor credibilidad “por la manera como ven el país y no (orientado por) una visión partidista de la política”²⁷⁵.

El apoyo brindado a estos líderes políticos, ha ido en la mayoría de los casos, más allá del voto. Por lo general, ha participado activamente en las campañas políticas, aportando sus conocimientos en el desarrollo de planes y propuestas. En el caso de Álvaro Gómez, colaboró dando soporte en los temas relacionados con impuestos, preparando documentos para la campaña y participando en diversas reuniones que sostenían el candidato y diferentes economistas²⁷⁶. Cuando Belisario Betancur estaba en

²⁷² ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷³ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁴ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁵ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁶ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

su campaña presidencial, realizó una labor similar, pero adicionalmente, cuando fue elegido Presidente de la República, “él nombró una comisión de expertos, para diseñar el IVA”²⁷⁷ en la que Bueno estuvo presente junto con otras personas conocedoras del tema.

Por su parte en la candidatura de Noemí Sanín, participó de uno de los comités más importantes de la campaña, el “comité Macro” que era dirigido por el reconocido economista Juan Luis Londoño, y al que también hacían parte renombrados profesionales y servidores públicos como Santiago Montenegro, Mario Villegas, Hugo Palacios, entre otros²⁷⁸.

Además de su apoyo intelectual, algunas de estas campañas han recibido aportes económicos de Jaime Bueno Miranda, aunque tal y como él lo aclara han sido contribuciones “de pequeña monta por supuesto”²⁷⁹. De esta forma “yo di alguna plata para la campaña de Álvaro Gómez, lo que se estila para eso, es que hay una invitación a un cóctel y la invitación vale un millón de pesos”²⁸⁰, de igual forma sucedió en el caso de Noemí Sanín.

Pero este tipo de apoyo, no se ha limitado a los candidatos presidenciales. Es el caso de Ingrid Betancur, a quién acompañó durante toda su campaña política de aproximadamente año y medio, hasta que fue elegida Senadora de la República. “Cada mes yo le di un aporte económico, que no era una gran cantidad, pero era platica, y plata hoy en día es plata, hasta que ya llegaron las elecciones, cada mes mandaba mi cheque”²⁸¹.

Su aporte intelectual y económico a estas campañas políticas, ha sido “siempre con la claridad de que yo no quería ser funcionario de esos gobiernos”²⁸². De hecho, en algunas ocasiones ha tenido ofrecimientos directos para participar en el gobierno,

²⁷⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁷⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003

²⁸⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003

²⁸¹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁸² ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

como sucedió en el período de Virgilio Barco, a finales de la década de los ochenta, cuando se le propuso ser el Superintendente de Valores²⁸³. Sin embargo Jaime Bueno manifiesta al respecto que “tengo bien claro en mi cabeza, y puede ser de pronto un sentimiento egoísta de mi parte, que yo debo tener formada mi tranquilidad y estabilidad económica, en la época en que yo puedo construirla, que es ésta (época)”²⁸⁴.

Para él, dejar “KPMG o Deloitte en su momento, tendría un costo económico muy grande”²⁸⁵, derivado de la imposibilidad de regresar a esta actividad, en caso de aceptar un cargo importante en el gobierno, que generalmente termina con la elección de un nuevo mandatario.

Sin embargo, él manifiesta lo siguiente: “he tenido en la cabeza un sueño que está para cuando yo ya me esté retirando”²⁸⁶ que como se mencionó en el capítulo anterior, sería aproximadamente en cinco años, “en ese momento quisiera tener un puesto en el que yo sería muy útil ... que es un poco el rol que hace el secretario ejecutivo del presidente ... yo creo que tengo la habilidad, de poder coordinar varios proyectos al tiempo, de hacerle seguimiento a unos ministros con autoridad ... porque yo me puedo mover, es decir creo que yo podría comunicarlos (proyectos), podría ir al congreso, moverlos, podría desempantanarlos ... un ejecutor mejor dicho, ahí me gustaría servir”²⁸⁷.

²⁸³ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁸⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁸⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁸⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

²⁸⁷ ENTREVISTA JBM, Marzo 17 de 2003.

VIII. JAIME BUENO MIRANDA, FAMILIA Y ESTILO DE VIDA

Jaime Bueno Miranda, es un hombre con un visión clara y estructurada de la vida, para quién, cada uno de los espacios en los que interactúa, es importante en su desarrollo como persona, y como tal, propende por mantenerlos armónicamente, conciente de la necesidad de cultivar cada una de las esferas en las que se desenvuelve²⁸⁸.

Lo anterior se evidencia claramente, en lo que él llama “los cinco espacios de influencia”²⁸⁹ que generan la felicidad de una persona. Para Jaime, estos cinco espacios de felicidad “tienen que ver con testimonios, con ejemplos que tu das con relación”²⁹⁰ al auto desarrollo o mejora personal; a “tu relación de pareja; tu relación con tus seres de familia más próximos; tu relación de trabajo; y tu relación con tus amigos y la comunidad”²⁹¹. Para él, cada uno de estos elementos es un espacio, que se debe construir conciente de su existencia, proyectando una mejora constante a través del ejemplo.

Los anteriores capítulos de este trabajo, han descrito estos espacios en la vida de Jaime Bueno, en algunos casos con mayor profundidad que otros. A continuación se abordarán, elementos como sus relaciones familiares y de amistad, al igual que ciertas características propias, relacionadas con su desarrollo personal.

Luego del rompimiento de su matrimonio, con María Cristina Carrasco, a finales de 1983, Jaime vive unos años que son una “época revoltosa y muy difícil”, dado que para él esta separación era algo “muy duro”, en donde “yo me atribuía mucho la responsabilidad, porque uno siempre dice, bueno a lo mejor yo pude haber dejado las cosas como estaban, son esas decisiones que uno nunca está seguro de que debe

²⁸⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁸⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁹⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

²⁹¹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

tomar”²⁹². Estos fueron dos años de una “vida muy irregular”, comenzando un nuevo trabajo, caracterizados por una gran inestabilidad sentimental aunque muy dedicados a construir y mantener una buena relación con su hijo Juan Pablo²⁹³.

Posteriormente, en una charla a la que invitaba el Banco de Bogotá²⁹⁴, se reencuentra con una ex alumna suya, María Teresa Hardmeier, economista de la universidad Javeriana, con quién entabla una nueva relación sentimental, y luego de un tiempo decide volver a contraer matrimonio.

María Teresa Hardmeier, quién proviene de una familia materna, antioqueña y tradicionalista y de padre suizo-alemán, nació el 30 de noviembre de 1955 “por casualidad” en el puerto de Buenaventura, debido a que su nacimiento se adelantó, cuando sus padres se encontraban viajando. Estudió toda la primaria y el bachillerato en Medellín, y terminó “el colegio con las madres carmelitas” de esa ciudad²⁹⁵.

Ingresó a estudiar economía en la universidad Javeriana, en donde conoció a Jaime Bueno Miranda, quién era su profesor de Macroeconomía, cuando él era Director de Impuestos Nacionales. Luego, María Teresa fue su monitora, y realizó su tesis sobre el impuesto al valor agregado, con Jaime como director de la misma. Antes de terminar sus estudios adelantó su pasantía o semestre de práctica en la Superintendencia Bancaria²⁹⁶.

Al terminar sus estudios universitarios, María Teresa contrajo matrimonio con el administrador de empresas Juan Samper, con quién tuvo su primera hija, Juliana, quién hoy en día tiene 23 años. Poco tiempo después, María Teresa enviudó, como consecuencia de un infarto pulmonar que sufrió su esposo, luego de una septicemia que lo debilitó considerablemente²⁹⁷.

²⁹² ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁹³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁹⁴ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

²⁹⁵ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

²⁹⁶ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

²⁹⁷ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

Jaime y María Teresa, vuelven a estar en contacto y entablan una relación sentimental. Poco tiempo después, en 1986 deciden casarse. Según Jaime “la relación con María Teresa me dio mucha estabilidad, mucha tranquilidad, mejoró mucho también la relación con María Cristina, irónicamente, y con Juan pablo, porque ya estando afectivamente más estable, uno trasmite eso en todos sus espacios”²⁹⁸, incluido por su puesto el trabajo, en donde, esa estabilidad y volver “a un ritmo de tranquilidad personal”, y a una vida organizada, se reflejaban positivamente²⁹⁹.

Paralelamente, esta economista con especialización en finanzas en la Universidad del Rosario, iba desarrollando su carrera profesional en el sector financiero. Luego de terminar la universidad, “Entré a trabajar, en la Corporación Financiera de Colombia, y allí hice toda mi carrera financiera, manejé líneas del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, proyectos muy grandes, y estuve allí nueve años”. Posteriormente, ingresó al Banco Ganadero a manejar el área de banca empresarial, y luego ocupó la vicepresidencia comercial del fondo de pensiones y cesantías de dicha organización. De allí pasó a Aliadas sede Bogotá, que en ese momento era una compañía de financiamiento comercial³⁰⁰.

El 24 de abril de 1988, nace Camilo³⁰¹, “el chiquitín” de la familia. Cuando el niño estaba aún muy pequeño, “decidimos que era mejor que yo (María Teresa) me dedicara a él porque tenía como unos problemas de conducta, como que se sentía muy grande, muy adulto, usaba corbata, desde los cuatro años”, en el colegio de Camilo, “nos aconsejaron que era un niño de más cuidado, entonces nosotros dijimos, no pues toca abandonar las finanzas y dedicarme a mi hijo”³⁰².

La relación con María Teresa, no sólo significó un equilibrio emocional, en un momento determinado en la vida de Jaime Bueno. “Gracias a Dios, yo me he sentido muy bien con María Teresa, hemos sido muy buenos “partners”, por su formación de

²⁹⁸ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

²⁹⁹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³⁰⁰ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

³⁰¹ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³⁰² ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

economista”³⁰³, de igual forma al ser ella una persona “muy hechada pa lante”, muy activa y organizada, pone orden no solo en la casa y en la educación de Camilo, sino que “ella maneja mucho de mis propias cosas, el presupuesto, ella es como mi asistente para esos efectos, mi mano derecha en esos temas” A lo largo de estos años, “María Teresa, me ha dado la paz para poder ser un buen individuo, y al ser uno un buen individuo, haces cosas buenas en todos los espacios que te rodean, actúa uno con madurez y con tranquilidad”³⁰⁴.

Jaime Bueno se describe como una persona “muy influenciada, muy convencida de los principios y de los valores”, en donde “lo que trato de reflejar y muchas de las cosas que yo hago” van marcadas e influenciadas de “los valores elementales, de transparencia en todo sentido”³⁰⁵.

Todo esto fue algo formado y adquirido, en el seno de su familia y reafirmado gracias a la educación en establecimientos religiosos. Especialmente en su hogar, él recibía todas estas lecciones y lineamientos a través del ejemplo que le ofrecían sus padres, tal y como el lo manifiesta, “a mi padre lo veo, como un inspirador fundamentalmente ético, y mi mamá de sanísimas costumbres, y las dos familias tremendamente honestas”³⁰⁶

El mismo ejemplo recibido por parte de sus padres, es el que ha querido replicar en su familia, considerando “que la mejor manera de uno influir en las otras personas es con nuestro comportamiento”³⁰⁷. Jaime, en su condición de católico, asiste todos los domingos a misa en donde “más que ir a oír los sermones y demás, voy es a tener una conversación como muy íntima con migo mismo, en ese espacio de la misa, y yo le pido a la vida que me de básicamente dos cosas, salud, y no cansarme”, para poder continuar con todas sus actividades pero “dando testimonio de los valores en los que uno cree profundamente, y tiene que ver mucho con tu comportamiento personal, con la

³⁰³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³⁰⁴ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³⁰⁵ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

³⁰⁶ ENTREVISTA JBM, Diciembre 12 de 2002.

³⁰⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

manera como tu te proyectas, con los ejemplos que tu has querido dar de esos valores a la gente, en cualquier espacio que tu tengas³⁰⁸.

Jaime ha sido un hombre muy conciente de lo importante que es “la presencia de los padres, entonces soy muy cuidadoso en darles tiempo”³⁰⁹, gracias a esto la relación con sus hijos ha sido siempre muy cercana. Su hijo mayor estudió en el Colegio Anglo Colombiano, toda la primaria y el bachillerato, al terminar el colegio, ingresó a estudiar en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Luego de graduarse, ingresó a trabajar en Arthur Andersen, en donde estuvo aproximadamente año y medio, al cabo del cuál se vinculó con Azurian. Poco tiempo después, se fue a trabajar a Bearing Point, en la ciudad de Filadelfia, organización que antiguamente hacía parte de KPMG. En Marzo de 2002 contrajo matrimonio, y en la actualidad este joven de 27 años, se encuentra trabajando en Filadelfia, acompañado por su esposa.³¹⁰

A pesar de no haber vivido juntos “siempre estuvo acompañando a Juan Pablo”³¹¹. Cuando se encontraba en el colegio, siempre hacía lo posible por asistir a las reuniones de padres de familia y estaba pendiente del rendimiento académico de su hijo. Lo acompañó en su primera comunión y en todo lo relacionado a este acto religioso. Jaime “siempre estuvo, simplemente no vivía con nosotros, toda la vida nos apoyó, y nos sigue apoyando”³¹², durante estos años y aún en la actualidad, siempre que su hijo ha necesitado de su padre, “él incondicionalmente aparece”³¹³.

Por su parte, Camilo quién en la actualidad cursa octavo, al igual que su hermano mayor ha estudiado siempre en el Colegio Anglo Colombiano. Siempre ha sido un gran deportista, incentivado por su padre. Desde muy niño su padre le “enseñaba a montar en bicicleta, a jugar fútbol, él me enseñó a jugar tenis cuando yo era chiquito”³¹⁴.

³⁰⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

³⁰⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

³¹⁰ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

³¹¹ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

³¹² ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

³¹³ ENTREVISTA MCC, Febrero 20 de 2003.

³¹⁴ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

Jaime ha incentivado y apoyado activamente el desarrollo deportivo de su hijo. De hecho siempre lo acompaña a las competencias de tenis en las que participa, en donde Camilo desempeña generalmente un muy buen papel, al punto que en la actualidad es campeón de tenis de Bogotá³¹⁵. Como papá, es un hombre que está “muy pendiente de los hijos, de ayudarlos siempre” busca brindar a sus hijos “consejo oportuno”, “realmente es un papá muy comprometido con su papel”³¹⁶.

De otro lado, es un papá “muy estricto”³¹⁷ y comprometido en lo que concierne a la formación académica de su hijos. De hecho “todos los domingos al final del día, él me da media hora de economía para prepararme para el próximo año (escolar)”³¹⁸. Cuando se presentan inconvenientes, se acerca a su hijo y busca solucionar los conflictos “dándome consejos”³¹⁹

Más allá de su núcleo familiar, Jaime ha mantenido siempre, una muy buena relación con sus padres y hermanos, a pesar de las múltiples ocupaciones de Fernando, Jaime y Guillermo, y de la distancia. El deceso de su padre Jesús Antonio, el catorce de enero de 1989, como consecuencia de una neumonía, sería una gran pérdida para toda la familia. Para Jaime, así como para sus hermanos y su madre, este era un duro golpe. “Uno a pesar de saber que tienen que morir por supuesto, como que no es muy conciente de la muerte de una persona, a veces hasta que no ve ya el vacío real, entonces a mi eso me afectó mucho”³²⁰.

La madre de Jaime, recuerda como antes de morir Jesús Antonio, que era un “personaje para los tres (hermanos)”³²¹, se sentía feliz por el legado entregado a sus hijos. “Se sentía mi esposo orgulloso, me decía: fíjate a mis tres hijos, siendo yo pobre los eduqué, y no todo el mundo cuenta eso, me siento orgulloso”³²².

³¹⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³¹⁶ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

³¹⁷ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³¹⁸ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³¹⁹ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³²⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

³²¹ ENTREVISTA GBM, Marzo 11 de 2003.

³²² ENTREVISTA JEM, marzo 25 de 2003.

El orgullo que sentía Jesús Antonio, obedecía igualmente a las exitosas carreras profesionales que sus tres hijos habían construido. Fernando, el hijo mayor, luego de terminar su especialización en medicina interna en Jhon Hopkins University, contrajo matrimonio con una norteamericana. Fue nombrado director de gastroenterología del hospital San Ignacio de Bogotá, con el compromiso de que para un adecuado desarrollo de su labor “iban a traer los quipos que él necesitaba y nunca le trajeron nada”³²³.

Esto y el hecho de que su esposa nunca logró adaptarse a vivir en Colombia, hicieron que Fernando regresara a Estados Unidos, en donde desde esa época ejerce la medicina. Se separó de su esposa con quién tuvo dos hijos, y posteriormente se volvió casar con otra norteamericana, con quién tuvo igualmente dos hijos. Su desempeño como profesional en Estados Unidos ha sido muy sobresaliente, así como su hermano Jaime lo manifiesta: “él es un tipo muy exitoso, en todo sentido, social y económicamente, pues vive como un emperador”.³²⁴

Por su parte Guillermo inició su carrera profesional, gracias a los contactos construidos especialmente en la universidad. Ayudado por su amigo Edgar plazas, ingresó a la desaparecida empresa de servicios de aseo EDIS. Posteriormente ejerció su profesión de abogado de forma independiente por varios años. Luego fue nombrado Secretario General de la Alcaldía de Bogotá, siendo Alcalde Hernando Duran Dusan, en donde permaneció aproximadamente dos años.

Después de su paso por la Alcaldía de Bogotá, regresó a su oficina como independiente, hasta cuando se candidatizó al Consejo Superior de la Judicatura, y fue elegido por el Congreso de la República como miembro de esta entidad. En este nombramiento como magistrado, influyó ampliamente sus buenas relaciones y círculo de amigos. “Para que a uno lo elija el Congreso se necesitan muchos amigos, y quién le ayudó a él?, le ayudó Samper, le ayudó Ingrid Betancur, le ayudó Noemí, todos los amigos de él que son un

³²³ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

³²⁴ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

pocotón de políticos y de gente influyente, Julio cesar Turbay, en fin un cantidad de gente”³²⁵.

Esta ha sido una familia bastante unida y conciente de la importancia de sostener una relación de esta forma. Muchas de sus vacaciones, viajan la madre y los dos hermanos radicados en Colombia, junto con sus respectivas familias a Estados Unidos para compartir con Fernando³²⁶. Cuando Julia Eufemia, quién pasa largas temporadas con su hijo mayor en Norte América, se encuentra en Colombia, recibe toda la atención y dedicación por parte de sus hijos, especialmente durante los fines de semana.

Los hermanos Bueno Miranda han sostenido siempre una relación muy cercana, aunque obviamente el vivir en la misma ciudad ha facilitado las cosas para Jaime y Guillermo. Las dos familias juntas, visitan con alguna frecuencia la finca de Chía, y por lo menos una vez al mes se realizan una reunión familiar³²⁷.

Este aspecto es tan importante para los tres hermanos, que cuando se reúnen, generalmente una vez al año, “siempre tenemos una charla privada, para mirar qué cosas han funcionado bien, o si nos hemos distanciado por qué ha pasado, y hablamos de esos temas para fortalecer la relación de la familia”³²⁸. De hecho, en la última reunión entre Jaime y Guillermo con este fin, estos dos hermanos dedicaron una charla de tres horas, para encontrar la forma de propiciar que “los hijos nuestros sean más unidos entre ellos”³²⁹.

Si bien para Jaime es de gran importancia la interacción familiar, no se quedan de lado aspectos como el disfrute y el desarrollo de otras actividades que son igualmente satisfactorias para él y a las que también presta gran atención.

³²⁵ ENTREVISTA JBM, Abril 1 de 2003.

³²⁶ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³²⁷ ENTREVISTA CBH, Marzo 27 de 2003.

³²⁸ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 203

³²⁹ ENTREVISTA JBM, Enero 10 de 203

Muy influenciado por la educación recibida en sus primeros años, tanto por su padre como por el colegio en que estudió, durante toda su vida, ha sido un hombre muy dedicado al deporte. La finca de Chía que visitaba con mayor frecuencia en el pasado que en la actualidad, cuenta con “una canchita de fútbol, hay una cancha pavimentada de básquetbol, hay un campo de voleibol, hay caballos, bicicletas por cantidades, puro deporte”³³⁰.

Por otra parte, desde que se hizo socio del Country Club, asiste con mucha regularidad especialmente para jugar tenis, según sus propias palabras “uno está en el club por el deporte”. “Yo juego tenis todas las semanas, y entre semana voy a jugar tenis el miércoles a las seis y media de la mañana”. Aparte del tenis, “ocasionalmente salimos a la ciclo vía”, y “le sigo la pista a los equipos de fútbol, soy aficionado del América igual que Camilo y Juan Pablo”³³¹.

Además del tenis y del deporte en general, “él es un melómano impresionante”³³² y un gran lector. “Cuando yo viajo, que viajo bastante como te lo he dicho, compro tres cosas, música, libros y corbatas, nada más sino esas tres cosas”³³³. Junto con su esposa, ha tomado clases de música clásica, “para aprender a interpretarla, a sentirla, y a vivirla”³³⁴, y asisten con alguna frecuencia a conciertos de este mismo género. Particularmente en su casa, acostumbra escuchar música, en especial cuando está trabajando, “me encierro con mis audífonos, para desconectarme del mundo, trabajo mucho con ese sistema, y eso lo hago con mucha frecuencia”³³⁵.

Así mismo, ocupa parte de su tiempo libre con gran dedicación a la lectura. “Leo muchísimo, cosas que tienen que ver con economía, con negocios, a mi me llegan todo tipo de revistas de negocios, leo mucho de eso y cuando ya es de placer, leo mucho historia y ciencia política”³³⁶.

³³⁰ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³³¹ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³³² ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

³³³ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³³⁴ ENTREVISTA MTH, Marzo 27 de 2003.

³³⁵ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

³³⁶ ENTREVISTA JBM, Marzo 25 de 2003.

De otro lado, comparte con mucha constancia, con los diferentes grupos de amigos que ha construido durante su vida. “Tengo hoy en día, varios grupitos de amigos sólidos y buenos. Son como de varios orígenes, son círculos distintos e interactúan como en distintos espacios”³³⁷

En primer lugar de los compañeros del colegio, sostiene en la actualidad una “muy buena relación” con Juan Camilo Restrepo, Gustavo Tobón, Gabriel Jiménez y Mauricio Villegas³³⁸. Otro grupo de amigos, se desprende de su presencia como socio del Country Club, con los que comparte socialmente. Aquí aparecen el comerciante Antonio Olarte, el arquitecto Nicolás Samper, el abogado Jorge Merlano, y el arquitecto Javier Rodríguez, entre otros. Con este grupo mantiene una relación muy cercana, de hecho en varias ocasiones han salido de vacaciones con sus respectivas familias, dentro y fuera de Colombia³³⁹.

Su participación durante 12 años en la Fundación Social, “inclusive la mayoría como Presidente del Consejo”³⁴⁰, y por consiguiente la constante interacción con miembros de esta entidad, ha permitido la creación de un cercano grupo de amigos al que pertenecen Álvaro Dávila, compañero de la universidad y actual presidente de la Fundación Social, Gabriel Rosas, quién fue profesor suyo en la universidad, y en su carrera en el sector público llegó ser Ministro de Agricultura, Augusto Acosta, el presidente de la Bolsa de Colombia, quién también fue compañero suyo en la universidad, Pablo Stephen, “un asegurador muy metido en el grupo de la Fundación Social”, Eduardo Villás, ex compañero de la Javeriana, y su hermano Guillermo Bueno. “Con ellos interactuamos familiarmente, es decir con las señoras, ... cada mes hacemos una comida y salimos”³⁴¹

En el Foro de Presidentes, ha conformado también un círculo de amigos con los cuales se reúne constantemente. Los más cercanos son Alberto Espinosa, actual Presidente del

³³⁷ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³³⁸ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³³⁹ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴⁰ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴¹ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

Foro de Presidentes, el empresario Pedro Mejía y Armando Garrido, hasta hace poco tiempo, presidente de la siderúrgica DIACO³⁴².

Luego de más de treinta años de trabajo, Jaime Bueno ha construido un patrimonio según sus propias palabras “a brazo partido” en donde “todo ha sido producto de mi trabajo”. De los grandes terrenos que poseía su familia materna, en donde posteriormente fue construido el aeropuerto de Pasto, no hay nada en la actualidad, debido a que fueron propiedades negociadas “en muy malas condiciones”, y parte de ellas expropiadas. Por su parte, su padre le dejó una pequeña finca en Chía, que comparte con su madre y sus dos hermanos³⁴³.

Como producto de su trabajo ha adquirido un “apartamento con deuda”, en el barrio La Cabrera de Bogotá, un exclusivo sector de la ciudad; así mismo posee un “lote para cuando Colombia esté en mejores condiciones de seguridad, pensando siempre que me gustaría mucho vivir en una finquita pequeña al norte de Bogotá”; cuenta también con una acción del Country Club y una del Club Guaymaral de Bogotá, “cuyos gastos fijos los paga la compañía como desarrollo de negocio”; por último tiene “unos ahorros en un fondo de pensiones” al que ha contribuido durante todos estos años de trabajo, por lo que “ahí tengo una platica que es mi retiro”³⁴⁴.

Como se puede evidenciar, Jaime Bueno ha logrado construir un patrimonio considerable, si se tiene en cuenta la pobreza que caracteriza a nuestro país, sin embargo, él resalta lo siguiente: “un profesional no se enriquece en Colombia, tal vez a diferencia de lo que puede pasar con una persona en Estados Unidos”³⁴⁵ en donde los profesionales exitosos logran una “mejor posición (económica), respecto a un país como el nuestro, por el desempleo, por la pobreza del país. Aquí un profesional exitoso logra hacer un patrimonio, frente al estándar del país alto, porque el país es muy pobre, pero frente a una dimensión de cifras por si mismas, nada del otro mundo”³⁴⁶

³⁴² ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴³ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴⁴ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴⁵ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

³⁴⁶ ENTREVISTA JBM, Abril 28 de 2003.

IX. COMENTARIOS FINALES

La historiografía de empresarios y gerentes en Colombia ha venido presentando un considerable desarrollo, especialmente en los últimos seis años y medio. Aunque la revisión bibliográfica realizada en este trabajo, se limita a algunos de los libros publicados entre los años 1996 y 2002, no se pueden ignorar importantes trabajos que han sido presentados al público durante el segundo trimestre de 2003.

Es evidente que hay una significativa tendencia o corriente, que ha puesto sus ojos en esta área de estudio, impulsando y propiciando que cada vez, se presenten más obras y documentos, de valor académico e investigativo. A medida que crece el trabajo investigativo en este campo, se vinculan igualmente profesionales de diversas corrientes de las ciencias sociales, al mismo tiempo que se explora en actores de diversas características a las que normalmente se han estudiado.

Es importante resaltar aquí, que este proyecto de grado constituye tan solo un muy pequeño aporte a este campo, aunque ha sido desarrollado con la orientación académica y soporte de un estudioso y gran conocedor del tema, como lo es el asesor de este trabajo, lo que ha permitido a la autora adoptar un esquema de análisis riguroso y exhaustivo, que fue adaptado para el estudio de un gerente.

Desde sus inicios este proyecto se orientó haciendo uso de este esquema de análisis, que se constituyó en una herramienta de vital importancia para el desarrollo de todo el trabajo. Sin embargo es importante mencionar que, aunque en términos generales todo el esquema está presente en este perfil biográfico, los aspectos de conducta económica, fueron los que a lo largo del trabajo se presentaron con menor profundidad.

A la luz de los objetivos de este proyecto de grado plasmados en las primeras páginas de este documento, se puede concluir que se ha alcanzado el propósito general de este

trabajo. A través de la reconstrucción de la vida de Jaime Bueno Miranda, se ha logrado realizar una aproximación a nuestra realidad gerencial, sin olvidar en ningún momento, que un trabajo como este, es tan sólo un pequeño aporte, la historiografía empresarial colombiana. A lo largo de los capítulos de este documento se pueden encontrar los orígenes y educación de Bueno, su trayectoria ocupacional, conducta económica, estilo gerencial, estilo de vida, y redes sociales, entre otros.

Como se pudo observar en la revisión bibliográfica realizada en esta investigación, los estudios sobre gerentes en Colombia son bastante reducidos. De otro lado no existen estudios académicos, conocidos por la autora, basados en la vida de presidentes de compañías multinacionales en Colombia, ni sobre el área de auditoría, como es el caso de Jaime Bueno Miranda. Este trabajo aborda este tema de estudio, indagando sobre los diferentes elementos característicos de este personaje, incursionando en áreas inexploradas en nuestro país.

Es importante resaltar que durante el desarrollo de esta investigación, se encontraron elementos que orientaron este trabajo mucho más hacia el empresario que al gerente, hecho que se vio reflejado a lo largo de los capítulos de este proyecto de grado. La participación de Bueno en dos firmas de auditoría, como socio líder de una práctica en especial y posteriormente como socio a cargo de esas compañías en el país, lo ubican como un empresario, que sin dejar de lado el área gerencial, es responsable por el desarrollo de la firma, mediante la generación de negocios, y a su vez, junto con los demás socios de la compañía comparte los beneficios o perjuicios que se puedan derivar de su actividad empresarial.

Luego de recorrer los capítulos del perfil biográfico de Jaime Bueno Miranda, el lector habrá evidenciado, la pertinencia de este trabajo y del protagonista del mismo, cuya labor, no se ha limitado a su desarrollo como un exitoso gerente y empresario, sino que a su vez, ha influido con sus ideas, convicciones y comportamiento en diferentes espacios, tan importantes para él, como las empresas que ha dirigido.

Encontramos a través de este documento a un hombre, profundamente influenciado, por la educación y los lineamientos recibidos en su niñez y juventud, proporcionados tanto por sus padres como por las instituciones académicas a las que perteneció. Procedente de una familia, en la que a través de sus padres, se evidenciaba claramente los beneficios del esfuerzo personal y de aprovechar las oportunidades que presentaba la vida, en donde se vivía constantemente la importancia de mantener una familia unida, de la solidaridad y de la rectitud ante todo.

Además de una formación sólida, colmada de valores y de buenas costumbres, la principal herencia que recibió de parte de sus padres fue la educación que le proporcionaron en reconocidas instituciones académicas, que a la postre le abrirían las puertas a oportunidades que él sabría aprovechar adecuadamente.

Las instituciones académicas en las que se formó desde sus primeros años, no solo le daban los elementos básicos en su preparación formal, en cada uno de los peldaños por los que iba ascendiendo, sino que le abrían paso consecutivamente a nuevas posibilidades y oportunidades. El colegio jesuita, le permitió acceder con gran facilidad a una de las más prestigiosas universidades del país, de la misma corriente religiosa, en la que iba a conformar, lo que más adelante se convertiría, en la primera promoción de “economistas puros” de dicha institución. Sin embargo, la gran influencia de la facultad de derecho en su carrera universitaria, le daría una orientación fundamental para su futuro desarrollo profesional.

Pero la Universidad Javeriana, no solo significaría para Jaime estos beneficios. Allí estaría en constante interacción con parte de la élite política y económica del país de la época, que marcarían positivamente los inicios de su carrera profesional en el sector público y por ende le abrirían paso al posterior éxito en el sector privado.

Su esfuerzo y dedicación fueron tan importantes como las oportunidades que se presentaban en el medio en que se desenvolvía. Su decisión de ir a especializarse en Estados Unidos, marcaba la diferencia en su preparación y por consiguiente en sus posibilidades futuras. De igual forma, el preferir ingresar al sector público cuando

regresó de Syracuse, percibiendo mejores desarrollos futuros, determinaban el comienzo de una exitosa trayectoria ocupacional, que tras su paso por el Ministerio de Hacienda, lo llevaría a dirigir una de las más importantes entidades públicas del país como lo era la Dirección de Impuestos Nacionales, actual Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Su paso por el sector público le darían gran visibilidad y reconocimiento, en el medio empresarial nacional. Su honestidad y rectitud dejarían muchas puertas abiertas para su futuro en el sector privado. De igual forma esta entidad le daba la posibilidad de acceder a un prestigioso programa de una de las mejores universidades del mundo, Harvard. De nuevo en Estados Unidos se abren sus posibilidades al mundo de las multinacionales de auditoría, un tanto desconocido para él, más aún tratándose de las grandes firmas del momento.

De regreso en Colombia, ya con una nueva familia que crecía, su gestión en Deloitte & Touche era cada vez más exitosa, su situación económica mejoraba a medida que su éxito lo llevaba a pasar de gerente encargado de impuestos, a socio de la misma área, para posteriormente ocupar la presidencia. Este rápido ascenso era consecuencia de una excelente labor en la firma, en la que su estrategia acompañada de un reconocimiento en el sector empresarial, le permitían obtener unos resultados tan favorables para la empresa que lo llevaron a dirigirla.

Precisamente estos buenos resultados, que eran inocultables, especialmente a los ojos de sus competidores, lo condujeron a presidir KPMG, otra de las grandes firmas de auditoría que buscaba mejorar su posición en Colombia, en donde era especialmente complicada la situación. Jaime Bueno logró sacar esta compañía de los difíciles momentos que vivía y transformarla en una empresa grande, reconocida, diversificada, innovadora y en constante desarrollo y crecimiento.

Son de nuevo su estrategia, acompañada de una planeación estructurada, organizada y periódica, los pilares fundamentales de su éxito. Todo esto enmarcado en un estilo gerencial muy influenciado con sus convicciones personales, siendo siempre claro,

consistente y consecuente a través de los años. Este ha sido un gerente caracterizado por su total orientación al logro de objetivos, en un ambiente en el que cada individuo debe tener unas responsabilidades y obligaciones claras, y así mismo dar cuentas por su labor.

Su gran capacidad de trabajo y el compromiso con el mismo, son percibidos permanentemente por los miembros de la firma que dirige y especialmente por sus colaboradores más cercanos, así como su estilo de trabajo organizado y sistemático en donde nada queda al azar.

Su liderazgo y gran capacidad de convocatoria se ven plasmados en su labor diaria, al igual que su actitud conciliadora y de gran respeto por la jerarquía, pero al mismo tiempo del individuo y de sus ideas. A su lado se respira la necesidad de ser siempre eficaz y eficiente, sin dejar de lado en ningún momento la planeación y organización metódica de cada actividad o tarea a desarrollar.

Este es un Presidente de empresa, abierto y franco, al que cualquier miembro de la organización puede acceder sin mayor dificultad, y en el que se puede encontrar, más allá de un jefe autoritario y rígido, a un compañero de trabajo ante las dificultades o desavenencias que se puedan presentar, no solo en el campo laboral, dispuesto siempre a escuchar y a aportar desde su experiencia y perspectiva posibles soluciones o alternativas. El ejemplo es su principal elemento de trabajo, a través del cuál, da evidencias firmes y claras de los valores, conductas y actitudes que deben hacer parte de la cultura de la firma que lidera.

Este gerente y empresario, se ha presentado a lo largo de su trayectoria ocupacional como un estratega con una clara visión de lo que debe ser su organización hacia el futuro, convirtiéndose así en el “faro que señala la ruta constantemente”. Ha orientado la firma hacia la innovación y la diversificación, lo que se ha visto reflejado en los nuevos mercados en los que se ha abierto campo, con servicios diversos, así como en la multiplicidad de disciplinas, a las que pertenecen los profesionales de la organización y el constante crecimiento de la misma.

El desempeño de Jaime Bueno no solo se ha limitado a las fronteras del país. Ha estado también al frente de importantes proyectos regionales coordinando las diferentes firmas de la red de KPMG a nivel latinoamericano, lo que demuestra el reconocimiento por su buen desempeño y las buenas relaciones que ha sostenido a lo largo del tiempo con sus superiores, quienes lo consideran un verdadero líder de la región.

Este es un empresario convencido de la virtudes de la competencia, que se ha caracterizado por ser un competidor honesto y leal, en donde las reglas del juego son el marco de sus actuaciones. Precisamente esto, le ha permitido asumir el liderazgo y la vocería más allá de su firma, agrupando los miembros de su industria tras la consecución de causas y objetivos comunes.

Sin dejar de lado el trabajo con la industria a la que pertenece, Bueno se ha vinculado con gran compromiso, en diversas entidades y actividades, conciente de la responsabilidad social que recae sobre gerentes y empresarios que como él, cuentan con unos medios y una posición privilegiada en el país. Así mismo, ha trabajado muy activamente en lo que se podría llamar un proceso ideológico en conjunto con otros empresarios, para plasmar su pensamiento y convicciones frente a lo que debe ser el desarrollo del país, y la posición y rol que deben jugar los empresarios tras dicho objetivo.

No se puede dejar de mencionar, su presencia por más de veinte años en las aulas universitarias, transmitiendo el conocimiento adquirido gracias a su formación y experiencia. Actividad que ha tenido que dejar momentáneamente, por sus constantes viajes de trabajo, que lo ubican gran cantidad de tiempo fuera de la ciudad de Bogotá e incluso del país, impidiéndole así cumplir adecuadamente con su labor de enseñanza.

Todos estos espacios que ha ocupado y los medios en los que se ha desarrollado, le han permitido construir una red de amigos y conocidos, conformada por reconocidos personajes a nivel nacional. Red que van mucho más allá de la simple interacción social,

fortaleciendo su rol como hombre de negocios, en un medio en el que las relaciones y los contactos cuentan mucho.

De otro lado, encontramos a un ciudadano que ve en el Estado, al responsable de velar por el cumplimiento de unas reglas del juego mínimas en el desarrollo de la naciones, y con total responsabilidad por la erradicación de la pobreza extrema. Sin embargo, considera que es el sector privado y el individuo quién tras un beneficio propio, sin dejar de lado la solidaridad, quién tiene el papel central en el desarrollo de un país, quitándole así al Estado esa función de ente paternalista que lo provee todo.

Es precisamente esta visión, la que ha dirigido sus orientaciones políticas, en donde siempre ha apostado por un individuo y por la visión que del país tenga, antes que seguir ciegamente los lineamientos de un partido político determinado.

Se evidencia igualmente y con gran importancia, a un hombre de familia, con unas convicciones claras, que refleja constantemente con su ejemplo y actitud ante la vida. Un padre, esposo, hijo y hermano dedicado, que a pesar de sus múltiples ocupaciones, ha construido un espacio importante para su familia, conciente de la necesidad de entregarles parte de su tiempo y de crecer constantemente junto a ellos.

Como fruto del trabajo de más de veinte años, Jaime Bueno que siempre prefirió desarrollarse profesionalmente en su país, ha logrado consolidar un patrimonio de un hombre de clase alta económica, y un estatus social que le permite a él y su familia tener una vida acomodada y privilegiada si se compara con el estándar y la calidad de vida del promedio de la población de en un país pobre como Colombia.

Su retiro de KPMG en cinco años, al cumplir la edad de retiro de 63 años contemplada en los estatutos de la firma, deja un interrogante en la organización, dado que después de una presidencia tan larga como la de Bueno y ante la ausencia de un líder de sus características en la firma, no es claro quién sería su sucesor.

Sin embargo este retiro abre las puertas a Jaime, para involucrarse de nuevo en actividades que su tiempo y sus intereses personales no le han permitido consolidar antes de su retiro. Seguramente se verá su regreso a la docencia, actividad que disfruta profundamente, tanto por la interacción con los alumnos y profesores, como por la constante actualización que se requiere adelantar, para poder estar acorde con los avances que se presentan. De igual forma, es muy posible que el sueño de participar en el gobierno, en una posición que le permita servir al país, haciendo uso de sus habilidades como estratega y ejecutor, sin pretensiones políticas o prebendas a cambio se haga realidad.

Este proyecto de grado le ha permitido a la autora, conocer el estilo específico de un gerente y empresario exitoso, con una estructura de pensamiento clara y consistente con sus actuaciones y actitudes a lo largo de su vida. Si bien, no se buscaba aquí exaltar o reivindicar a la persona estudiada, ni mucho menos exponer una receta de cómo debe ser un gran gerente, es innegable que a lo largo de este documento hay una serie de evidencias y testimonios, que pueden servir de lección para el lector, como de hecho lo han sido para quién los ha transmitido a través de estas páginas.

A continuación, el lector podrá profundizar en los planteamientos del Manifiesto Empresarial, que son un fiel reflejo de la mentalidad, ideología y visión de país de este empresario. De igual forma se invita al lector a conocer la vida de Jaime Bueno, desde la perspectiva de las diecisiete entrevistas realizadas para el desarrollo de este trabajo. Se encuentran allí testimonios vívidos tanto del protagonista de este perfil biográfico, como de algunos de sus familiares y colaboradores más cercanos, que presentan de primera mano la vida de Bueno, a través de recuerdos, las anécdotas y circunstancias especiales, que le permitirán al lector tener su propia visión y opinión, sobre la vida de este personaje al igual que de quienes lo rodean.

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Manifiesto Empresarial.	I.
ANEXO 2. Formatos de entrevistas realizadas	VI.
ANEXO 3. Entrevista 1 Jaime Bueno Miranda	XVI.
ANEXO 4. Entrevista 2 Jaime Bueno Miranda	XXV.
ANEXO 5. Entrevista 3 Jaime Bueno Miranda	XXXV.
ANEXO 6. Entrevista 4 Jaime Bueno Miranda	XLI.
ANEXO 7. Entrevista 5 Jaime Bueno Miranda	LI.
ANEXO 8. Entrevista 6 Jaime Bueno Miranda	LX.
ANEXO 9. Entrevista 7 Jaime Bueno Miranda	LXIX.
ANEXO 10. Entrevista 8 Jaime Bueno Miranda	LXXVII.
ANEXO 11. Entrevista David Aguirre Mejía	LXXXII.
ANEXO 12. Entrevista José Libardo Bueno Castañeda	LXXXV.
ANEXO 13. Entrevista Camilo Bueno Hardmeier	LXXXIX.
ANEXO 14. Entrevista Guillermo Bueno Miranda	XCII.
ANEXO 15. Entrevista María Cristina Carrasco	XCVI.
ANEXO 16. Entrevista María Teresa Hardmeier de Bueno	CII.
ANEXO 17. Entrevista Julia Eufemia Miranda de Bueno	CVI.
ANEXO 18. Entrevista Fabio Peña Pinzón	CVIII.
ANEXO 19. Entrevista Rosa Elvira Velandía Mariño	CXIII.

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Manifiesto Empresarial.	I.
ANEXO 2. Formatos de entrevistas realizadas	VI.
ANEXO 3. Entrevista 1 Jaime Bueno Miranda	XVI.
ANEXO 4. Entrevista 2 Jaime Bueno Miranda	XXV.
ANEXO 5. Entrevista 3 Jaime Bueno Miranda	XXXV.
ANEXO 6. Entrevista 4 Jaime Bueno Miranda	XLI.
ANEXO 7. Entrevista 5 Jaime Bueno Miranda	LI.
ANEXO 8. Entrevista 6 Jaime Bueno Miranda	LX.
ANEXO 9. Entrevista 7 Jaime Bueno Miranda	LXIX.
ANEXO 10. Entrevista 8 Jaime Bueno Miranda	LXXVII.
ANEXO 11. Entrevista David Aguirre Mejía	LXXXII.
ANEXO 12. Entrevista José Libardo Bueno Castañeda	LXXXV.
ANEXO 13. Entrevista Camilo Bueno Hardmeier	LXXXIX.
ANEXO 14. Entrevista Guillermo Bueno Miranda	XCII.
ANEXO 15. Entrevista María Cristina Carrasco	XCVI.
ANEXO 16. Entrevista María Teresa Hardmeier de Bueno	CII.
ANEXO 17. Entrevista Julia Eufemia Miranda de Bueno	CVI.
ANEXO 18. Entrevista Fabio Peña Pinzón	CVIII.
ANEXO 19. Entrevista Rosa Elvira Velandía Mariño	CXIII.

ANEXO 1. MANIFIESTO EMPRESARIAL

Documento para Discusión

MANIFIESTO EMPRESARIAL La posición de los Empresarios Colombianos

Los empresarios colombianos, concientes de la **responsabilidad social** que nuestra condición nos impone, asumimos una participación decidida y activa en la construcción del **País que soñamos** para nosotros y nuestros hijos; ello entraña **contribuir** en la definición de los propósitos nacionales y en la identificación de la **Agenda Pública** que deberíamos recorrer de manera consistente para garantizar la **sostenibilidad** de la Nación en el largo plazo.

Somos empresarios quienes ofrecemos nuestra inteligencia, energía, innovación, recursos y capacidad productiva para visualizar, proyectar, crear y desarrollar nuevas oportunidades de progreso para todos los Colombianos.

Las **Creencias** consignadas en este Manifiesto comprometen nuestra **acción proactiva** para facilitar su adopción.

I. EL PAIS QUE SOÑAMOS

Colombia, con el esfuerzo colectivo, será un **país que crecerá en paz y con seguridad** y brindará oportunidades de progreso y desarrollo para todos, propiciado por creciente calidad de vida, equitativa distribución del ingreso y efectiva administración de justicia.

II. LOS VALORES FUNDAMENTALES

Creemos ...

1. en la existencia de un **Ser Supremo**, en el respeto a los distintos cultos y creencias, en el valor de la dignidad humana expresado en desarrollo integral de la persona y como ser trascendente.
2. que la **sana convivencia** de nuestra sociedad deberá partir de la solidaridad colectiva, **honestidad** de comportamiento y **respeto** a la diferencia.
3. en la **formación integral en valores** gestados en la interacción familiar y la educación básica.

III. COLOMBIA: UN ESTADO NACIONAL

Creemos ...

1. que el capital humano, la confianza social, los recursos materiales, la capacidad de organización, la vigencia de las instituciones legítimas y la vinculación efectiva de las comunidades hasta ahora marginadas, son el fundamento para la construcción de un nuevo **orden nacional**.
2. que para la **solidificación de nuestra democracia** es necesaria la interacción de la sociedad en su conjunto; en particular el gobierno, los líderes políticos, la academia, los líderes de opinión, la fuerza laboral, los gremios y los empresarios.
3. en el papel trascendental de las **Fuerzas Militares** y de **Policía** para mantener la institucionalidad y preservar el orden.

IV. LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: EJE DEL CONSENSO NACIONAL

Creemos ...

1. que la Agenda Pública debe ser construida atendiendo los lineamientos de **democracia política y económica**, como la mejor forma de organización social, conciliando la necesidad de orden y estabilidad, con la posibilidad de influencia legítima de los distintos intereses en la evolución de la sociedad.
2. en la **libertad de opinión** y en la independencia **responsable** de los medios de comunicación.
3. en la **democracia** con partidos políticos de amplia representación y elecciones libres, límites constitucionales a la autoridad, separación clara de poderes, autoridad militar y de policía sin injerencia en la política y gestión de justicia pronta para todos los ciudadanos.
4. que las propuestas de **legislación** deberán atender el interés colectivo; los portavoces de grupos de interés se identificarán precisando el alcance de sus recomendaciones.

V. LA ADMINISTRACION PUBLICA

Creemos que la **administración pulcra y eficiente** es sustento esencial de la democracia y de legitimación del Estado; la eficiencia en el manejo de los recursos será propósito fundamental; las prácticas corruptas serán castigadas ejemplarmente.

VI. LA SANIDAD MACROECONOMICA COMO CONDICION DE CRECIMIENTO, DESARROLLO Y GENERACION DE EMPLEO

Creemos ...

1. que la principal **responsabilidad de la autoridad económica** es crear el entorno propicio para el crecimiento, desarrollo y competitividad de la economía en condiciones de estabilidad de precios.
2. que para lograr un **crecimiento de la economía** en niveles superiores al 5% anual, es necesario estimular el ahorro y la inversión productivos, desarrollar la infraestructura física, fomentar un mercado de capitales transparente y facilitar el acceso al crédito bancario.
3. en la necesidad de **propiciar la competencia**, respetar los derechos de propiedad, dar certidumbre en las reglas de juego y los contratos, reducir los costos de transacción y desmontar los privilegios.
4. que el **tamaño del sector público**, no deberá reemplazar la participación productiva privada; el déficit del Gobierno no deberá afectar sistemáticamente el desempeño del sector privado ya sea por vía del aumento de los tributos, elevación de tasas de interés, tasa de cambio sobrevaluada o excesivo endeudamiento.
5. que los **impuestos** son necesarios para atender las necesidades del Estado; su diseño deberá responder ante todo a consideraciones de eficiencia económica, con el menor número de exenciones posible, pues éstas crean distorsiones en la producción o el consumo e inducen la corrupción.

VII. LA EQUIDAD SOCIAL Y LA POBREZA EXTREMA

Creemos ...

1. que tener la tercera parte de los Colombianos con ingresos inferiores a la **línea de pobreza** es inaceptable moral y económicamente; resolver esta situación será **prioridad nacional**; el Gobierno garantizará acceso preferente a la nutrición, salubridad, servicios públicos, vivienda y educación de colombianos en situación de pobreza extrema.
2. que la principal herramienta para **luchar contra la pobreza absoluta** es el presupuesto público no inflacionario, ejecutado eficientemente por entidades oficiales probadamente idóneas, y crecientemente por entidades privadas mediante sistemas de concesión.
3. que en un ambiente de **igualdad de oportunidades**, la distribución del ingreso debe provenir principalmente del mérito personal.

VIII. EL ENTORNO EMPRESARIAL

Creemos ...

1. en la **libre competencia** y en la necesidad de transparencia de los mercados, lo cual será responsabilidad del Estado.
2. en la **internacionalización de la economía** por su capacidad para ampliar mercados, transferir conocimientos y beneficiar al consumidor.
3. que los empresarios, administradores y empleados debemos adoptar prácticas de **Buen Gobierno Corporativo**, ofreciendo garantías a todos los socios o accionistas, y suministrando información transparente y oportuna a los distintos participantes en el mercado.
4. que a los empresarios y administradores, en nuestra condición de gestores de las mejores oportunidades del país, nos corresponde cumplir integralmente con las **obligaciones legales** de todo orden y denunciar las prácticas corruptas.
5. en la necesidad de **erradicar el narcotráfico** por sus perniciosos efectos sobre la salud, medio ambiente, estabilidad de las instituciones, la economía y la sociedad en su conjunto.
6. en la necesidad de obtener mejores índices de **educación y capacitación laboral** al ser elementos fundamentales para el desarrollo, igualdad de oportunidades y generación de riqueza.
7. que el Estado debe auspiciar las inversiones en **ciencia y tecnología** como elementos críticos de crecimiento de largo plazo.
8. en la conveniencia de profundizar la utilización de la **tecnología informática** como herramienta para compartir conocimiento, mejorar la productividad, dar acceso al desarrollo de las comunidades marginadas y propiciar la participación democrática de los ciudadanos.

IX. LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS: GESTORES DE OPORTUNIDADES

Creemos ...

1. que la principal **responsabilidad del empresario** es crear riqueza y bienestar con sujeción a la ética y las leyes.
2. que los líderes empresariales, deben poner al servicio del país su **capacidad de gestión, inversión e innovación** y asumir el riesgo necesario para abrir nuevas posibilidades de crecimiento.

3. que la empresa privada es el principal agente para la **generación de empleo** productivo.
4. que los empresarios y la **comunidad empresarial** organizada deben contribuir al fortalecimiento de los entornos político, social y cultural, a la sostenibilidad ambiental y a la oportuna prevención y resolución de los conflictos.

Diciembre 26, 2002

ANEXO 2. FORMATOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevista 1 Jaime Bueno Miranda

- ¿Dónde y cuando nació?
- ¿Cómo se llaman sus padres?
- ¿De dónde son originarios sus padres?
- ¿Cómo se conocieron?
- ¿A qué se dedicaban sus padres?
- ¿Cuál era la situación económica de su familia en ese entonces?
- ¿A qué partido político pertenecía su familia?
- ¿Qué tan religiosos eran y cómo eran sus tradiciones religiosas?
- ¿Qué edad tenían sus padres cuando usted nació?
- ¿Aún mantiene alguna relación con sus padrinos de Bautizo, recuerda quiénes eran?
- ¿Cuántos hermanos(as) tiene y qué lugar ocupa entre ellos?
- ¿Lo marcó de alguna forma haber sido el XX hermano?
- ¿Cuáles son sus nombres?
- ¿Qué estudiaron sus hermanos y a que se dedican en la actualidad?
- ¿Cómo se llaman sus abuelos y sus tíos?
- ¿A que se dedicaban?
- ¿Cómo era su relación con ellos? y cómo es en la actualidad?
- ¿Qué recuerdos tiene de su vida familiar, Qué acostumbraban hacer en su tiempo libre (relaciones sociales)?
- ¿A dónde acostumbraban ir de vacaciones?
- ¿Cómo fue su infancia, en que circunstancias se desarrolló?
- ¿En dónde vivió sus primeros años de vida?
- ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron en usted en esa época?
- ¿Cómo era usted de niño, era un niño solitario o por el contrario muy sociable y amigüero?
- ¿A qué jugaba cuando era niño?
- ¿Qué soñaba hacer cuando fuera grande?
- ¿Cómo era el entorno económico, político y social en el que usted creció, época de la violencia?
- ¿A qué edad hizo su primera comunión?
- ¿A que edad empezó su vida escolar?
- ¿En que colegio(s) estudió?
- ¿Porqué ingresó a esas instituciones en especial, qué influencia tuvo en esa elección la política y los partidos políticos de la época?

- ¿Cuáles eran las otras opciones de colegio que usted tenía?
- ¿Cómo fue usted como estudiante?
- ¿Cuáles eran las materias que más le gustaban y las que menos?
- ¿Qué recuerdos tiene de su adolescencia?
- ¿Cómo eran las relaciones con sus compañeros de colegio, y en general su vida social, amiguero?
- ¿Recuerda a algunos de ellos en especial?
- ¿Cuáles son los recuerdos más agradables que tiene de su época escolar, y los negativos?
- ¿Cuál es el profesor que más influyó en usted y por qué?
- ¿En cuántos colegios estudió?, A qué se debieron esos cambios?
- ¿Cuántos años tenía usted cuando terminó el colegio?
- ¿Cuántos años tenía cuando fue a su primera fiesta?
- ¿Tuvo muchas novias en su época de colegio?
- ¿Usted hizo la confirmación, que recuerda de esta ocasión, edad?
- Empezó la universidad de inmediato?
- ¿Cómo decidió qué quería estudiar y en donde? Tenía claro lo que quería hacer en ese entonces? Qué fue lo que más influyó a la hora de decidir?

Entrevista 2 Jaime Bueno Miranda

- Cómo fue su ingreso a la universidad?
- Fue difícil para usted este cambio?
- Había mujeres dentro de su grupo de compañeros?
- Cómo cambió su vida social estando en la universidad?
- Cómo era la situación económica de su familia para esta época?
- Cómo era su desempeño como estudiante?
- Hubo algún momento dentro de su carrera en que quisiera dejar de estudiar o cambiar de carrera?
- Qué papel jugó para usted, el entorno político que vivía en país en el momento en el que usted estaba estudiando?
- Cómo eran sus relaciones familiares para esta época?
- De esa época universitaria hubo algún reto importante que resaltar?
- Cuáles eran las áreas que más le gustaban de su carrera?
- Qué hacía en su tiempo libre?
- Cuál fue su primer trabajo al terminar la universidad?
- Por qué ingresó a trabajar allí?
- Cuáles eran sus funciones?

- Cuánto tiempo estuvo en ese primer trabajo?
- Porqué salió de ese cargo?
- A qué otra organización e vínculo después?

Entrevista 3 Jaime Bueno Miranda

- Cómo terminaron sus estudios en Syracuse?
- Al regresar a Colombia a qué organización se vinculó?
- Cómo fue su ascenso hasta llegar a la DIAN?
- Cuáles fueron los principales retos en la DIAN?
- Cómo resumiría su gestión en la DIAN?
- Cómo iba la parte personal en este periodo?
- Cómo fue para usted trabajar en el sector público?
- Qué pasa cuando termina su gestión en la DIAN?
- Por qué decide ingresar a esa nueva organización?
- Qué cargo desempeñó?
- Fue difícil el cambio?
- Cómo resumiría su desempeño en esta organización?
- Cómo estaba su situación económica para esta época?
- Cómo se desarrollaban sus relaciones familiares para el momento?

Entrevista 4 Jaime Bueno Miranda

- Cuánto tiempo no estuvo en la presidencia en Deloitte y cómo fue lo de la presidencia compartida, el hecho de la presidencia compartida afectó la decisión para irse a KPMG?
- Cómo vivió el paso de ejecutivo a propietario hasta cierto punto, cómo es este aspecto en KPMG, cómo era en Deloitte y cuáles son las cosas más sobresalientes de este nuevo carácter?
- Dueños de KPMG?
- Cuáles fueron las grandes enseñanzas que le dejó su trayectoria laboral antes de KPMG?
- Cuénteme un poquito más a fondo, cómo se dio ese proceso de transición y entrega en KPMG ?
- Cuando recibió la Firma, cuál fue el diagnóstico que le entregaron y cuál el diagnóstico suyo?
- En qué se encontraba la Firma, sectores, número de clientes, áreas de trabajo?
- Cómo siente usted que fue recibido por los miembros de la Firma?
- Cómo fue la relación inicial con los socios, gerentes y en general con los empleados?
- Qué cambios personales trajo consigo la llegada a KPMG?
- Al recibir la Firma, cuáles eran sus principales objetivos o metas, la estrategia que desarrolló para lograrlos y los derroteros que la guiaron?

- Al llegar a KPMG usted encontró un equipo gerencial, que pasó con ese equipo, lo cambió, lo reeducó, es decir cómo se rodeó usted al llegar a KPMG?
- Cuáles fueron las primeras medidas que usted adoptó al llegar a KPMG y porqué?
- Existió algún tipo de resistencia en la Firma ante los cambios que usted quería implantar?
- Qué reformulaciones estratégicas tuvo que hacer sobre la marcha y porqué?
- Cuál es su filosofía directiva y cómo la plasma en el día a día. ej. controlar

Entrevista 5 Jaime Bueno Miranda

- Dentro del equipo gerencial usted cómo define su estilo de dirección:
 - Estimula o no el trabajo en equipo y cómo lo hace
 - Qué decisiones se reserva usted, porqué y cómo las toma?
 - Cómo es la toma de decisiones muy importantes cuando son tomadas con su equipo directivo.
 - Cómo maneja los conflictos que surgen
 - Cuáles son los mecanismos de comunicación con su gente
 - Cómo maneja el poder
 - Que tanto separa o no lo personal del trabajo con sus socios (amigos)
- Relaciones con el sector público?
- Las épocas más difíciles que ha tenido que afrontar con KPMG, y cómo lo ha hecho?
- Cómo han afectado la Firma los cambios económicos y políticos que ha sufrido el país en los últimos 20 años?
- Cuénteme un poco del papel de vocero fuera de KPMG, ha tenido que fomentar las relaciones en el ámbito público.
- Cuáles han sido sus responsabilidades con la Firma a lo largo de estos años y cómo han cambiado?
- Cómo siente usted que es percibido en la Firma a nivel de Estados Unidos y de la Región?
- Cuál es el comportamiento de Jaime Bueno Miranda frente a la competencia?
- Cómo son las relaciones con el gremio?
- Cuáles han sido las grandes enseñanzas que le han dejado los últimos 20 años, y cuáles antes de KPMG?
- Cuáles cree que son sus puntos débiles como gerente?

Entrevista 6 Jaime Bueno Miranda

- Hábleme sobre el Foro de presidentes, qué han hecho, qué hacen, qué ha significado para usted?.
- Me gustaría que me contara sobre su experiencia como profesor.
- Si hubiera sabido que los problemas en KPMG eran tan graves de todas maneras hubiera aceptado presidir la Firma?
- Estando en KPMG que ofertas de trabajo del sector privado ha tenido y dentro de la Firma ha tenido la oportunidad de irse del país?
- Por que se debe retirar en 5 años de KPMG?
- Es usted un hombre que toma riesgos en los negocios?
- Cómo controla usted en la práctica?
- Formación académica luego de su viaje a Havar y el título específico que obtuvo en esa ocasión.
- Cuáles son y han sido sus hobbies y aficiones?
- Quién lo invitó a la conferencia en Panamá, relación con ese grupo o entidad?

Entrevista 7 Jaime Bueno Miranda

- Manejo de información: adquisición, síntesis y diseminación de información asimétrica e incompleta.
- Cómo ha sido la relación con su hijo mayor?
- Cómo es su relación con Camilo y la hija de la Sra Ma Teresa?
- Cómo ha inculcado en su familia los valores que considera fundamentales en la formación de sus hijos?
- Cuáles son sus defectos?
- Hábleme de sus hábitos de lectura y de la influencia de sus tío Gerardo Bueno en este aspecto?
- Cuénteme sobre su ideología política (voto, financiación de campañas, participación en apoyo a candidatos)
- Cuál considera usted que debe ser el papel del Estado en el desarrollo económico?.
- Hábleme del papel de la filosofía en su formación y la utilidad que tiene para usted en la actualidad.
- Me gustaría que profundizáramos un poco en Profundizar sobre la carrera en el sector público de su papá
- Hablemos un poco de las carreras profesionales de sus hermanos
- Hábleme un poco de sus amigos actuales
- Cómo cree que hubiera sido su desempeño de haberse quedado en Deloitte?
- A qué atribuye usted su éxito?
- Cuáles han sido los momentos más felices en su vida?
- Cuáles han sido los momentos más difíciles en su vida?

- Si a usted le pidieran que en pocas palabras dijera quién es Jaime Bueno Miranda, cómo se describirá?

Entrevista 8 Jaime Bueno Miranda

- Me gustaría que me contara un poco sobre su patrimonio
- Quiénes son sus amigos en la actualidad y quiénes han sido en las diferentes etapas de su vida?
- Qué mecanismos tiene para estar alerta y responder adecuadamente a las diferentes oportunidades de negocio que se le presentan?
- Qué mecanismos tiene para reducir la incertidumbre?
- Hablemos un poco más sobre sus responsabilidades regionales en KPMG
- Además de la beca de la que me habló, cuando usted se encontraba en Syracuse recibía dinero de sus padres?

Entrevistas Socios, Gerente

- Hace cuánto tiempo está vinculado a KPMG, y qué cargos ha desempeñado?
- Cuándo y cómo conoció a Jaime Bueno Miranda, y qué tipo de interacción tuvo con él?
- Durante su permanencia en KPMG cuáles han sido los diferentes, asuntos, áreas o temáticas en las que ha trabajado con Jaime Bueno Miranda?
- Cómo percibe usted la filosofía directiva de Jaime Bueno Miranda?
- Cómo es la relación de Jaime Bueno con:
 - Socios y Gerentes Senior.
 - Gerentes y Supervisores Senior.
 - Senior, Staff, Asistentes.
 - Área Administrativa
- Cómo refleja en la práctica Jaime Bueno Miranda su estilo gerencial en aspectos tales como?
 - Trabajo en equipo
 - Toma de decisiones
 - Manejo de conflictos internos y externos
 - Comunicación
 - Manejo del poder
- Cómo resumiría usted la gestión de Jaime Bueno frente a la competencia?
- Cómo es la relación de Jaime Bueno con sus superiores, y con la región?
- Cómo ha sido para usted trabajar con Jaime Bueno Miranda como Jefe?
- Si a usted le pidieran que en pocas palabras definiera lo distintivo de Jaime Bueno Miranda, qué diría?

- En pocas palabras usted cómo definiría o resumiría la gestión de Jaime Bueno Miranda al frente de la Firma?
- Cuál o cuáles han sido las más grandes enseñanzas que le ha dejado a usted trabajar con Jaime Bueno Miranda en el campo profesional?
- Cuál o cuáles han sido las más grandes enseñanzas que le ha dejado a usted trabajar con Jaime Bueno Miranda en el campo personal?
- Fomenta Jaime Bueno la amistad con los socios y empleados?, Cómo es Jaime Bueno como amigo?
- Es evidente el éxito y los aciertos de Jaime Bueno, pero qué cosas no le han resultado favorablemente y porqué razón?
- Cuáles son las debilidades de Jaime Bueno?

Entrevista Camilo Bueno Hardmeier

- Cuándo naciste?
- En donde has estudiado?
- En qué curso estás?
- Qué haces en tu tiempo libre?
- Cómo es tu papá, cuáles su firma de ser?
- Cómo es tu papá contigo?
- Qué cosas comparten?
- Cuando eras niño qué cosas compartían?
- Háblame de las clases de economía?
- Es tu papá un hombre estricto, en que casos?
- Cuáles son las cosas que tu papá más se empeña en inculcarte?
- Cómo ha sido la relación con tu hermano mayor?
- Cómo disfrutaban sus vacaciones?

Entrevista Guillermo Bueno Miranda

- Qué recuerdos tiene de la época de su infancia y de cómo compartían con sus dos hermanos?
- Cómo ha sido la relación de Jaime bueno Miranda con sus dos hermanos desde que eran niños?
- Qué recuerdos tiene de la época en la que su hermano estaba en el colegio?
- Qué recuerdos tiene de la época en la que su hermano estaba en la universidad?
- Qué recuerda de la época en que su hermano decidió irse para Siracusa?
- Qué recuerda de la época en la que su hermano pasó del Ministerio de Hacienda a la Dirección de impuestos?
- Cómo cree que han influido las relaciones personales en el desempeño laboral de su hermano?

- Cómo ve usted desde su perspectiva profesional el éxito de su hermano?
- A qué atribuye usted el éxito de su hermano?
- Cómo percibe usted el estilo gerencial de su hermano?
- Cómo son las relaciones familiares y sociales de su hermano?
- Cuáles son las mayores virtudes de Jaime Bueno Miranda?
- Qué defectos tiene Jaime Bueno Miranda?
- Mirar en la jerarquía interna de la familia cómo son los favorecidos y los demás

Entrevista Julia Eufemia Miranda de Bueno

- Cuál es su fecha de nacimiento y la de su esposo?
- Cómo se llamaban sus padres y sus suegros y a qué se dedicaban?
- Qué recuerdos tiene de la Hacienda de Cano?
- Qué recuerdos tiene del bautizo de Jaime Bueno Miranda?
- Cuándo se fueron a vivir a Cali? Qué recuerdos tiene de esa época?
- Qué recuerdos tiene de cuando vinieron a vivir a Bogotá?
- Qué recuerdos tiene de su hijo de la época en la que era un niño?
- Qué recuerdos tiene de la etapa del colegio?
- Qué recuerdos tiene de la etapa universitaria?
- Cómo ve usted el éxito profesional de su hijo?
- Cómo es Jaime Bueno Miranda como hijo y como hermano?
- A qué atribuye usted el éxito de su hijo?
- Cuáles son las mayores virtudes de Jaime Bueno Miranda?
- Qué defectos tiene Jaime Bueno Miranda?

Entrevista María Teresa Hardmeier

- Me gustaría que me contara sobre sus orígenes (nacimiento, familia, estudios).
- Cómo y cuando conoció a Jaime Bueno Miranda?
- Cómo entablaron su relación de novios y cuánto duró?
- Qué la conquistó de Jaime Bueno?
- Cuándo se casaron?
- Cómo es Jaime Bueno, qué lo caracteriza. (que le gusta, que no le gusta)
- Cuáles son las cosas que dan mayor alegría a Jaime Bueno
- Cuáles son sus mayores virtudes
- Cuáles son sus defectos
- Cómo ve, y a qué atribuye el éxito profesional de su esposo

- Cómo percibe usted el estilo gerencial de su esposo
- Cómo concibe Jaime Bueno el papel de la mujer en la sociedad, en la empresa, en la familia y en la casa
- Cómo es Jaime Bueno en su rol de esposo?
- Cómo es Jaime Bueno en su rol de padre?
- Cómo es Jaime Bueno en su rol de hijo?
- Cómo inculca Jaime Bueno la disciplina y los valores que él considera indispensables en la formación de la familia.?
- Cómo comparte Jaime Bueno con su familia?
- Cuáles son sus hobbies, a qué dedica su tiempo libre?
- Dado que es un hombre tan ocupado, cómo maneja el tiempo para dedicarles el necesario?

Entrevista Maria Cristina Carrasco

- Cómo conoció a Jaime Bueno Miranda?
- Qué actividad desempeñaba usted en esa época?
- Qué es lo que más recuerda de Jaime Bueno Miranda, en la época de universitario?
- Cómo era Jaime Bueno Miranda como novio?
- Qué recuerdos tiene de los años 60 y relacionados con Jaime Bueno Miranda?
- Qué recuerda de la época en la que Jaime Bueno Miranda ingresó a su primer trabajo?
- Qué recuerdos tiene de la época en la que él vivía en Estados Unidos y usted en Colombia?
- Qué recuerdos tiene de su estadía con Jaime Bueno Miranda en Estados Unidos?
- Cómo fue su regreso a Colombia, cómo cambió su vida?
- Qué recuerda del primer empleo de Jaime Bueno Miranda, luego de llegar a Colombia?
- Cuándo tuvieron su primer hijo?
- Cómo cree usted que sus relaciones sociales o sus convicciones políticas han influenciado la carrera del Jaime Bueno Miranda?
- Qué recuerda del paso del Ministerio de Hacienda a la DIAN?
- Cómo cambió su vida mientras Jaime Bueno Miranda era director de la DIAN, cuáles fueron los momentos más difíciles?
- Qué recuerdos tiene de la época en que terminó el gobierno del Dr. Pastrana y ustedes se fueron a Harvard, Cómo fue el proceso y cómo tomaron la decisión de irse?
- Qué recuerdos tiene de cuando regresaron a Colombia y Jaime Bueno Miranda trabajó en Deloitte?
- Qué recuerda usted del paso de Deloitte a KPMG?
- Tengo entendido que por esta época se dio su separación, cómo fue eso, incidió el hecho de que él trabajara mucho, cómo cambió todo eso la relación de Jaime Bueno con su hijo?

- Cree usted que este hecho incidió de alguna forma en los cambios laborales que tuvo Jaime Bueno Miranda?
- Dado que ustedes tienen un hijo cómo ha sido la relación entre ustedes desde su separación?
- Cómo ha sido la relación con su hijo?
- Cuál es su punto de vista, cómo percibe usted en general a Jaime Bueno como líder y gerente?
- Cómo ve usted la relación de Jaime Bueno con las mujeres en general, cómo concibe el papel de la mujer en la empresa, en la casa, en la sociedad?

ANEXO 3. ENTREVISTA 1 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Diciembre 12 de 2002.

Paulina Caicedo Pulido: El día de hoy vamos a hablar sobre sus primeros años de vida, entonces lo primero que me gustaría que me contara es dónde y cuando nació usted?

Jaime Bueno Miranda: Yo Nací el 20 de septiembre de 1944 en pasto Nariño Colombia, no se si quieres que te vaya explicando de una vez eso...

P.C.P.: si claro

J.B.M.: O.K. a ver te cuento sobre mi familia, mis padres, mi papá nació en Andalucía Valle de una familia, yo diría que más bien humilde, una familia numerosa, doce hermanos, una familia grandotota como la que se acostumbraba tener en esa época. Mi papá fue el que, dentro de ese grupo de doce hermanos, el que más digamos en su momento estudió y se formó fue él, los demás ninguno obtuvo un grado de profesional. Mi papá era un ingeniero de la escuela de minas de Medellín, que era una escuela muy importante, todavía sigue siendo importante pero en esa época era muy importante, y dentro de esa escuela él se fue por el lado de la geología, mi papá era geólogo. Entonces esa formación le permitió ayudar mucho a su familia, a sus hermanos, que te repito eran muy humildes y pobres, económicamente muy pobres, pero al mismo tiempo su vida profesional lo llevó obviamente a donde estaban las fuentes de la geología y las riquezas geológicas del país y entonces fue a Pasto, porque en Pasto en esa época lo que era la producción de oro era muy importante, mucho más importante de lo que es hoy en día, y allá había una unidad del Ministerio de Minas, que se llamaba el Instituto Geológico Nacional, entonces a él lo mandaron allá a ser el director de esa unidad, del ministerio de Minas el Instituto Geológico Nacional, de la Unidad de Pasto, que tenía que ver básicamente con el desarrollo de la producción de oro y allá conoció a mi mamá. Mi mamá pastusa de madre popayaneja, mi abuela pues era popayaneja y se había radicado en Pasto. Mi mamá de otro origen social, otro nivel bastante más alto, de esas familias más bien de grandes haciendas, entonces era una mezcla, mi padre de origen muy humilde mi madre de origen de muy alto nivel, eso en su matrimonio me imagino que les debió causar, cuando se casaron, bastantes problemas familiares sobre todo por el lado de mi mamá pero pues eso explica que mi familia haya nacido allá o que yo haya nacido allá, allá estuvimos, yo tengo dos hermanos más, después te hablo un poquito de ellos, allá nos criamos y pues ese mundo de los primeros años para mí fue de muy lindos recuerdos porque básicamente pues teníamos alrededor eran comodidad fundamentalmente porque nosotros vivíamos en Pasto, pero teníamos una finca muy grande donde hoy queda el aeropuerto de Pasto. El aeropuerto de Pasto lo construyeron sobre la finca que era de la familia de mi mamá, se llamaba la Hacienda de Cano, una finca muy grande y ahí pasé yo mis primeros años, digamos de vacaciones y como era tan cerca de Pasto, eso queda a 35 minutos de Pasto, pues yo me formé muchísimo de mi tiempo de niñez en esa Hacienda, una Hacienda con muchos recursos con animales, con caballos, vacas, con terneros, una vida silvestre muy rica, muy sana por supuesto, entonces esos fueron mis primeros e iniciales años.

P.C.P. Cómo se llamaban sus padres?

J.B.M: Mi papá se llamaba Jesús Antonio Bueno Ochoa, y mi mamá se llama porque está viva Julia Eufemia Miranda de Bueno. La familia de mi mamá era de muchos recursos económicos y más que de ingresos era como de patrimonio, por lo que te contaba de la Hacienda era una familia de seis hermanos, era bastante menor que la de mi padre, y yo tuve dos hermanos que están activos, el mayor se llama Fernando es médico desde hace muchos años radicado en los Estados Unidos, se casó con una niña americana y tiene su familia y sus hijos americanos, vive cerca de Tampa y está allá hace como 30 años, desde que se fue a estudiar, después de que estudió acá medicina en la Javeriana se fue a estudiar a una universidad americana y se radicó allá y viene pues a saludarnos a nosotros pero todo lo tiene por allá, toda su vida la tiene allá. Y mi otro hermano es el menor yo soy el de la mitad, se llama Guillermo, él es un abogado por muchos años estuvo en la práctica profesional independiente, con su oficina de abogado, en un intervalo más bien corto el trabajó con el Alcalde Duran Dussan era el secretario general del alcalde Duran Dusan acá en Bogotá, y hoy en día es magistrado del Consejo Superior de la Judicatura, es un magistrado de esa corte, entonces esa es mi familia inmediata.

Volviendo al tema cronológico entonces de mi niñez, yo viví con mis padres y mis hermanos en Pasto hasta más o menos cuando yo tuve 5 o 6 años, de allí nos fuimos a vivir a Cali estuve viviendo en Cali como año y medio y luego ya nos vinimos a Bogotá, todo ese tránsito de Pasto, Cali, Bogotá obedeció al trabajo de mi padre, como te decía antes trabajaba con el Ministerio de Minas en esta cosa geológica, y entonces estuvo un tiempo asignado también a Cali y allí su trabajo tenía que ver básicamente con del desarrollo de las minas de carbón, si que allá había unas minas de carbón muy importantes, mi papá dirigía ese proyecto y luego lo nombraron acá en Bogotá, Director del Instituto Geológico Nacional, ya el gran instituto y allí estubo varios años combinando eso con la academia, porque era profesor de Geología de la Universidad Nacional, y luego a él lo nombraron viceministro de minas de modo que él fue un profesional muy exitoso de una profesión de mucho esfuerzo de formarse él, tal vez vale la pena que sepas esto él se educó en un seminario, porque su familia no tenía con qué pagar pues cosas privadas ni nada de eso, su colegio fue en un seminario en Popayán y luego la escuela de minas ya que te decía en Medellín. Pues hizo un gran

esfuerzo pienso yo y fue una persona muy sobresaliente en y en ese campo pues que, fue cuando comenzó a desarrollarse prácticamente el país minero de Colombia, pues mi papá tuvo una participación muy importante, y es una persona que fue muy reconocida profesionalmente en ese medio.

Bien eso en cuanto a la niñez, ya llegados a Bogotá como a los 6 años más o menos, a bueno se me escapó un detallito, mi primer Jardín Infantil que en esa época no se llamaba así por su puesto, el kínder, lo hice en Pasto en el Colegio San Francisco Javier que es de los Jesuitas allá hice el primer año y luego cuando llegamos ya a Bogotá entré al Colegio de San Bartolomé La Merced, que ese también es de los jesuitas y ahí hice toda la primaria y el Bachillerato en ese Colegio y me gradué allí en el año 63, año 1963, todos esos años creo yo que fui un estudiante promedio, en algunas materias era muy bueno, pero en general promedio, era muy bueno para la historia, era muy bueno para la filosofía y para el inglés. En las demás materias no era una persona pues destacada pero pues nunca perdí un año, perdí una materia, yo perdí álgebra, me tocó habilitarla pero pues era un buen estudiante, eso en cuanto a la parte de estudios, yo no se de esa época que más quieres conocer.

P.C.P.: Que implicó para usted ser el hermano del medio?

J.B.M.: La verdad yo no era muy consciente de ese status, es decir no pesaba en mí sentirme de la mitad, ni pensaba que el mayor tuviera unos privilegios, tal vez el menor sentía yo, ya un poquito mayor que era como el más consentido, y probablemente a mi mamá la molestaba mucho por eso, pero no sentía digamos que el mayor tuviera unos privilegios especiales, o que yo sintiera que para mí no había atención por que estaba en la mitad, no, no, sentí nunca eso, salvo te repito que veía que en la educación del menor había como más laxitud por parte de mi mamá, que lo consentía como que era el niño chiquito y tal vez porque la diferencia de edades que había entre el hermano mayor y yo era apenas de un año en cambio con el menor era casi cuatro años entonces eso sí, tal vez ahí comienza a contar que era como verdaderamente el chiquito en cambio los dos mayores éramos como muy parecidos, entonces yo no sentí ahí ningún impacto de eso. Ahora ya, digamos para indicarte como podía ser eso no muy importante cuando ya por ejemplo mi hermano mayor y yo salimos de la universidad porque el estudió medicina que es una carrera muy larga, son seis años, versus la que yo estudié que fue economía que son cinco años, entonces en un momento dado quedamos nivelados porque pues la mía era la más corta, y sin embargo el que recibió todo el apoyo para salir del país a hacer un postgrado y porque además tuve la iniciativa de plantearlo primero, yo me fui primero que mi hermano mayor a estudiar fuera del país, todo esto para indicarte pues que ese no era un tema como que por que era mayor tenía que irse primero, o alguna, no la verdad no se notaba para nada, y yo nunca percibí una diferencia en eso.

P.C.P: Volviendo a cuando usted era niño, Cómo era la parte de la política y la religión en su familia, cómo se manifestaban estos dos aspectos?

J.B.M.: O.K. en cuanto al acercamiento político de mis padres, mi papá era una persona del partido Conservador, fundamentalmente de la orientación del doctor, Laureano Gómez, pues él era como la figura de la época de que yo era consiente de esos momentos, de modo que un partido conservador muy tradicional tu sabes que digamos, tanto un pueblito como era Andalucía supongo o una ciudad como Popayán donde también estuvo viviendo mi mamá en su formación o luego Pasto, y ya luego como familia Pasto pues simplemente estábamos en una época además muy conservadora en esos años, pues hacía que las familias fueran muy, muy tradicionales, en un ambiente tremendamente de ortodoxia total, de valores muy fuertes, culturales de formación muy sólida, moral y de grandes costumbres, y pienso yo que pues a parte de eso eran Conservadores del ala de Laureano Gómez pues era tremendamente conservador, ahora eso no era que ellos fueran activistas políticos ni nada de eso y mi mamá más bien de lado más bien ella seguía la manera de reaccionar de mi papá sobre estos temas como yo lo percibo, y si bien mi papá no era deliberante ni por el hecho de haber estado en el Gobierno no era porque hubiera tenido una raíz política sino fue allá por condiciones muy técnicas a un ministerio que es muy técnico como lo es el Ministerio de Minas, yo si sentía pues que había una atracción hacia el partido Conservador, y hacia el ala del Dr. Laureano Gómez, y mi mamá como te digo muy pegadita a mi papá, yo diría que mi mamá más bien apática o no muy sensible al tema, ahora que tanto influyó eso digamos en los hijos, yo diría que influyó más que la orientación hacia lo político la orientación hacia cumplir las obligaciones digamos básicas de un ciudadano, entonces yo recuerdo que muy pequeñito mi papá nos llevaba el día de la votación a los tres hijos a votar y en esa época en que ya comenzaba verse el tema de la violencia y ya se sentía el día de las elecciones como cierta inseguridad, con todo y eso el nos llevaba a votar, a verlo votar a él y a mi mamá, mi mamá más adelante por que las votaciones de las mamás fueron más adelante fueron en el año 57 creo, que comenzó la votación de la mujer, pero pues nosotros si lo acompañábamos y se hablaba de política en la casa, digamos alrededor de las noticias de la política de modo que sí había un interés hacia lo que pasaba en el campo de la política se escuchaban las noticias, estábamos como muy pendientes, sabíamos lo que pasaba porque mi papá estaba muy atento a esas informaciones de modo que nosotros si crecimos viendo lo que pasaba con él, esa influencia de que la política era importante y uno se interesó por la política porque veía a su padre muy metido en eso, no activista sino interesado en el desarrollo de la política. La radio en esa época era muy importante, sigue siendo ahora importante, pero eran muy importantes como los noticieros, y entonces estaba uno como muy enterado de la política, también aquí te cuento una anécdota, nosotros por el hecho de que mi familia era del Valle, por el lado de mi padre, una buena parte de mi familia vivía en Buga, mis tías por ejemplo, toda esa cantidad de gente por parte de mi padre ellos vivían en fundamentalmente Buga, y mis vacaciones corrientemente nos mandaban para Buga, siempre a los tres hermanos y allá pasábamos temporadas larguísimas, digamos las vacaciones

de diciembre que eran como dos meses y medio tres meses, o las de mitad de año que eran igual, es decir nosotros pasábamos en Buga mucho tiempo los tres hermanos pequeñitos con mis tíos y mis tías que era un pocotón de gente. Y en esa época estaba Rojas Pinilla ya en el Gobierno, en esa época yo tendría como siete u ocho años y por ahí apareció una carta mía de la que yo no me acordaba, no era muy consciente todavía de mis actos, o mi memoria no me llegaba ahí, una carta que todavía tengo guardada, una carta mía dirigida a mi papá o a mi mamá donde le hablaba yo de la conveniencia de que se cayera Rojas Pinilla, Yo tenía por ahí siete años, esto es para indicarte que era un tema que estaba en el ambiente.

P.C.P.: Y la parte Religiosa?

J.B.M.: La parte religiosa?, a ver sí yo te diría que éramos, sí fuimos formados en un ambiente muy fuerte de influencias religiosas, primero pues por lo normal por las costumbres que te decía antes, los dos eran muy devotos y muy religiosas y de misa cada fin de semana y de Rosario, en esa época mi mamá en su casa rezaban el Rosario con mucha frecuencia y en Buga mis tías pues Buga es un pueblito que depende de la basílica al Señor de los milagros y la casa de mis tías quedaba a dos cuadras, de modo que esa era una influencia tremenda, nosotros pasábamos la Semana Santa muchas veces en Buga y allá eso era pues como la muerte de alguien de la familia, eso era terrible, no había emisoras ni música como hoy, es decir la música era música de muerto, es decir era un ambiente muy austero y muy respetuoso de las prácticas religiosas. En el Colegio por otro lado, acá en el San Bartolomé La Merced había misa diaria, si era en el colegio era obligatorio la misa diaria, a las siete de la mañana, de siete a siete y media o siete y cuarenta y cinco, de modo que había una influencia hacia lo religioso muy fuerte pero todo era como el mismo ambiente por que fíjate que todo alrededor era como igual, sí, las costumbres en las casas, lo que pasaba en Semana Santa, toda la familia se comportaba muy parecido, una sociedad tremendamente tradicional, muy impactada por lo religioso y fuera de eso la educación con los Jesuitas pues todo a tu alrededor era muy proclive hacia una atención hacia lo religioso muy fuerte, sin que yo me sintiera como que fuera fanatismo ni nada de eso, sino que era digamos una devoción y un respeto pero no como fanatismo, no era como fanatismo.

P.C.P.: Esa parte religiosa qué le ha aportado a usted como persona?

J.B.M.: Yo creo que para mí ha sido muy importante, yo he sido una persona muy influenciada muy convencida de los principios y de los valores, yo diría que gran parte de lo que yo trato de reflejar y muchas de las cosas que yo hago, luego pues vamos a hablar mucho más de eso, tiene que ver mucho con una condición muy fuerte hacia la importancia de los valores, los valores pues elementales, de transparencia en todo sentido para ponerle algún nombre, pero finalmente es una raíz ética hacia las cosas, ante mirar el mundo muy éticamente y eso tiene que, su origen tiene que venir familia y de esa formación que te dije ya religiosa y de entorno porque el entorno era también muy en esa misma dirección. Todo lo que se ha traducido de allá para acá ha sido muy impactado por ese tiempo por esa formación inicial de mis primeros años y de mi familia porque simplemente por ejemplo te diría yo, yo a mi padre lo veo como un inspirador fundamentalmente ético, y mi mamá de sanísimas costumbres, y las dos familias tremendamente honestas nunca habo un escándalo pero en nada. Entonces eso lo marca a uno y si a eso le añades los colegios Jesuitas y luego la Javeriana, pues todo mi espacio ha sido muy asociado a principios y valores, y está centrada la vida de uno muy al lado de lo ético.

P.C.P.: Cómo era la relación con sus abuelos?

J.B.M.: Los abuelos por el lado de mi padre conocí únicamente la mamá, porque el papá se murió siendo mi padre muy pequeño de siete años se le murió el papá, y su mamá si la conocí, y murió cuando yo tenía por ahí unos diez años, de modo que pues no tengo todo el recuerdo pero si recuerdo una de esas señoras pues tradicionales, austeras porque pues te decía que de ese lado era una familia muy pobre, entonces de mucho esfuerzo, muy puesta en su sitio, educando a sus hijos con gran, dado que hizo pues de padre y madre con un inmenso respeto hacia ella, pues obviamente esa familia, la familia grandísima que te dije antes, y la recuerdo una ara de autoridad y de una figura como por encima de muchas cosas, de una formación muy sólida en sus costumbres y de mucha austeridad en su manera de ser. Es decir una persona que inspiraba tremendo respeto, y por el lado de mi mamá el papá de ella también murió cuando ella tenía 16 años de modo que pues tampoco lo conocí y la mamá murió, yo la conocí pero yo tendría por ahí unos seis años cuando ella murió, de modo que mi relación con ella pues casi no tengo ni memoria de ella. También le tocó duro en el sentido que le tocó educar a los hijos, el pues ya no estaba, pero fue en ese entorno digamos socio económico, donde pues tenía, pues no inmensa riqueza, pero si unas comodidades, y yo diría que ella para ellos pues más que todo fue un ejemplo, por que en esa época la gente no era profesional ni trabajaba ni nada, ellos vivían de fincas arrendadas y de venta de ganados y cosas de esas, en caso de mi padre ellos vivían en buena parte de lo que les ayudaba mi papá y porque cada uno tenía su pequeño trabajo con el que se mantenía digamos, en esa familia grandotota de doce habían los que trabajaban en el juzgado, otros que trabajaban en la personería allá del municipio de Andalucía o de Buga, uno de esos hermanos de mi padre hasta llegó a ser alcalde de Andalucía, entonces vivían de cosas no muy pomposas, ni muy grandes que les dejaba para vivir muy austeramente entonces el recuerdo, para volver a tu pregunta de la relación que yo tuve con mis abuelos no duró mucho porque en el caso de los hombres pues no los conocí y el caso de las mamás pues murieron cuando yo estaba muy pequeño.

P.C.P.: Usted se acuerda de sus padrinos de bautizo? Qué relación tuvo con ellos?

J.B.M.: Me acuerdo de por lo menos de unos que era por el lado de mi mamá un hermano de ella que se llamaba Gilberto Mirando, el era un ganadero, el vivía de esa hacienda que te digo, allá cerca de pasto, y era una persona muy

cariñosa con nosotros con sus sobrinos, pero la relación digamos, no fue un padrino activo simplemente era porque tocaba designarlos, eso todavía toca no?, La verdad nunca fue alguien que fuese como un, como se diría en español, como un Coach, no nunca sentí ese rol de guía, además nosotros, creo que otro era otro hermano de mi mamá que vivía en Cali pero no fue tampoco muy activo y por parte de mi padre también había otro que vivía en Buga y que era maestro, esto es importante que te lo mencione, el hermano mayor de mi papá se llamaba Gerardo Bueno, él era un maestro pero él se formó autodidacta, como maestro pero tenía, era una persona muy respetada toda su vida como 50 años fue profesor allá de escuela pública de Buga, y el cuando íbamos a esas vacaciones tan largas que te contaba antes a Buga, él nos llevaba a la escuela que eran escuelas públicas, a veces iba yo sólo a veces iba con mis hermanos y atendíamos las clases de mi tío y también nosotros en la hora del recreo vendíamos a los niños cosas, en las escuelas, gelatinas, frunas y cosas de esas, nosotros pues chiquitos, seis siete ocho años, y ese señor me inspiraba realmente un gran respeto, porque era una persona muy admirada y era de esas autoridades pues con bibliotecas grandísimas que era un lector de sol a sol, entonces yo creo que eso también influyó, yo te contaré de eso un poquito pero yo soy un buen lector también y yo creo que esa costumbre de la lectura la vi muy de cerca en ese tío y te cuento que inspiraba mucha sabiduría, y que hablaba de todos los temas, era un tipo muy interesante y que tuvo que ver mucho en la educación nuestra dado que pasábamos un gran tiempo en Buga y veíamos ese gran señor que era profesor y pues uno admiraba mucho a los profesores en ese momento, entonces era un ejemplo muy importante de ver, probablemente son de esos ejemplos que uno no es muy conciente de su impacto pero yo pienso que si tuvo un impacto en mí.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de su vida familiar y de lo que hacían en sus tiempos libres?

J.B.M.: Antes de los ocho o nueve años nuestra vida era esa finca, ahí pasábamos mucho tiempo con mis padres en esa época esa era una familia muy grande ya sumando a mis primos los hijos de mis hermanos de mi mamá, eran varios hijos de todas las familias sumadas y en esa hacienda en la que nos reuníamos con mucha frecuencia todos, podíamos estar 15 o 20 personas de esas misma edad entonces las cabalgatas, es decir nosotros nos íbamos montados sobre un caballo a pelo, es decir nosotros éramos como salvajes, es que mirando eso en retrospectiva con inmensa irresponsabilidad incluyendo a mis padres que inclusive os dejaban, y en esa finca para contarte algo de la irresponsabilidad y del tipo de aventura por lo cual digamos nos fascinaba, por esa finca pasaba un río importante, no era el Magdalena, pero era un río que podía ser peligroso, y nosotros nos metíamos en ese río con los caballos a pelo y a nadar con los caballos, sin nosotros saber nadar, montados en los caballos. Y unos paseos de todo un día porque eso era un a hacienda una cosa gigantesca, entonces nosotros podíamos estar en un caballo 8 o 10 horas y por allá con las niñas que eran nuestras primitas hacíamos el cocinado, el sancocho por allá en alguna parte y a recoger la leña. Y a conseguir las cosas, en fin era una vida muy encantadora e ir al pueblo nosotros solos, es decir nosotros andábamos como una banda de gaminos, como salvajes, y mis padres tranquilos, es decir era tal el nivel de tranquilidad de todo el mundo, entonces hacíamos mucho ese tipo de cosas, y con mis padres nos sacaban mucho a paseos a los pueblos aledaños de Pasto, y nos llevaban al Ecuador, y nosotros si compartíamos mucho en familia en esas edades pero en las vacaciones ya largas corrientemente no estábamos con ellos, en las vacaciones largas o estábamos solos en Buga o estábamos solos en Cali, en Buga los tíos por parte de mi papá y en Cali una hermana de mi mamá con una cantidad de primos de la misma edad nuestra y a nosotros nos fascinaba ir a Cali allí nos quedábamos dos meses las vacaciones completas, nosotros salíamos del colegio y nos mandaban en un avión para Cali y ahí en Cali nos mandaban para Buga o nos quedábamos en Cali esas eran nuestras vacaciones largas, de modo que las vacaciones largas corrientemente no las compartíamos con mis padres, mis padres eran más los días allí en la finca, cerca de Pasto obviamente los fines de semana, ya al trasladarnos a Bogotá vivíamos en los descansos y todo eso mucho con ellos en mucho paseo, nosotros salíamos mucho, y más adelante ya comenzando la universidad, mis padres compraron una finca pequeña en Chía y ese era como el centro de los fines de semana, entonces te decía que nosotros siempre hemos tenido como el gran centro de unión de la familia las fincas, ya sea allá en Pasto o en la finquita de acá que también fue muy importante ya en la época universitaria, hubo un periodo como del colegio donde no teníamos finca ni cada, ya no vivíamos en Pasto ya vivíamos en Bogotá pero no teníamos finca, entonces allí eran paseos que mi papá organizaba, como el era geólogo, eran paseos muy interesantes por que eran fundamentalmente paseos para buscar fósiles en los ríos y eso para mí era como una cosa de magia porque simplemente no se cómo ni con qué técnica nos metíamos a los ríos llenos de piedritas y él decía aquí hay un fósil y en efecto ahí estaba el fósil, entonces era es una cosa tremendamente interesante y hacíamos los frihambres y los paseos de río meternos al río a nadar, entonces sí compartimos mucho con mis padres salvo las vacaciones largas que siempre nos íbamos de viaje, y la mayoría de veces no con ellos.

P.C.P.: Es decir que usted no era para nada un niño solitario, pero como persona, o individualmente era muy amigable?

J.B.M.: Sí yo era una persona muy amigable, a ver ya tratando de definirse uno mismo, yo diría que en cada espacio pues siempre tuvimos mucha gente alrededor y mucha gente conocida de hecho la gente piensa que yo tengo muchos amigos, pero yo tengo muchos conocidos y más bien pocos amigos, es decir no tengo digamos la relación íntima sino con muy poquita gente, con muy poquita gente es la que yo comparto de una manera regular, pero conozco mucha gente e interactúo con mucha gente, pero no a nivel del amigo para decir que tengo una banda de amigos, no no tengo una banda de amigos, tengo unos cuantos amigos, e igual era en el colegio digamos en el colegio, te estoy hablando ya del san Bartolomé, si ya porque de los amigos del Colegio en Pasto ni me acuerdo, se de sus familias, porque esas familias pues han mantenido una relación con mi mamá, ella continúa su relación con ellos pero como yo no tenía esa

raíz de amistades allá porque estaba muy pequeño, yo perdí eso, pero en cambio obviamente cree una comunidad aquí de la gente del colegio y luego la universidad y demás, y en el colegio pues teníamos un grupito muy sólido que se ha mantenido de amigos de esa época, di tu unos 6 siete amigos que venimos desde que estaba yo en primero elemental, que se ha mantenido por años y años y que nos vemos de esos seis siete amigos yo sigo frecuentando cuatro, si que nos vemos con alguna frecuencia, y de esos cuatro con dos con mucha frecuencia, que son amigos de verdad, pues imagínate de toda la vida y en la universidad igual, era un grupo que finalmente los que nos graduamos pues no éramos muchos éramos 17 o 18 personas y yo sigo frecuentando de esos 17, 18 de una manera regular como a unos cuatro o cinco de modo que digamos es un buen grupo digamos de amigos, pero muchísimos conocidos, es decir más por el lado de los conocidos que por el lado de los amigos, ahora yo pienso que en esa época de colegio pues la vida era muy feliz porque pues era la época de los amigos de barrio en el barrio en esa época se hablaba en cierta forma de pandillas, te estoy hablando de los años sesenta, yo vivía en el barrio la Soledad en ese barrio había unos grupos de amigos muy fuertes que teníamos hasta un club, hicimos en un lote cerrado que daba junto a mi casa hicimos un club de los del barrio, y ahí proyectábamos cine teníamos un ring de boxeo, había una casita que hicimos ahí de madera, y era un sitio espectacular era los amiguitos del barrio de varias edades, ahí estábamos los tres hermanos, había los contemporáneos desde el menor hasta el mayor, entonces había una gama de edades grande, y ese podía ser un grupo de unas 15 personas, que eran para todo lado andaban juntos, y era la época de las bicicletas por aquí habían muchos lotes (KPMG) si no había ninguna de estas edificaciones, entonces eran las excursiones en bicicleta para venir desde la soledad que queda como a 70 cuadras entonces era mucho compartir con estos amigos en bicicleta con los amigos del barrio, de modo que si se juntaba la comunidad del colegio con la comunidad del barrio era un grupo grandote de niños que compartíamos todo, jugábamos football, nosotros jugábamos football en la universidad nacional, mi papá como te decía era profesor de la universidad nacional entonces el nos llevaba allá y allá había cantidad de zonas verdes y allá era donde nosotros con ese grupo que te cuento del barrio teníamos nuestros partidos de football, había equipos de ese barrio es decir era una vida muy activa de interacción social, con mis compañeros de barrio y con mis compañeros de colegio, fiestas por cantidades.

P.C.P.: Y era muy rumbero?

J.B.M.: Mucha fiesta, en casas, era la época en que tu sabes los colegios eran de un solo sexo, no era mixto, entonces la manera de interactuar era en las fiestas de los barrios, de los amigos de los barrios, toda esta barra grandota con un grupo grandote de niñas del barrio entonces ese grupo era juntos para todas partes, entonces si me invitaban a mi tenían que invitar a todo el mundo porque se dañaba el grupo se enemistaba con el grupo, entonces era la manada que iba para cualquier lado. Entonces era una vida de mucha interacción y de mucha reunión en las casas, yo la verdad no, a pesar que en esa época comenzaron a salir las discotecas, el grupo no era, no se si por plata o porque no había alguien que estuviese muy metido en ese grupo pero la verdad no éramos nosotros de discoteca a pesar de que si fuimos ocasionalmente, éramos definitivamente mucho más de las reuniones en las casas, y en mi casa había mesas de Ping Pong, y además quedaba pegado al club, eso era un barra tremenda y la gente estaba más interesada en las cosas de deporte, la gente era más de deportes que de fiestas de discoteca, y más bien de reunirse en las casas para jugar, que para oír música, para charlar para relagiar, para tomarse los tragos, no éramos de discoteca por lo menos no de una manera importante, di tu que en esa época tal vez no fui más de diez veces a una discoteca, entonces era más de reuniones más bien de grupo más que abiertas en una discoteca, y definitivamente uno no iba como con su parejita allá sólo a una discoteca, eso ni se le ocurría a nadie era como la manada, entonces eso fue como esa parte de diversión.

P.C.P.: Usted practicaba algún deporte en especial?

J.B.M.: Claro, varios porque es que en los colegios de los Jesuitas y que es importante y que lo marca a uno mucho, es tan importante el deporte como lo académico, en la formación de los jesuitas, yo no se hoy en día pero yo creo que eso es igual, de modo que para darte una idea del horario en el colegio de las horas que estábamos en el colegio, por ahí el 40% eran recreos de las horas disponibles del colegio y el 70% pues las clases entonces pues uno imagínate el 40% efectivamente era para inducirlo a uno a los deportes, y en ese colegio había de todos los deportes que tu quieras, en esa época tenían tres campos de football, uno de ellos profesional y fue uno de los primeros que existió en Bogotá, luego tienes un gimnasio gigantesco, tienes una pista de patinaje, tienes una cosa que se llama la pelota vasca que es con una pelota de madera lo juegan los españoles con un muro por allá lejísimos, allá habían dos campos de pelota vasca porque en el colegio habían varios españoles, había también basketball como 6 campos de basketball, 2 de voleibol es decir ese colegio estaba hecho es para el deporte mejor dicho, entonces obviamente uno aprendía a jugar todo eso, entonces yo jugaba football, basketball, Voleibol, ciclismo, ese colegio es grandísimo entonces uno podía irse por la montaña por allá arriba, mucho deporte, pero muchísimo deporte y yo creo que eso lo marca también a uno mucho, yo creo que eso influye mucho primero para formar en uno un sentido de equilibrio de las cosas, que son importantes, le están diciendo a uno el esparcimiento es importante, su físico es importante sin decirselo a uno pero pues uno de verlo se da cuenta que eso no lo ponen ahí por perder el tiempo, porque tiene una motivación me imagino pedagógica, entonces sigue siendo, yo sigo practicando, allá no había tenis, el tenis era un deporte supremamente elitista yo creo que había en el país únicamente en algún club en esa época, el country club era que había esa cosa, no había en los colegios, entonces yo soy un jugador de tenis nuevo, y juego tenis hace unos 15 años, y juego hartísimo tenis hoy en día y bicicleta, y monto bicicleta, tengo mi bicicleta colgada en el garaje de mi casa, y yo soy buen deportista.

P.C.P: Qué recuerdos tiene usted de la época de la violencia?

J.B.M.: Tengo marcadas dos cosas, y es un factor muy doloroso para cualquier colombiano, porque yo le digo mucho pues a toda la gente con la que hablo de este tema, desgraciadamente la generación mía nacimos en la violencia, es decir nosotros nunca hemos visto el país tranquilo, es el mismo que vemos hoy, las mismas vainas que hoy, y yo recuerdo desde pequeño algo en particular, imagínate que como te he dicho varias veces, nosotros pasábamos vacaciones fuera de nuestra serie de residencia, cuando estábamos viviendo en Pasto nos mandaban para Cali, el poquito tiempo que estuvimos en Cali nos mandaban para Buga, y cuando estábamos acá en vacaciones nos mandaban también para Buga, nos gustaba mucho ir a Buga, para nosotros no era un castigo al contrario nos fascinaba ir a Buga, porque además era Buga ir dar la vuelta por todos los pueblitos donde había parientes de mi familia, de mi padre, íbamos a Andalucía a Tulúa a Roldanillo, todos esos pueblitos o ciudades intermedias hay familia nuestra o había, entonces nos fascinaba era un paseo interesante y nos gustaba mucho. Ya estando en Bogotá, muchas veces nos íbamos por carro, entonces nos íbamos en Velotax o nos mandaban en el carro de la familia, y ya sea yendo o viniendo de Cali para acá o de Buga o para acá, ya primero pues a uno le advertía todo el mundo en gran medida y ya uno venía como asustado te estoy hablando de los 7, 8 años cuando ya viene como tomando una conciencia de todo, entonces no mire que cuidadito se pasan de las seis porque es peligroso, entonces pues eso lo va impactando a uno, si a uno le dicen esa vaina y fuera de eso ya aún así yendo de ida las señales de tránsito o los avisos que decían Cajamarca o cualquier aviso de señalización estaban llenos de agujeros de bala me imagino de por los soldados o los guerrilleros practicando al blanco, entonces yo recuerdo hacerle preguntado al taxista porque ese viaje era con un taxista, yo le dije y eso que es? Me dijo no eso son los guerrilleros que hacen eso, y el tipo después me contó que los guerrilleros hacían eso que eso era muy peligroso por ahí porque había guerrilleros y que ellos podían salir y nos podían atacar yo quedé en el techo del carro ante semejante noticia, y teniendo pues 7 u 8 años y luego el tipo comenzó a contar a los que iban en ese carro que era gente desconocida porque uno se montaba y pagaba un tiquete, contar las bestialidades que ya se contaban en esa época de lo que hacían, el corte de franela que era que los abrían, les sacaban la lengua y se la ponían de corbata, entonces pues imagínate una historia de esas a un niño, entonces para contarte que ese fue un impacto muy cruel muy duro de saber y de allá para acá pues hemos vivido lo mismo, es decir no ha cambiado nada, esa es de esas cosas que son muy lamentables, yo creo que todo Colombiano de la generación mía, uno se siente muy frustrado de lo que le ha tocado y de que no hemos sido capaces de arreglar esta cosa, es muy lamentable haber recibido esa herencia y no haber podido hacer nada, entonces sí impacta mucho, el sentimiento de inseguridad pues total, ahora que tanto en mi sentido de felicidad reducida tiene eso, es decir me ha impactado pero no me ha vuelto infeliz, si es algo con el que uno ha vivido pero no me ha hecho infeliz, es decir yo no vivo traumatizado, para decirlo de esa manera, no siento que me he perdido de una cantidad de cosas por eso, pero obviamente pues limitaciones que no hubiera tenido sin este problema, pero no al punto de haberme traumatizado, ni al punto de sentirme infeliz por ese problema, y yo creo que pasa mucho con mucho colombiano eso, probablemente y es una cosa triste decirla, en la medida en que no nos ha llegado tan cerquita uno piensa de esa manera o percibe el tema de esa manera muy seguramente la gente que ha tenido que salir de su zona de su vivienda y que se ha tenido que movilizar, los desplazados, será otra cosa muy diferente a lo que yo estoy diciendo, o que le hayan matado a su familia inmediata, a mi nada de eso gracias a Dios pues me ha pasado, entonces también depende de hasta adonde te haya llegado a ti, tu quedas marcado con esa cosa o no.

P.C.P: A qué edad hizo usted la primera comunión, y qué recuerdos tiene de la ceremonia?

J.B.M.: A los 7 u 8 años, imagínate que yo la primero comunión la hice al tiempo con mi hermano mayor, por eso te digo que no había mucha diferencia. La ceremonia fue en Pasto y no me acuerdo de la ceremonia religiosa pero sí me acuerdo de la reunión social que fue en nuestra casa, nosotros vivíamos en frente de un parque infantil en Pasto, entonces me acuerdo que llegaron una cantidad de niños con bombas y muchos regalos y mucha cosa y todos los niños salimos a jugar fue al parque y también me acuerdo que nos vistieron muy elegantemente con una cosa muy elegante, con corbatín negro y yo me sentí como muy elegante. No me acuerdo de más.

P.C.P.: Cuáles eran las materias que en el colegio no le gustaban?

J.B.M.: A ver, te voy a contar una anécdota que de esa época me dejó un trauma, imagínate que, no había alguna que yo detestara y que me sintiera muy incómodo con ella, no me acuerdo de ninguna que definitivamente no me gustara, pero tuve mucha dificultad y ya te conté que la perdí con álgebra, pero a ver te cuento entonces el trauma esa materia, está toda encadenada, es decir si uno se queda corto en una partecita, es como el eslabón perdido después no engarza y no entiendes lo que viene, entonces a mí me pasó eso, me cogió ventaja esa materia y a mí se me volvió un monstruo de mil cabezas que yo no entendía nada y por eso la perdí y me tocó habilitarla y el profesor que me daba esa materia era el profesor que me ayudaba en su casa a hacer la preparación para habilitarla y luego la pasé. Es decir me cogió ventaja esa materia, seguramente no estaba al día y me fue cogiendo ventaja y se me vino un monstruo encima, y ven te cuento en que consiste entonces el trauma. Yo todavía hoy, a veces no anoche, inclusive en la época actual quiero decir, tengo una pesadilla, que es esa que en álgebra como si fuera ayer, tengo el trauma de que esa materia yo no la entiendo y cada vez es peor, y yo me siento que soy impotente de hacer algo, y me despierto todo sobresaltado y que, qué voy a hacer, cómo sería el impacto que me dio esa materia que así es como todavía me

afecta, imagínate cómo me debió golpear en esa época. Pero como te dije antes, y a ver es importante que yo te cuente esto, hace un contraste grande con lo que yo percibo hoy en día sobre todo con un hijo que yo tengo, y es parte como de mi temperamento, más adelante hablaremos sobre cómo se siente uno mismo y en cuanto a su estructura de cómo es uno, el talante y bueno. Yo he sido desde muchos años atrás, muy conciente de lo que te voy a decir desde que estaba en tercero o cuarto de bachillerato, y he sido así todo el tiempo de allá para acá, no se digamos si más chiquito lo era o no lo era, de pronto no, pero yo soy muy planificador de los tiempos y movimientos, soy un poco exagerado, de pronto muy responsable, yo diría que muy responsable, entonces yo planificaba para cada examen, para cada cosa el tiempo que necesitaba, y tenía un horario y eran horarios de cuarenta y cinco minutos, con descanso, a mi me gustaba estudiar sólo, por ese esquema porque ese esquema no se acopla a los demás, es decir yo me sentía mal porque yo no podía meterlos en ese esquema, y cuando estaba con los otros sentía que estaba perdiendo el tiempo, por era otra cosa que incluía más descansos... Entonces yo, mi método para estudiar era sólo, cuando trabajaba en equipo era una jartera porque era otra metodología que se me salía de las manos, yo sabía que de siete a siete y cuarenta y cinco y tenía así y hacía un descanso de 15 minutos, y hacía mi agenda hasta que yo acababa la vaina y tenía eso perfectamente calculado y así era y tenía un descanso mayor ya sea hacia el medio día en el que yo tenía que salir de la casa a montar en bicicleta y me demoraba mínimo media hora haciendo alguna otra cosa distinta, o me iba para donde un amigo, o me iba al sitio del lado que te cuanto, o montaba en bicicleta y así completamente calculado y sincronizado eso, entonces yo creo que a mi me iba bien te repito no para el cinco ni nada de eso, en esa época era cinco ahora el diez o el siete depende el colegio, pero era de tu un 4, era el estudiante entre el 4 y el 5, era bueno, yo era entre el 30% mejor del curso, sin ser el tope pero era como el 30, y en algunas materias el mejor, yo era el mejor en historia en filosofía y en inglés y en las otras en química en física, en esas materias que eran más complicadas, era entre 3.8 y 4, no era para nada malo, no perdí ni un año, no perdí sino una sola materia, en tercero de bachillerato, entonces yo creo que el método, la disciplina en para mi un carácter mismo es decir todo planeadito, calculadito, y eso le da a uno resultados.

P.C.P.: Cuál fue el profesor que más influyó en usted tanto positiva como negativamente?

J.B.M.: En el colegio no sentiría eso, en la universidad si tengo a alguien que te quiero mencionar más adelante, del colegio que uno dijera hombre a ese tipo lo admiro, yo creo que de esa época la gran admiración es sobre ese tipo que te cuento, alguien que uno dijera usted tomó afecto por tal materia porque el tipo era así o esta la detestaba, pero yo diría que no hubo alguien que yo dijera este fue para la maravilla o este fue la desgracia no. Tuve profesores muy buenos, yo diría que es más, tan contento quedé yo en conjunto de la educación que yo recibí al interior del colegio, que yo quise que mis dos hijos hubieran estudiado en ese colegio, por que pienso que un colegio de esos le da a uno primeros valores, y a mi me parece que eso es clave, pero lo otro es que los jesuitas son ante todo, eso es una fábrica de profesores, y pues no es de esos colegios en los que se va un profesor y se lleva el conocimiento y no queda nada no queda como la secuencia, en los jesuitas por su oficio, es decir su oficio es educar, ese es su gran negocio y pues indudablemente ellos tienen un negocio estructurado, muchos colegios no tienen un negocio estructurado. Tienen un profesor que va y si se va se acabó y ponen un anuncio en el periódico se necesita profesor de tal vaina, allá no son tipos que su vida es educar y eso les da una consistencia tremenda, por eso era que yo quería que se educaran allá, no quisieron entrar allá porque primero ya no son los colegios de moda, no son los colegios bilingües no son los colegios mixtos, no son los colegios de alta clase, entonces y después te digo porqué pasó eso y por eso no pudimos. Pero a mi me hubiera gustado de modo que eso demuestra mucho la admiración que yo tengo por el colegio en cuanto a su calidad, muy buena educación académica más toda la parte pues lógica, de ahí vale la pena que te comente esto, mirado así en perfil el gran valor que uno consigue de un colegio de estos y que yo siento que para mi fue muy importante, la fortaleza de la educación en filosofía, porque la filosofía es la madre de todas las ciencias, la filosofía es un esquema mental es lógica, es la ciencia de la lógica, entonces y eso si me impactó, mientras uno tenga consecuencia, el $A + B = C$ eso cuadra, cualquier problema, cualquier aspecto de la vida, todo, tu criterio te lo formula en un ambiente de altísima concordancia y eso te lo da la filosofía y eso es clave, no para la cosa de la religión y eso, no olvídense, filosofía como enfoque metodológico hacia la realización de la vida de la ciencia de la conducta de lo que usted quiera, tu enfoque mental hacia todo es la filosofía.

P.C.P.: Cuántos años tenía usted cuando fue a su primera fiesta?

J.B.M.: Una fiesta distinta a una reunión familiar, ya cómo alternando con otras personas, yo pienso que será por allí en cuarto o quinto de bachillerato, es decir noveno o décimo actual, y básicamente eran esas fiestas de los colegios, como los Proms de hoy en día, en esa época nadie hablaba de proms, pero era así, el colegio en el que yo estaba interactuaba mucho con un colegio que se llamaba el Sagrado Corazón y el nuevo gimnasio y el colegio Santa Clara, era como los colegios como pares del colegio mío y entonces ahí había fiestas de estas en que yo fui primero como grupo, pero ya luego fui con una niña, que yo invité, yo invité una niña de un barrio que era muy miga mía, y que entonces era mi pareja, te estoy hablando de por ahí cuarto o quinto de bachillerato, antes era de manada, yo no era sensible no estaba motivado a salir con una niña en particular, simplemente no llegaba a mi interés, no era de mi interés, entonces era ahí como en la recocha colectiva, pero ya en 4 o 5 de bachillerato si yo invité a una niña a una fiesta para mi pareja, pero no era romántico porque como era la misma gente siempre pues la diferencia sólo era el lugar, no me acuerdo que yo hubiera estado así como nerviosísimo o nó.

P.C.P.: Tuvo usted muchas novias?

J.B.M.: No, muchas, más bien poquitas, yo tuve antes de casarme, yo soy casado dos veces, de eso vamos a hablar más adelante me imagino, yo tuve antes de casarme con mi primera esposa, tuve cuatro novias, una de ellas la segunda que tuve un noviazgo cómo de un año larguito y con la que me case tuve un noviazgo de siete años de novios, eso ya fue la presión del tiempo, no la jubilación, en fin de eso vamos a hablar más adelante.

P.C.P.: Cuando usted era niño, que soñaba ser cuando grande?

J.B.M.: Digamos pequeñito no tenía un sueño de esos, ya más adelante cuando yo estaba en la universidad si tenía unos sueños, de eso vamos a hablar más adelante, pero yo no me acuerdo de que tuviera algo en la cabeza de proponerme alguna cosa no.

P.C.P.: A que edad hizo la confirmación?

J.B.M.: Si la hice, en esa época se hacía como a los nueve o diez años máximo, porque la confirmación en lo que recuerdo que es ese sacramento es para que uno se sintiera ya con uso de razón que supuestamente es a los 7 años, sí yo quiero ser cristiano o no, entonces es una cosa de esa naturaleza no tenía otro mensaje, y entonces pues uno decía que sí pero eso no era una cosa como muy pensada tampoco, es decir para mí eso no tuvo ningún impacto.

P.C.P.: Cómo decidió que quería hacer luego de terminar el colegio?

J.B.M.: Cuando yo estaba ya en sexto es decir en once pues a principios del año en el colegio le hacían dos cosas primero le daban unas charlas vocación profesional, entonces era algo muy superficial, pero le contaban a uno varios profesores sobre las posibilidades que había y hablaban a uno de las categorías de las ciencias, como un perfil de en lo que se mueve ya instrumentalmente un humano es decir tiene que dedicarse a hacer alguna cosa, entonces era una perfilada de las ciencias y los oficios es decir era como un espectro. Pero a parte de eso a uno le hacían un examen Psicológico para uno mostrar preferencias. Y eso era obligatorio y a uno le daban el resultado de esa vaina. Entonces a mí me resultó que yo dentro de los oficios en los que podía ser exitoso podría ser juez, abogado, que yo podía estar en todo lo que tuviese que ver con cosas de interrelación con la gente de bastante interrelación con la gente, que yo podía estar en lo que tuviese que ver con temas que tuvieran conceptualización cosas abstractas, esas eran como las cosas en las que yo podía ser más exitoso. Y entonces te daba como una especie de ejemplo de eso, entonces te decía que podías ser profesor, que podías ser digamos generador de procesos con personas, y todo lo que tenía que ver con digamos recursos humanos, de manejar gente, ah que podía ir a la milicia que podías ser un buen militar, entonces eso pues algo ayudó por supuesto, pero uno ahí estaba muy desorientado uno ahí no sabe nada, uno ni siquiera sabe que es lo que hace la gente yo veía lo que hacía mi papá, pero eso pues nunca me atrajo como a hacer eso mismo, nunca lo consideré, uno como que sabe qué es lo que hace un médico porque le ha tocado a uno verlo, si uno cómo que no sabe mucho de nada, uno como que no sabe ni que existen muchas cosas, ahí hay una falla y yo creo que todavía ahora en la que uno no sabe a que se puede dedicar porque ni si quiera cabe cuál es la aplicación del conocimiento entonces yo pensé que me iba a dedicar a ser administrador de empresas y de hecho me presenté a la EAFIT de Medellín, que podía ser ingeniero industrial y me presenté a la de Santander a la UIS, que en esa época era muy reconocida, era como la Industrial de hoy de los Andes, era muy superior a cualquier otra de este país, o a la facultad de derecho, eran como mis preferencias, no había considerado en ese instante economía, y estaba muy orientado a ir como a la administración era como lo que más me gustaba, sin embargo tuve una charla con unos amigos de mi papá que el me presentó y fue cuando por primera vez yo oí hablar de economía, pues yo no sabía que había alguien que se dedicara a la economía, entonces uno de sus amigos, me dijo que era lo de la economía que era un poco como más relieve más arriba no de jerarquía sino de campo que la administración, pero que tenía que ver con eso de la administración, entonces me llamó la atención porque tenía la vaina de la conceptualización y que a mí gustaba como un poco más lo global de hecho era bueno para la filosofía, y era bueno para la historia, una cosa más arriba, pero al mismo tiempo quería yo algo cómo en blanco y negro qué es, entonces por eso escogí economía y con una gran ventaja, que estando en el Colegio de San Bartolomé la Merced, llegó allá la información de que la universidad Javeriana, estaba abriendo por primera vez la facultad de economía de la Javeriana, que no existía, y el paso del San Bartolomé a la Javeriana era prácticamente automático, a diferencia de tener que presentarme yo a una universidad a presentar exámenes y todo, acá era por razones de la conexión pues prácticamente automático, entonces yo dije pues ese es el paso como bueno para mí, entonces me presenté a economía en la Javeriana y me presenté a administración en la EAFIT de Medellín y finalmente no me presenté en la UIS porque me dio jarterairme para Bucaramanga, y yo no recuerdo porqué yo ya desistí de administración y simplemente la decisión fue tomando en cuenta un poco ese análisis vocacional, que te explicaba antes, y tomando en cuenta que a mí me gustaba realmente temas como lo que te acabo de mencionar de la charla de este señor que me pareció que me ubicó un poquito, te hago aquí un paréntesis, si hoy en día después de todos estos años que he estado en esto, y tuviera que tomar una decisión de qué estudiar, probablemente yo seguiría haciendo economía de pregrado y me especializaría en algo cómo o Ingeniería Industrial si es que hay algo en que uno se pueda especializar en ingeniería Industrial o en administración, porque yo me especialicé en economía, yo estudié economía y me especialicé en economía, pero yo hubiera hecho eso hoy en día. Economía tiene un inmenso valor, digamos te da una inmensa herramienta que es muy afín además con la parte que te estoy diciendo de la cosa de la filosofía, te da una, economía es filosofía de lo económico, te da una inmensa lógica en temas económicos, te da una concentración muy gruesa en lo económico y la administración pues obviamente te pone en el día a día, te aterriza, entonces esa mezcla me parece que es muy importante, y de hecho tengo un hijo que estudió administración de empresas en los Andes, yo quise que él estudiara economía, obviamente que no se lo planteé así, sí no que yo cómo que lo guiaba para que... porque me hubiera gustado porque le veo mucho valor a tener

un marco de referencia mucho más grande, y luego bájese de eso, es decir me parece muy importante como que a uno le quepa lo grandote porque lo puede usar en lo del día a día y no únicamente con lo del día a día, si tener lo grande, porque lo grande es muy importante. A ti te recomiendo que tu postgrado lo hagas en economía.

P.C.P.: Tuvo su padre alguna influencia en la decisión que usted tomó sobre lo que quería estudiar?

J.B.M.: No el me apoyó totalmente, y después te voy a hablar de eso, el me apoyó tremendamente a irme a estudiar por fuera, el veía que, pues como yo le expliqué porqué me gustaba eso, a el le pareció que hacía arto sentido y el pensó que yo iba a ser exitoso.

ANEXO 4. ENTREVISTA 2 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Enero 10 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que empezáramos, contándome desde que usted ingresa a la universidad.

J.B.M.: Entonces a ver te cuento sobre la vida digamos universitaria. Yo decidí estudiar economía, y tuve como opciones a parte de estudiar economía, estudiar administración de empresas y también consideré estudiar ingeniería industrial, en esa época apenas estaba comenzando a hablarse de ingeniería industrial, te estoy hablando del año 1963, una de las posibilidades para mí era irme a estudiar ingeniería industrial a Bucaramanga, esa fue como la primera facultad que había en el país de ingeniería industrial, y segundo irme también a estudiar a la EAFIT de Medellín administración de empresas, y acá en Bogotá en la Javeriana economía, porque economía y no los otros, yo diría que básicamente la decisión para eso fue, eh finalmente tomé la opción de estudiar economía motivado por dos razones, una práctica y otra de más fondo, la práctica porque simplemente era la más cómoda que era quedarme en Bogotá con mi familia, me quedaba más fácil entrar a la Javeriana porque yo estudié en un colegio de los jesuitas, entonces la admisión era muy sencilla entonces era la más posibilidad más fácil, pero la que también influyó mucho para mí fue que yo tuve en ese momento una conversación con un amigo de mi papá que era economista que era Joaquín Vallejo un señor muy importante acá, de hecho después fue ministro de Hacienda y dado que era pues compañero de estudio de mi padre de la escuela de Minas de Medellín, entonces él fue el que me interesó, me informó de qué era lo que hacía un economista, a mí me sonaba lo de la economía porque veía algo en la prensa y demás lo que corrientemente hace un economista pero no conocía mucho y sobre todo uno ahí como joven, está muy poco informado de qué hacen los economistas, entonces esta charla con el doctor Joaquín Vallejo fue muy útil para mí y me pareció que era algo que me llamaba la atención estudiar economía por eso por la razón práctica y esta que es de más fondo que es la motivación central de lo que era la materia entonces me llevó a estudiar en la facultad de economía de la Javeriana, entré a la facultad de economía de la Javeriana, en el año en que yo entré que fue el año 1963 o 64, la facultad de economía abrió sus puertas por primera vez como una facultad separada porque antes por muchísimos años la facultad de derecho de la Javeriana tenía en su currículo la posibilidad de formar economistas pero como un ala de la facultad de derecho, entonces los abogados salían de doctores en derecho y doctores en socioeconomía, de allí que en esa época se hablaba de abogados economistas salían con los dos títulos y por muchísimos años desde que se fundó la facultad de derecho la gente salía con esos dos títulos, entonces yo entré te repito a la primera promoción de economistas digámoslo así puros, de la Javeriana con algo que también fue muy importante para mí más adelante y más adelante y esas son cosas de la suerte de las circunstancias que se dan en la vida el primer decano de esa facultad de economía de la Javeriana fue el doctor Misael Pastrana Borrero, papá de Andrés, y eso va a ser más importante cuando hablemos más adelante ya de mi vida profesional porque pues tuve conocimiento del doctor Misael Pastrana desde ese momento, que era nuestro decano y después muy importante para mí cuando yo fui al gobierno, yo fui al gobierno después producto de la relación con Misael Pastrana, entonces comencé mis estudios de economía ahí en la Javeriana, estudié ahí en la facultad de economía cinco años, fui muy buen estudiante de economía, la formación que recibí yo porque era la primera promoción de economistas de la Javeriana estaba muy ligada todavía a la facultad de derecho, porque pues ese fue su origen, y además porque pues el decano era un abogado también, era un abogado con una muy buena formación económica pero él era un abogado, entonces el currículo de la facultad de economía incluyó muchas materias de derecho, muchos profesores de la facultad de derecho de la cuál se estaba desprendiendo y eso fue, te repito para mí fue muy importante en mi formación, en mi vida profesional ha sido muy importante porque esa mezcla si bien el centro mío ha sido economía y ya en la vida profesional más orientado a la actividad empresarial esa formación económica con tanta fuerza en la parte legal para mí ha sido muy importante, me he beneficiado mucho de esa suerte de las circunstancias, eso no lo determinas tú, lo escoges la vida, tuve en esos cinco años muchos profesores muy connotados muy distinguidos, porque la facultad de derecho era muy prestigiada, todavía lo sigue siendo pero yo diría que era la más reconocida que había en el país en esa época, con mucha historia detrás de grandes personajes salidos de allí, y la facultad de economía recibió muchos de esos profesores, mis preferencias digamos ya académicas en esos años, básicamente estuvieron enfocados, la parte que más me gustaba era la parte macro, la parte de la macroeconomía, la parte de política monetaria, la parte de política fiscal, y tuve en eso muy buenos profesores, en esas materias, pero también me interesó mucho los aspectos que tienen que ver con el derecho y sobre todo me gustó mucho el derecho comercial y que me ha servido mucho en la vida profesional y me interesó mucho también el derecho constitucional que también me ha servido para muchas cosas, ese es como digamos el paso mío por la Javeriana, yo me gradué en el año 1968, el grupo comenzó como con unas 70 personas y terminamos 17 personas, ya estando en el último año, en el año 68 comencé en último semestre a trabajar, ya luego te contaré como fue la experiencia de trabajo, de modo que el último semestre ya fue experiencia de trabajo que te voy a contar más adelante, pero no sé qué más quisieras saber de esos años.

P.C.P: Para usted el cambio del colegio a la universidad fue algo complicado?

J.B.M.: No, no me acuerdo de algo así que me hubiera llamado la atención, como algo difícil o distinto, probablemente porque la educación que yo pues traía era como de la misma fuente, los Jesuitas en esa época también de la Javeriana pues la formación de los jesuitas era muy fuerte había mucha formación en filosofía que yo ya traía

eso desde el colegio, la vez asada te conté de la importancia de la formación en filosofía en el colegio, eso continuó en la obviamente Javeriana de modo que el cambio no era, tenía un par de compañeros de la facultad de economía que venían del colegio, entonces no eso de llegar como a un corral extraño, yo ya tenía dos amigos ahí, entonces ya es mucho porque uno se adapta muy fácilmente, no había algo como para extrañar así de manera importante.

P.C.P.: A parte de esos amigos que otros lazos fuertes creó durante su carrera, que tal vez aún se mantengan?

J.B.M.: Sí sin duda, yo te diría que sí, ahí yo hice en la facultad de economía varios amigos que soy mis amigos todavía, un grupo relativamente pequeño, yo diría que la deserción de esos 70 que comenzamos a los 17 que quedamos, se dio por ahí en tercer año, entre segundo y tercer año se hizo la gran deserción del grupo, y entonces ya al final los últimos dos años o tres años éramos de tu 20 o 25, entonces en un grupo tan pequeño pues uno es muy amigo de todo el grupo, entonces fue una época muy agradable porque era un grupo pequeño, compartíamos a parte de lo académico, las fiestas, los amigos, las amigas, las reuniones, fue una cosa muy agradable realmente, yo me integré bastante a ese grupo.

P.C.P.: Había mujeres en el grupo?

J.B.M.: había mujeres en el grupo, en esa época en la facultad de economía, la mayoría con los que yo estudié economía éramos hombres, pero ya empezaba a verse digamos la importancia de que la mujer fuese a la universidad, y en nuestro grupo de tu que hubiese por ahí un 15% de los estudiantes eran mujeres y ya de las personas que nos graduamos era unas 4 o 5 niñas, con todas ellas tenía muy buena amistad y en particular con dos niñas, siempre mantuve amistad y aún la mantengo hoy en día, ambas pues son muy sobresalientes que después si es el caso pues las mencionamos.

P.C.P.: Usted me comentó en la anterior entrevista que tenía un método de estudio muy especial, y que era muy específico para usted, continuó con ese método en la universidad?

J.B.M.: Claro, yo te decía la vez pasada que yo por entrenamiento o lo que fuese, tenía un método que era muy individual, es decir yo no era de estar haciendo grupos de estudio, me tocaba pues cuando las asignaciones eran de grupo por supuesto, pero la práctica corriente es la misma del colegio, solamente cuando me tocaba trabajar en grupo, trabajaba en grupo y eso en general era como la excepción más bien, corrientemente eran estudios individuales, tareas o asignaciones individuales, pero cuando tocaba los grupos pues si simplemente me integraba también fácil al grupo, yo tengo una buena relación digamos de proximidad con la gente, y teníamos un buen equipito, pero pues yo prefería por razones de eficacia, trabajar sólo.

P.C.P.: Pero esto era por individualismo?

J.B.M.: No, no era por individualismo, era simplemente porque sentía que iba a mi ritmo y que era más eficiente lo que yo hacía, probablemente uno va a la velocidad que uno necesita, y en esto yo diría que tengo una referencia para hacerte, un paréntesis chiquito, yo tengo un chico, yo tengo tres hijos pero uno de los chicos, me asombra a mí mucho porque la manera como él aprende es en grupo, el aprende escuchando, en cambio yo diría que soy bastante flojo para aprender escuchando a otros, yo tengo que yo leer, yo asimilar directamente, concentrándome a mi mismo, si yo escucho a otros me distraigo muy fácil, entonces uno como que probablemente aprende de esas limitaciones o de esa manera que tu eres y entonces sabiendo eso se acomoda a lo que uno es más eficiente.

P.C.P.: Cómo cambió su vida social estando en la universidad?

J.B.M.: Era más intensa en la universidad que en el colegio, había obviamente ya más gente, ya no era únicamente el grupo del colegio, sino había un grupo que era el grupo de la universidad, el grupo pequeño era muy unido, se hacían muchas reuniones en las casas de los compañeros, en ocasiones pues salíamos a algunos lugares, ya las discotecas y demás en un escenario distinto al que fue en el colegio, pero si había mucha integración con los compañeros de la universidad, mucha fiesta, muy regularmente, de modo que fue una vida social muy activa, en esa época de la universidad, más que en el colegio, y además yo diría que dado que uno está más adulto y todo, ya está el interés de las niñas, y había niñas en el curso, y además en la medida en que nosotros aún éramos como parte de la facultad de derecho, estábamos en el mismo piso de esa facultad, uno tenía mucha relación con los abogados, con los hombres y mujeres abogados, en la facultad de derecho había muchas más mujeres, que lo que había en la facultad de economía, entonces había mucha sociabilidad, con los estudiantes de la facultad de derecho también.

P.C.P.: Cómo era la situación económica de su familia para esta época?

J.B.M.: Era diferente, no lo vería tan diferente, a ver en esa época de la universidad, pues en mi casa mi papá era el que trabajaba, mi mamá nunca trabajó ella era ama de casa si, mi papá en esa época seguía siendo funcionario público, fundamentalmente toda su vida fue funcionario público, profesor de la universidad nacional, fue decano de la facultad de Geología, entonces nosotros vivíamos era de eso, yo en esa época a ratos en las vacaciones trabajaba igual que mis hermanos, entonces trabajábamos, de tu mes y medio o dos meses, para ganar un dinero para con ese dinero irnos a pasar vacaciones a Cali o a Buga, entonces hacíamos algo de trabajo de eso pero pues nada para que uno dijera que de eso vivía, nada de eso, simplemente era para tener una platica adicional para poder ir a la feria con alguna platica que le sirviera a uno para las fiestas, que allá uno allá uno gastaba mucho en las fiestas, en la feria de Cali y cosas de ese estilo, entonces la verdad la situación económica de mi familia era como la misma, mi papá vivía de un empleo público, tenía un cargo pues importante, no éramos ricos pero vivíamos bien, clase media económica di

tu, no había, un sentimiento de limitación así importante, igual a lo que tu veías en tu entorno de amigos, vivías bien, no eras conciente de una limitación económica, no teníamos lujo, pero no eras conciente de que hubieran lujos era como una situación de esas en que tu estabas cómodo, no tenías una pretensión de decir, mire yo porque no puedo hacer este tipo de cosa porque no tenías como esa referencia de que alguien como que viviese mucho mejor, o que estuviese uno inferior a sus compañeros, no era el caso, yo no sentía esas situaciones, viajábamos nuestras vacaciones cada año a lo que era nuestro escenario de toda la vida, que era ir a Cali o a Buga, o a Pasto ocasionalmente, no era las familias corrientemente en esa época de mis compañeros no era, ninguno era digamos en términos de lo que uno percibía económicamente, una gran diferencia con ninguno, de pensar que uno estaba desatinado en eso, o que o era digamos como comparable con lo que tu veías en tu entorno, en esa época los muchachos no viajaban al exterior, si yo no vine a viajar fuera del país sino cuando yo fui a hacer mi maestría en los Estados Unidos de modo que eso ya fue saliendo de la universidad, entonces no había yo diría ni si quiera la conciencia de las diferencias, era una vida muy tranquila, es decir no era un espacio para uno estar sintiéndose mal, o sobrado con respecto al otro, yo no sentía superior económicamente al otro ni sentía que no tuviera las comodidades de los otros, no era un tema.

P.C.P.: En qué trabajaba durante sus vacaciones?

J.B.M.: Yo trabajé tal vez en tres oportunidades, en tres vacaciones en el mismo sitio siempre, y el mismo sitio siempre era un vecino que tenía unos almacenes, que todavía existen inclusive, de venta de artículos para hombre, se llama almacenes Nabil, y ese señor de familia libanesa, vendía ropa para hombre, sombreros zapatos y todos esos elementos para hombre, de vestir para hombre y entonces el tenía tres almacenes tal vez, y a nosotros a cada hermano lo asignaban a un almacén distinto, en esa época éramos vecinos del barrio que nos daba esa oportunidad de trabajar, entonces ahí trabajábamos mes y medio dos meses, me imagino que me pagarían el mínimo supongo ni siquiera me imagino, es decir obviamente era una cosa muy insignificante, pero uno ni siquiera era conciente de que no era gran cosa tampoco porque era siempre extra, y además estabas ocupado un poco en las vacaciones que eran larguísimas, y te servía mucho para irte a gastar eso obviamente en la feria de Cali, que era en donde nosotros gastábamos esa plata, entonces el rol que yo desempeñaba ahí era un vendedor de mostrador, mostrando camisas, o midiendo las tallas de los sombreros de los señores, porque en esa época la gente todavía usaba sombreros, entonces yo vendí sombreros, y yo sabía medir la cabeza de los señores para decirles que talla era su sombrero, eso era lo que yo hacía.

P.C.P.: Que recuerda usted que le haya aportado ese trabajo en su desempeño como persona o profesional

J.B.M.: Pues la verdad a parte de que me generara algún ingreso, yo creo que no sentía yo que me estuviera aportando algo especial, distinto a que me generaba un ingreso. Ese trabajo era fundamentalmente en diciembre.

P.C.P.: Hubo algún momento durante su carrera, en el que usted haya querido dejar de estudiar economía, o cambiar de carrera?

J.B.M.: No, si tuve el deseo e hice el esfuerzo, de , como yo estaba estudiando economía, pero era muy próximo a la facultad de derecho como te dije antes, quise estudiar también derecho al tiempo, no quedarme únicamente con economía, y bajé a la decanatura del decano de la facultad de derecho, eso era cuando yo estaba por ahí en tercero de mi carrera de economía, a hablar con el decano que era el padre Giraldo, que es una persona muy conocida acá en Colombia, el padre Gabriel Giraldo, que era el decano de la facultad de derecho, patriarca de la educación de los abogados, de una gran influencia ese padre en la formación de los abogados, y lo que fue mucha gente pública en el país, por que era educador de Misael Pastrana, de Álvaro Gómez Hurtado, de Ernesto Samper, es decir de unos personajes, entonces yo me fui a hablar con él, un muchacho de tercero de carrera, y le dije padre, yo estudio aquí en la facultad de economía, me gustaría mucho ver la posibilidad de que yo pueda estudiar aquí derecho, acá con usted aquí en su facultad y me dijo, pues mire si usted se puede inscribir para comenzar derecho desde el primer año, yo le dije padre yo he tomado algunas materias de derecho con estos profesores, que eran profesores además de la facultad de derecho, y me dijo mira no, no, no, aquí tienes que empezar desde cero, entonces eso obviamente para mi no fue muy motivador, porque te repito que había tomado algunas materias de derecho, entonces eso me estimuló para no hacer ese esfuerzo, pero si me hubiera gustado mucho haber estudiado derecho como te he dicho antes me gusta la materia y me he beneficiado mucho de ella, y lo irónico de todo fue que después cuando yo salí después de la facultad de economía el mismo padre Giraldo me llamó a que fuera profesor de la facultad de derecho y estuve ahí dictándoles a los abogados clases durante 18 años. De eso te contaré más adelante.

P.C.P.: Además de las fiestas y reuniones que acostumbraba hacer con sus amigos en que más dedicaba su tiempo libre?

J.B.M.: Paseos, a ver nosotros hacíamos muchos paseos, y esos paseos se hacían fundamentalmente con los compañeros del barrio, los que habían sido compañeros de toda mi vida, seguían siendo los compañeros, para aún en esa época de la universidad, que ya estábamos cada uno en sus facultades y en distintos escenarios, pero seguimos siendo muy amigos para los fines de semana y hacíamos mucho paseo, en esa época se utilizaba mucho ya con niñas a salir a un río por allá, entonces se llevaba un “friahambre”, todo esto era un paseo de un día, no, no era de quedarse por allá, se podía salir a los ríos por aquí cerquita, a Guatavita, a Guasca, varios lugares a Girardot, a Mesitas, a muchos sitios, ese era un plan muy corriente, otro plan muy corriente era salir a montar a caballo, y había sitios que nosotros conocíamos cerca aquí a Bogotá, en donde alquilábamos caballos, pero era, 20 caballos, porque éramos un poconon de personas, y salíamos a jornadas de montar a caballo fantásticas y teníamos varios caballos donde

alquilábamos, mandábamos un telegrama con anticipación, había alguien que se encargaba de organizar eso, de cuadrar con el señor de la finca para organizar los caballos y llegábamos allá un poconon de muchachos hombres y mujeres a hacer eso, y otro paseo que también hacíamos bastante en esa época era camping, el camping básicamente lo hacíamos en Sopo, en Guatavita, también en varios lugares aquí cerquita, en que nos quedábamos ahí acampando, y eso lo hicimos también varias veces, todo este con el grupito que te repito que por años estábamos unidos, que no eran ni los compañeros del colegio, ni los compañeros de la universidad sino eran los compañeros del barrio, pero siguió siendo esa gente durante todo la universidad también, entonces realmente mi grupo de amigos eran los del colegio, los de la universidad y los del barrio.

P.C.P.: Qué papel jugó para usted el entorno político que vivía en país en el momento en el que usted estaba estudiando?

J.B.M.: Sí, porque a ver te cuento por qué. Aquí en Colombia y después también por fuera, aquí a nivel local a nivel de país, en los años en los que yo estudié en el la universidad, los estudiantes éramos muy beligerantes, y había mucha cosa de movimiento social, es decir los estudiantes éramos muy activos, políticamente, en las universidades había periódicos con inclinación política, en las universidades había unos estudiantes ya con una escogencia política, el partido liberal juvenil colombiano, el partido conservador juvenil no se qué, sí, los comunistas en ciertas universidades, en la Javeriana no había eso porque pues con la filosofía y con el armazón de los jesuitas no había cabida para eso, y más bien los expulsaban los que eran comunistas los expulsaban y eso pasó en efecto, era la juventud, era muy beligerante, era la época de las huelgas muy corrientes en La Universidad Nacional, eran las pedreas en la universidad Libre, es decir era una época muy, pero eso era de todo el mundo, eso fue la época de los 60s, los famosos 60s eran de la beligerancia estudiantil en todo el mundo, Daniel en Alemania, la revolución estudiantil en París, los movimientos de la rebeldía Británica, todo el tema de la guerra que había en Estados Unidos en Vietnam y toda la influencia en el Asia, es decir era una época bien intensa políticamente, y en la Javeriana se veía mucho eso, había muchas manifestaciones, en la Javeriana nunca hubo huelga, originada en la Javeriana, pero si la impactaban otras huelgas de otras universidades que se iban para allá, a arengar a los Javerianos a que entráramos a la huelga, para acompañar una huelga nacional de estudiantes, por que las hubo, o para arengar a la Javeriana para que tomara posición sobre algún tema, y ahí cerquita quedaba la universidad Bogotá José Celestino Mutis o Francisco José de Caldas, una de esas quedaba ahí cerquita a la Javeriana, entonces había mucha como integración por la cercanía a la Javeriana, oír a la gente de la Nacional, es decir había mucha cosa de eso, y había momentos en los que la universidad se paraba, digamos informalmente, la gente no iba a clase por oír una arenga de estas, entonces todo eso pues yo lo viví muy intensamente, y obviamente yo estaba muy sensibilizado al tema de la política, oyendo a Carlos Lleras que era un tipo muy importante, oyendo a Alberto Lleras, en el colegio del Señor Rojas Pinilla, es decir la juventud era mucho más metida que hoy en día. De hecho uno se sorprende de que hubiera habido como un retroceso, en eso definitivamente antes había mucha más beligerancia, para ponerlo así, no se si conciencia pero beligerancia sí, de participación política, la gente era mucho más visible, de sus protestas y sus manifestaciones, entonces uno si estaba muy informado, uno veía mucho eso, y uno oía mucho los debates políticos por la radio, y en esa época en la universidad hubo unos debates políticos contra Carlos Lleras, un debate a su gobierno y un debate muy importante contra uno de sus, creo que era ministro, que se llamaba Fadule Peñalosa, entonces era el debate de Fadule Peñalosa, y los tipos atacados en el congreso, y entonces el Dr. Carlos Lleras tuvo que ir al congreso a ponerse bravísimo y amenazó hasta con renunciar, entonces uno vivía muy pegado por radio oyendo todos esos debates, que era como una especie casi, para mi era como una película me atraía muchísimo, y por otro lado estaba toda esa influencia de Fidel Castro que era una cosa fantástica yo gozaba mucho de esa época porque yo me oía los discursos de Fidel Castro, yo lo sintonizaba por la honda corta, en la honda corta de la radio, unos discursos que duraban horas y yo los escuchaba, es decir eran discursos de tres cuatro horas, imagínate un muchacho adolescente oyendo eso era como raro, pero eso demuestra que yo era muy sensible a eso.

P.C.P.: Que dejó en usted todo esto?

J.B.M.:Primero yo creo que a mi me dio un gran sensibilidad hacia los temas públicas, a diferencia de lo que pasa hoy, es decir hoy en día los muchachos ni siquiera ven por televisión el noticiero, y lo veo por mis hijos, ni siquiera el periódico lo leen, si eso es tenaz en cambio en mi casa nosotros nos peleábamos por ver el periódico con mis hermanos, uno tenía turnos para leer el periódico, es decir eso muestra un cambio muy grande, entonces marcó yo diría que una alta sensibilidad por lo público, por el país, por la sensibilidad hacia el país, que hoy en día no lo veo tan claro en la juventud de ahora, yo creo que ahora es como más individualista, o no se si individualista sea la palabra correcta, es decir, menos interesados por los temas públicos, menos interesados por los temas que abarcan muchas personas, esa época, me inculcó una afición un gusto por estar informado de los temas que afectaban al país, por lo que se pensaba, por las ideas que estaban que se discutían a nivel del país, y yo he mantenido eso por supuesto ese interés por lo que es nacional por los acontecimientos del país y de hecho la formación de un economista te lleva mucho a eso también, yo creo que por materia te obliga a pensar en grande, por materia te obliga a pensar en el país, te obliga a estar informado de lo que pasa en el mundo, estar informado de lo que pasa en tu región deseo vamos a hablar más a delante pero digamos esa motivación de lo público que nació de allí, yo creo que nació de esa época de alta actividad política, me ha mantenido mi interés por el mundo entonces yo estoy, de eso vamos a hablar más adelante, pero digamos, yo devoro con avidez mucha información que tiene que ver con lo político a nivel mundial, entonces a mi me llega información me llega la revista The Economist, yo estoy suscrito a The Economist,, que es una revista básicamente que no es de economía como su nombre lo indica, sino yo diría que es ciencia política del

mundo, a mi me llega otra publicación que se llama la revista de ciencia política, que es sobre las filosofías del mundo, me llega una revista que se llama Challenge, que es una revista de izquierda norteamericana de lo que pasa en el mundo en materia de la ideología no comunista pero sí de izquierda, social demócratas, y todo eso viene me imagino que de allá, sin que yo comparta esa ideología, en particular, es estar informado, después te hablaré de mis convicciones ideológicas, pero soy muy sensible a esa materia y yo creo que viene de esa parte.

P.C.P.: Cuáles eran las que usted veía como sus debilidades y sus fortalezas específicas durante el desarrollo de su carrera, y hubo profesores que lo marcaron a usted muy positivamente o tal vez de manera negativa?

J.B.M.: Bueno a ver vamos a hacer memoria de las debilidades que sentía en esa época, esa es una pregunta como de alta memoria, yo me sentía en esa época que mi gran fortaleza era mi sentido de la lógica, yo creo que aún hoy siento que esa es mi principal virtud, y yo te lo mencioné la vez pasada, yo se lo atribuyo a la formación en filosofía, yo creo que esa es mi gran virtud, yo agarro cualquier tema, y tu lo desmoronas, lo vas deshojando y vas dejando la esencia, creo yo que esa es mi gran virtud de poder, y llevarlo y eso es tremendamente útil, y yo le atribuyo eso a la filosofía y luego a la economía, porque la economía es filosofía también, es filosofía en el campo de lo económico y lo material, pero sigue siendo filosofía y tiene una lógica impecable, entonces yo diría que esa es mi gran virtud, cuál sería digamos mi gran debilidad, mi gran defecto, yo diría que yo soy una persona en cierta forma un poco solitaria, a pesar de que tengo amigos y muchos conocidos, yo soy un individuo más bien de pronto cuando me hiciste la pregunta de mi estilo de trabajo, de pronto eso también viene de allá, el hecho de que yo trabaje solo digamos como que el aprendizaje sea individual, eso pues sí de pronto es mi metodología, pero pues viene asociado a una debilidad, que es no compartir mucho no por egoísmo, sino por no saber hacerlo, habría que verlo digamos que impacto ha tenido eso, porque por otro lado en mi manera de trabajar, yo soy una persona muy convencida de llevar mucho a la concertación, yo soy una persona básicamente de concertación, de invitar a la reflexión colectiva para tomar una decisión. En cosas que yo podía tomar la decisión sin consultar, me gusta más consultar, si es una cosa que me parece más eficiente consultar que no hacerlos, a pesar de que podía tener la autoridad para hacerlo sin necesidad de consulta, entonces es algo ahí un poquito curioso pero yo diría que podría si ser una debilidad de digamos que podría haberme dado más vida o más felicidad de pronto el haber tenido un estilo de compartir más ampliamente, yo creo que la gente me ve a mi como una persona como un poco reservada, como distante, yo creo que la gente me ve a mi eso, bueno alguna gente me lo ha dicho, de modo que no es que lo esté yo adivinando acá, creo que alguna gente piensa que yo soy una persona, alguna gente pensará que es porque como que me evito consultar o no se si antipático en algún sentido, lo que si se es que la gente me ve a mi con cierta distancia y puede ser por eso, porque es algo que yo creo que no logro yo sintonizar fácilmente para intimar por ejemplo, si, entonces yo soy una persona que trabajo solo, consulto cuando siento que, pero no es alguien que fluya fácilmente entre la relación sino como que son a distancias, eso puede ser como una debilidad?

P.C.P.: Ya en esa época cómo era la relación con sus hermanos y sus papás?

J.B.M.: A ver no se si ya hablamos de pronto de eso, pero digamos la relación de mi familia, que yo creo ha sido así toda la vida, primero una familia muy conservadora y tal vez te lo dije la vez pasada, muy conservadora de grandes valores éticos, y de hábitos muy impregnados por parte de la familia de padre y madre, ambos son como del mismo esquema cultural, a pesar de que eran de diferentes orígenes económicos, pero culturalmente era la misma manera de uno percibirlos, muy ortodoxos en todo, ahí la ética era tremenda, o ha sido tremenda, por otro lado siempre una familia muy unida, si una familia muy unida, era una familia pequeña más bien con tres hijos y los papás, y compartimos, estuvimos en casa hasta que cada quién o en el caso mío salió a estudiar fuera del país, o en el caso de mi otro hermano mayor, también salió del país, y es decir nos casamos o nos fuimos fuera del país, estuvimos hasta bastante ya mayores viviendo en la casa, y compartiendo mucho en familia, mucha cosa de salir a los paseos que te decía antes, las idas al Valle, en vacaciones compartidas pero con una peculiaridad que la relación digamos con mi papá era como eran antes, cierta distancia con el padre más cercanía con la mamá pero siempre como esos padres que uno ve con mucho respeto, no es como hoy en día que es casi como una cofradía ahí con el papá, y a veces no se sabe ni quién es el papá, y eso era como actitudes también de la época, entonces yo diría que fue una familia muy armónica de muy poquitas desavenencias, nunca vi algo que yo dijera huy que vaina esta familia se va a separar los papás, o que hubiera entre nosotros unas peleas o unas diferencias o unos distanciamientos eso nunca ha ocurrido ni aún hoy a pesar de que se dan como es obvio las discusiones por temas, a,b o c pero no al punto de que uno dijera oiga aquí hay un problema a un punto de que se está rompiendo una familia eso de ninguna manera y además muy conciente de la importancia de ser unida, yo te voy a traer aquí una anécdota, yo tengo dos hermanos, un médico y un abogado, el que vive en Estados Unidos el vive allá hace 30 y pico de años, cuando el viene acá o uno va allá o los tres nos encontramos, casi nunca nos encontramos ya los tres pero cuando nos vemos que la hacemos una vez al año, siempre tenemos una charla privada, de la relación de familia para mirar qué cosas han funcionado bien o si nos hemos distanciado por qué ha pasado, y hablamos de esos temas para fortalecer la relación de la familia, casualmente ayer tuve mi charla anual con mi hermano con el abogado, el que vive acá, nos fuimos a almorzar, yo lo invité a almorzar, ayer, y estuvimos charlando tres horas de cómo hacer para que los hijos nuestros sean más unidos entre ellos, los primos, ya puedes ver como eso viene muy sólido, y nosotros hoy en día ya no con mi papá por que ya mi papá se murió, eh con mi mamá ahorita está en Estados Unidos, ella está yendo y viniendo de allá, pero cuando está acá ella está con nosotros, que es la mayoría del año, pues nos estamos reuniendo mucho con ella, compartiendo mucho, es decir yo creo que la familia nuestra es bastante unida.

Con respecto al profesor sí, yo tuve un profesor, e particular que para mí primero yo lo admiraba mucho, un tipo que para mí era como la sabiduría ambulante, un señor que desafortunadamente ya se murió, se murió el año pasado, le dio un infarto, y el tipo era, lo admiraba por dos razones, primero porque le veía sabiduría, como profesor segundo porque era muy exitoso en su profesión, Guillermo Villaveces, el fue en la época en que era mi profesor, el era un gran profesional en el Banco de la República, ahí había una cosa que se llamaba el Fondo de Inversiones Privadas, que date cuenta, hoy en día sería como un Corporación Financiera, dentro del Banco de la República, en esa época el Banco de la República tenía un rol como de fomento parecido al IFI de hoy, si no hubiera habido IFI hoy sería como el presidente del IFI, para darte cuenta como el presidente del IFI de la época, un tipo muy sobresaliente en ese rol de banquero pero como profesor un tipo sobrado, hacía expresión, muy afectuoso con sus alumnos, se sentía es decir uno lo veía, tu sabes que a los profesores no les pagan nada, y el no necesitaba para nada ese sueldo lo hacía porque quería ayudar, entonces es decir yo le veía eso, un tipo que yo miraba y me decía ese tipo tan importante, aquí con estos muchachitos que no gana nada distinto a dar, porque el no ganaba nada yo creo que unos pocos pesos, y era un excelente profesor y le aprendí muchísimo, no obstante que era un tipo súper exigente y el me tenía a mí mucho afecto de hecho la primera oferta de trabajo que yo recibí fue de él, no por eso te estoy hablando de él, yo lo admiraba mucho y a mí me gustaba mucho su materia y me iba bien y probablemente por esto me ofreció mi el primer puesto, pero yo ya estaba a punto de irme para Estados Unidos, y ya era una cuestión de cuatro meses que iba a estar acá en Colombia, y no me parecía aceptarle para luego dejarle tirado, entonces lo admiré mucho y le aprendí mucho, el daba política monetaria, entonces a él como te digo lo admiré mucho, tuve otros profesores que también digamos influyeron mucho, pero este indudablemente era, lo recuerdo como alguien muy especial.

P.C.P.: De esa época universitaria hubo algún reto importante que resaltar?

J.B.M.: Bueno yo tenía un reto, que lo tuve desde muy temprano digamos desde segundo o tercero de carrera, yo tomé la decisión y eso fue para mí un reto un objetivo, de irme a estudiar por fuera del país, y no era nada común por lo menos de ninguna de mis amistades, si no era común que la gente se fuera a estudiar fuera del país, si hoy en día la gente sale entre los semestres y dice que se va a hacer cursos Italia, en esa época olvídase, eso no era así, era muy raro, entonces tomar la decisión de irme a estudiar entrañaba unos esfuerzos muy grandes, para comenzar el idioma, porque en los colegios pues se veía el inglés pero era una vaina como absolutamente mamadera de gallo, es decir nadie tomaba eso en serio ni había buenos profesores, ni tenía una intensidad importante, yo creo que ni siquiera había todavía colegios bilingües, puede que había por ahí unos jardincitos bilingües que empezaban a florecer, pero es que no había, mi colegio no era bilingüe para comenzar y el inglés pues si se veía pero una cosa absolutamente absurda, entonces el primer reto si uno pensaba irse para los Estados Unidos como yo tomé la decisión de hacer, fue meterme primero una carga adicional diaria durante tres años de mi carrera a irme dos horas diarias a estudiar inglés, una carga la macha porque de todas maneras la universidad te demandaba era en adición, y pero tomé esa vaina como un desafío de hacerlo y el mayor mi hermano mayor ni siquiera pensaba en eso, el se fue por la presión que yo le puse a eso si el se fue después para explicarte pues que ni siquiera tenía la presión de mi hermano sino que fue, una decisión personal que yo tomé de irme a estudiar por fuera, que era una excepción total, el único que se fue de la promoción mía en ese año fui yo y al cabo de un año y medio después salió otro, y después en total de esos diecisiete no hemos salido del país sino tres para explicarte como era eso pues de raro de medio extraño, sólo tres personas salimos a estudiar fuera del país, entonces si fue un desafío muy grande.

P.C.P.: A qué obedecía ese interés de irse a estudiar fuera del país:

J.B.M.: Esa es una buena pregunta, porqué se me metió a mí eso en la cabeza, no te podría decir que tuviera una respuesta de qué me motivó a mí a hacer eso, distinto a que pensaba que era una mejora importante en mi formación, pero no era porque yo pensaba que me iba a enriquecer, es decir no era por cosas materiales, ni por irme a pasear a pesar de que nunca había salido del país, es decir no era con seguridad que no era ni por pensar que me iba a pasear, o que iba a viajar, sino porque era una mejora de mi formación, esa fue mi motivación.

P.C.P.: En dónde estudió inglés?

J.B.M.: Yo estudié inglés en el Colombo Americano, en el Colombo americano que quedaba en el centro, ahí en la 19, y eso ya de por sí era una incomodidad, porque yo vivía en el barrio la soledad en la 37 por el camping, y la universidad quedaba igual que hoy en día en la 45 de modo que eso era un paseo, y yo no tenía carro en esa época ni nada de esas vainas, de modo que era cuestión de coger un bus, era un esfuerzo, era un esfuerzo.

P.C.P.: Cuénteme sobre el trabajo de tuvo en su último semestre

J.B.M.: En el último semestre trabajé, exactamente, a ver te cuento eso también es interesante, en el último semestre trabajé, cuando yo ya tenía claro que me iba a ir a estudiar por fuera por que así fue, y salí de la Javeriana en el año 68 y comencé a estudiar inglés a perfeccionar digamos, yo estudié aquí pero me tenía que ir a hacer conversación en la universidad y me fui tres meses antes para estudiar inglés, en Washington y me fui en Junio, de modo que el tiempo que yo estuve trabajando fueron cinco meses, cuatro meses y medio cinco meses, ya del año 69, estuve entre mediados de enero y junio, la época en que me fui, porque empezaba la universidad en septiembre, entonces en esos mesitos, trabajé en la Asociación Bancaria de Colombia y la razón para haber estado allí, fue la siguiente uno de mis profesores fue el doctor Guillermo, él era el gerente de la asociación bancaria y el había sido profesor mío de en la Javeriana de banca una vaina ahí como de instituciones financieras, y yo le conté que yo me iba a estudiar por fuera pero que tenía un semestre disponible, entonces él me llevó a la asociación bancaria a trabajar esos mesitos. Pero

estuve muy de buenos en este sentido, resulta que en este primer trabajo yo fui al departamento económico de la Asociación Bancaria, el gerente era ese señor que te estoy contando el señor, pero el director del área mía, que era el departamento de estudios económicos, era el Dr Jorge Marmorek, que en paz descanse. Jorge Marmorek era un tipo que yo conocía desde el colegio, era un poco mayor que yo pero lo conocía desde el colegio, y ese señor después de yo estar 15 días trabajando lo nombraron en la Superintendencia Bancaria, yo estoy trabajando en la Asociación Bancaria, lo nombraron en la Superintendencia Bancaria, para manejar el departamento económico de la Superintendencia Bancaria, y entonces yo que llevaba 15 días, entonces el resto de mis cuatro meses y medio cinco meses, ya no estaba él y no tenía jefe, pero eso fue buenísimo, porque al no tener jefe mi jefe era directamente el señor Guillermo Nuñez el gerente y el, ahí había un gerente luego había otro tipo más importante que era un personaje nacional que fue muy importante, que fue presidente del Banco de Bogotá hace muchísimos años, era el presidente de la Asociación Bancaria, como decir hoy en día la doctora Patricia Cárdenas que es la presidente de la Asobancaria, era un gran personaje nacional y yo tenía acceso directo a ese señor, que si hubiera estado Jorge todo el tiempo no hubiera tenido ese acceso, porqué te digo que fui muy afortunado, porque me permitió tener esa relación y el trabajo mío lo que yo hacía, era ir al congreso todas las veces que hubiera sesión del congreso de la república, a seguirle la pista a los proyectos de interés de los bancos, entonces yo me la pasaba en el congreso, fíjate como la política, ese interés como que sale otra vez, entonces le tocaba ir al congreso a un pelao de 22 años yo estuve yendo ahí cuatro meses larguitos haciéndole seguimiento a los proyectos de interés a los bancos y haciendo memorandos dirigidos al presidente de la asociación bancaria, reportándole sobre lo que estaba pasando en el congreso y preparando comunicaciones para los a los bancos de lo que pasaba en el congreso, entonces me obligó a ir al congreso, a ese medio que era nuevo para mí por supuesto, que me gustaba además ese medio, conociendo uno gente pues todos los parlamentarios que sabía pues que yo era funcionario de la asociación bancaria y que me tocaba hablar con ellos, en fin esa relación pues con ellos y luego eso me obligó a escribir al más alto nivel que había ahí y que era el presidente de la asociación bancaria, y el borrador de lo que iba a ser a la calle a los bancos reportándoles entonces para mí fue muy peladito obligarme a un reto muy importante, de interactuar en el congreso, como interactuaba y escribiendo, entonces fíjate que eso fueron cosas que me fueron tremendamente útiles, yo ya ahí estuve muy poquito, yo de ahí ya salí para los Estados Unidos.

Yo ya había hecho aquí tres años de inglés, digamos aquí lo que aprende uno aquí localmente, pero pues obviamente necesitaba prepararme ya, porque yo ya había sido admitido, yo apliqué para hacer un Master en Economía, yo apliqué a la universidad de Siracusa, Siracusa es una universidad que queda en el estado de Nueva York, muy al norte del estado de Nueva York, más bien más cerca de Canadá que de Nueva York, a una hora larguita de la frontera con Canadá, Siracusa es un pueblito muy chiquito, es un pueblo estudiantil donde el centro del pueblo es la universidad, yo apliqué allí, yo apliqué a esa universidad obteniendo una beca que me consiguió mi papá, mi papá como te dije antes el era funcionario del ministerio de minas y el ministerio de minas.(cambio de casete) Entonces te decía apliqué a la universidad de Siracusa, y financié esa especialización, ya te cuento exactamente que fue lo que hice ahí, por conducto de la ayuda financiera de una beca, una beca que me ayudó a conseguir mi papá, de ese fondo que se financia con una cuantía, unos centavos que pagan las compañías petroleras para financiar ese fondo, para mandar a estudiar a estudiantes colombianos al exterior, en ciertas carreras, asociadas como a lo técnico, la ingeniería, la economía y la administración, entonces yo obtuve esa beca, que me obligaba a volver al país, a prestarle servicios al país, por el doble del tiempo que yo hay estado allá estudiando, en una entidad del estado o en una universidad, ese digamos era como el compromiso, y si no hacía eso, pues entonces me tocaba pagar, ese era un fondo del ministerio de Minas pero se manejaba a través del ICETEX, entonces yo me fui a estudiar allá y estuve entonces desde el año 69, y estuve allí año y medio haciendo mi master, y yo viví allá, bueno pues yo me fui como te dije a Washington a tomar mi perfeccionamiento en inglés, estuve dos meses y medio tres meses estudiando mi inglés, y fue en la universidad de George Town, una universidad muy buena para esas cosas, vivía en una residencia de estudiantes, internacionales ahí en Washington, una vida muy rica, muy rica, me gustó mucho Washington, hice varios amigos allí de la residencia, que eran estudiantes universitarios, ahí conocí gente asiática, bueno primero que todo yo nunca había viajado, al exterior, me fui a Washington, sin hotel y sin nada, el taxista fue el que me recomendó el hotel, con una imprudencia total, le dije que me llevara a un hotel de estudiantes, entonces me llevó a un hotel muy económico, pero me gustó mucho porque pues Washington es una ciudad muy buena, y por fortuna di con esa cosa que te cuento, con esa casa que se llama International Student House, yo he vuelto, cuando yo he ido a los Estados Unidos y voy a Washington, paso allá porque tengo muy buena memoria, muy recuerdos, de esa estadía allí en Washington de tres meses, con estudiantes de todas partes del mundo que nunca en mi vida había visto, asiáticos, hindúes no, pero gente muy querida, también había unos poquitos latinos, tenía, fíjate esto tan interesante, tenía, había un colombiano, un tipo de apellido Jaramillo que todavía veo a veces pero ocasionalmente, y otros latinos que no eran amigos nuestros, ese colombiano si era muy amigo mío, pero hicimos un convenio, de no hablar español y teníamos una multa que era que por cada palabra que habláramos en español pagábamos 25 centavos de dólar, para demostrarte como era la convicción de en lo que estábamos y toda la vaina, entonces nos salíamos a reuniones, había fiestas ahí en la casa en donde estábamos, nos sacaban a algunos paseos, es una cosa que promueve mucho como la amistad de los pueblos, entonces nos llevaban a sitios de paseo con los otros muchachos de la casa esa, osea es muy bueno porque hacíamos amigos, pero al mismo tiempo nos obligaba a hablar en inglés, entonces muy bien estuve ahí en esa casa, tomé mis clases de inglés y ya a principios de septiembre con el invierno que no te imaginas más tenaz, volé de Washington a Siracusa en mitad del fin del mundo porque eso es una cosa lejisimos y la universidad queda si bien estaba en el condado y en el sitio pues, eso es a parte, entonces uno se siente, que está en el fin del mundo, pues

las primeras semanas fueron de un sentimiento de bastante, no perdóname yo llegué y la primera semana a mi me recibió una familia norteamericana, como digamos la adaptación inicial a la universidad, había un convenio con el ICETEX, para que a uno lo recibiera una familia, y estuve ahí, pero era una familia rarísima, porque ahí no hablaba nadie con nadie, era los papás y eran tres niños adolescentes y nadie hablaba con nadie, todo el tiempo era mirando el televisor, todo el día se la pasaban mirando televisión, y era pura nieve, era terrible, nieve pero nieve altísima, no se hablaba nada con nadie, allá la nieve es tenaz eso es salvaje, eso es un frío, no te imaginas, pero entonces a mi eso me afectó muchísimo por que yo venía ya de Washington donde tenía la cosa, tenía mis amigos ahí ya, llegué a un ambiente como más bien, distintísimo, a una familia rarísima, apáticos más bien, diría yo que más que apático, no se sentía uno como en un hogar, y bueno ahí estuve la semana, luego ya pasé a unos dormitorios universitarios y tenía un apartamentico de tres alcobas, éramos tres, dos gringos y yo, pero igual eran unos gringos cada quién en su cuento, uno de ellos estaba estudiando derecho, un tipo muy dedicado, exclusivamente a su estudio, no hablaba con nadie, nadie hablaba con nadie, y el otro gringo era un tipo que se había rehusado ir a Vietnam, ya estaban en la guerra de Vietnam, se había rehusado ir a Vietnam, pero a cambio de eso tenía que ir como a unos ejercicios de entrenamiento militar, entonces el tipo vivía todo el tiempo vestido de militar, entonces a mi me impactaba mucho eso, porque todo el día con su uniforme de militar, con sus botas pero era un estudiante, el se sentía, por no ir a Vietnam, me imagino que se sentía en deuda con el país, entonces se la pasaba era leyendo, el tipo estudiaba ingeniería mecánica, pero muy metido en sus ejercicios de los militares, y una cosa impactante, el tipo llevaba un registro de todos sus gastos al centavo, el tipo se la pasaba largo rato contando centavos, entonces para mi todo eso era un mundo muy extraño, me sentía muy solo, en esos primeros, un mes o algo así, luego ya en la facultad, en la facultad de economía, pues uno va haciendo amigos allí, hice algunos amigos allí había muy poquitos extranjeros, era una universidad muy gringa en esa época por lo menos, pero había, en la facultad de administración, había con el ICETEX un convenio, que mandaba estudiantes colombianos allá, pero de administración, entonces habían muchos colombianos allá de administración allí en un convenio que había, de la facultad de la EAFIT de administración con Siracusa, con la facultad de administración, entonces ahí había mucho colombiano, conocí esos colombianos como después de un mes de estar yo allá y ya cuando los conocí pues ese era ya otro paseo, casualmente uno mira que ironía, uno de los compañeros que yo conocí allá, o que volví a ver era un colombiano que había sido compañero mío acá desde tercero elemental a sexto de bachillerato, entonces eso me arregló la vida, Gustavo López se llama él, entonces pues ahí si pasamos muy rico, estando yo allá, a ver te cuento no te he hablado de esa partecita, desde di tu desde unos dos años antes de yo irme a estudiar por fuera, yo ya estaba ennoviado, no te había contado esa parte, entonces muy bien ya me salió mi beca mis cosas y, el tema era que con la plata, que me daba la beca, no podíamos vivir allá, por que queríamos casarnos, no se pudo hacer eso, pero quedamos con el compromiso de que yo vendría y nos casaríamos, ese programa dura año y medio, y entonces en el último semestre nos algo así, nos casaríamos para estar algún tiempo casados y empezar nuestro matrimonio allá, y volver a trabajar y demás, entonces así fue, estuve allá, el primer año, di tu los primeros ocho meses yo solo, con estos amigos que te cuento pero luego ya nos casamos, por poder porque yo no podía venir acá, fue por poder, a mi me representó, mi hermano, él fue el queme representó, y después ya mi señora mi esposa, en esa época llegó allá y estuvimos allá viviendo como unos siete ocho meses hasta que ya se acabó el programa y entonces ya nos regresamos. Eso es como digamos el paso por Siracusa, como te dije yo hice mi postgrado, un master en economía, ese master a ver te digo tuvo el valor para mi, de que algunas materias que acá no quedaron bien, allá las fortalecí mucho y sobretodo una que par mi ha sido muy importante, yo diría que dos materias que para mi ha sido muy importantes, una la macro, si la macro para mi era muy importante y allá, y había un curso básico que es como la macro de allá, aquí muy poquito contenido y allá, muy fuerte, entonces eso para mi fue muy importante porque la macro es el corazón de un economista, y luego hacienda pública, tuve también un curso muy flojo de hacienda pública, y allá fue muy fuerte, y fue eso muy conveniente para mi, porque yo después te contaré, mi regreso también fue a trabajar en eso, si, entonces para mi fue, eso fue como el empaquetado.

P.C.P.: Cuáles fueron las cosas más complicadas de asimilar de ese cambio de país, de su ciudad?

J.B.M: A ver para mi los arranques, yo diría que el arranque tanto de tanto en Washington como en Siracusa, De sentirse uno muy solo, es una cultura pues muy diferente a la nuestra, la gente no es tan cálida como acá, como tu sabes, los gringos son unas personas, no son cálidas en ningún sentido, no son inamistosos, pero no son los tipos que están pendientes de ti, a diferencia de acá que uno, como cualquier extranjero que llega acá como que uno trata de asimilarlo, que se sienta cómodo y de que se sienta bien recibido, allá eso es cada quién por su cuenta, entonces eso, yo nunca había salido como te fije del país, y entonces para mi todo era nuevo, yo llegué a Washington un domingo, no un sábado por la noche yo llegué a la media noche, al hotelito que te dije, y al día siguiente que era un domingo, entonces yo me levanté y entonces en el hotel donde estaba no había cafetería ni nada, no había servicio de, cómo sería el hotel mejor dicho, no había servicio de restaurante, no, era puro para dormir sólo habitaciones, y entonces tuve que salir a ver a donde desayunaba, y date cuenta una cuidad en estado de guerra, no había ni un carro ni una persona, y además en invierno, entonces en estado de desolación total, entonces ese fue mi primer impacto de decir, miércoles, yo donde diablos fue que me metí, si una cosa absolutamente solitaria, y entré luego para mostrarte como era uno de campesino si se quiere, a una cafetería, allí de un dos por tres, donde había una barra en donde tomar café un sandwichito y algo, entonces me pedí un café y yo no conocía el azúcar empaquetada, en sobresitos, entonces yo buscaba el azúcar, hasta que me indicaron que eso era, para decirte pues el contraste total de donde había llegado, otra cosa para contarte y para mi eso fue duro digamos, mientras uno asimila ese cambio, se siente muy solo, no tenía los recursos para estar llamando a Colombia, es decir eso llamar a larga distancia acá olvídate, era costosísimo, yo no lo podía hacer además yo tenía un presupuesto muy bajo, entonces uno se siente bastante solo y duro difícil, entonces y

eso pasó tanto en Washington como cuando ya había hecho el ambiente de Washington, ya me había acomodado, comenzando en Siracusa es decir dos meses, como uno y uno que fueron muy duros, y saber que uno iba a estudiar y esa era su vida, tenía la claridad que ahí no era ni para pasar sabroso ni para fiestas porque pues eso la verdad no era ese el escenario, los muchachos compañeros míos, todos tenían presupuestos muy precarios, de modo que lo que teníamos no era para grandes fiestas ni nada de eso, cada quién como en su puesto de estudio, entonces ese, fue una época digámoslo así un poco dura, muy dedicada a lo que sabía que era, era ir a estudiar, con mucha presión por el idioma a pesar que yo, me defendía, yo tomé un curso que se llamaba un curso de comercio internacional en la facultad de economía ahí en Siracusa, y allá el método de estudio es muy diferente al nuestro, allá no es la clase que el profesor escribe en el tablero a veces, es decir allá es una hora y te ponen lecturas para que te metas a la biblioteca por horas y horas, para preparar la siguiente clase, entonces el profesor de comercio internacional, nos entregó una listita de las lecturas, fue la primera clase que tuve en el día, entonces nos dio la lista de las lecturas, me fui para la casa, había como organizado mis lecturas, y no había ningún libro sino que todo era en la biblioteca como con magazines con temas específicas y leí que decía lectura de tal semana y yo creía que era la lectura de todo el semestre, era de una semana, entonces a uno le da angustia porque el inglés que tienes a pesar que has hecho todo lo que te expliqué antes, no le da a uno para responder a esa exigencia, entonces uno tiene que jugarse ahí un poquito de suerte de que escoges de tomo eso, porque simplemente no alcanzas porque yo tomé cuatro materias, y entonces a ese ritmo imagínate, no tu no puedes con eso, entonces eso para mí era una altísima presión, mucho es decir, yo estuve allá muy clavado y muy presionado, entonces eso digamos, allá es otro sistema de educación, es otro sistema de exigencia, la clase presencial es una horita y te ponen a trabajar muchísimo rato de biblioteca, en donde nadie te pide lecciones sino los exámenes, y haga papers, documentitos y cosas, exámenes de libro abierto, nadie te esta cuidando, es otra cosa, es otra cosa.

P.C.P.: Qué era lo que más extrañaba de Colombia?

J.B.M.: La familia y los amigos, extrañaba mucho a mis papás, extrañaba mucho a mis hermanos, lo que yo tenía acá, entonces es decir, era un sentimiento de soledad fuerte, eso me golpeaba mucho y la dificultad de lo que estaba haciendo, que era muy exigente, muy exigente, y te cuento una cosa eso es tan exigente que ven te cuento hasta donde va la película, de esos muchachos que iban de Medellín muy amigo mío que se llama, lo veo todavía, Antonio Oviedo, el se fue allá con esposa, una señora de Medellín que se llama María Cristina Gaviria, esa familia es muy rica, esa familia esos son los dueños de Postobón, uno de ellos se casó con Ardila, una señora de esas Gaviria, la hermana, la tía de este muchachos se casó con Carlos Ardila, para contarte pues el personaje, entonces con todos los lujos pues acá de Colombia con todo lo que te puedas imaginar, y ese muchacho estaba estudiando administración, se deprimió la señora, terriblemente y se enfermó de depresión, imagínate y eso que estaba pues con el esposo, le dio una depresión terrible y tuvieron que internarla, tensión nerviosa y tuvo que devolverse, y tengo otro caso de un muchacho Aristizábal también de Medellín, Jorge Aristizábal, el tipo estuvo tres semanas y se devolvió y dijo no esto no es lo mío, para indicarte pues como era de duro.

P.C.P.: Y usted nunca pensó en desertar?

J.B.M.: No, no, no, eso si ni se me pasó.

P.C.P.: Toda esa tensión y esa presión dejó algo importante en usted?

J.B.M.: Sí yo creo que sí, yo creo que, bueno no de ahí, no de ahí porque yo creo que esas cosas de las que estamos hablando no se forman allí, ahí se consolidan, yo creo que eso se forma desde mucho antes, que es que las cosas que uno se propone las saca adelante por que las saca y eso es clave es decir uno tener la voluntad, yo tengo un chiquitín, el mismo que te hablaba antes, de que no lee periódicos y que no ve noticieros ni nada, y que aprende oyendo no clavándose, yo le estoy enseñando la metodología de clavarse, no en verdad ahorita te cuento un poco de eso porque yo estoy sorprendido de que alguien pueda aprender de esa manera, tal vez por lo que o tengo mi otro enfoque, pero yo creo que si es muy importante para el éxito de una persona, la disciplina y la férrea voluntad de lograr las cosas y de sobreponerse a las dificultades, es decir disciplina, eso para mí es disciplina, entonces si uno no tiene disciplina yo creo que va a dejar de hacer muchas cosas en la vida, es decir la persona que no tiene disciplina, el que no tiene disciplina le falla el motorcito, y le falla el motorcito de la voluntad, porque disciplina es voluntad entonces si uno no tiene el motorcito de la voluntad para hacer lo que se propone hacer, uno va a tener mucho dolor de cabeza y va a ser en cierta forma a no ser que se conforme con cualquier cosa, porque también puede ser un poco también de cómo cruzar un poco expectativas contra lo que tu consigues, probablemente el que no tiene mucha voluntad a lo mejor no se pone muchas expectativas, porque si se las pone va a vivir frustrado, si entonces probablemente el que no hace mucho esfuerzo de pronto sus expectativas son mas bajas y entonces no sufre, pero si alguien no tiene disciplina y tiene expectativas altas, ese señor va a ser infeliz o ese individuo va a ser infeliz, entonces el de la voluntad, la voluntad es una cosa muy importante si tienes altas expectativas.

P.C.P.: Cómo fue esa vida de novios?

J.B.M.: Noviazgo muy conservador, con eso le digo todo, es decir porqué, porque mi novia que se llamaba o se llama porque no se ha muerto, María Cristina Carrasco con quien tuve un hijo Juan Pablo que está en Estados Unidos mi hijo, ella es de una familia, parecida a la mía, súper conservadora, de una familia muy importante de Boyacá de Tunja, de una gente pudiente de allá, de un ambiente social alto pero muy conservadores todos, con cuatro hermanos

más, en un mundo en que los colegios son súper estrictos, femeninos ella era del Colegio Nuevo Gimnasio, entonces fue un noviazgo muy conservador, donde a las mujeres en esa época las educaban más para ser buenas amas de casa que para una vida profesional, esa era la cultura y yo creo que entre paréntesis, nuestro matrimonio se rompió por eso, porque son dos personajes distintos, muy distintos en sus gustos, en sus expectativas y en su manera de ver la vida y eso viene de ahí, entonces ese noviazgo, nos divertimos mucho porque salimos, yo te decía que los colegios eran muy afines, si las universidades eran muy afines era mucho la diversión en grupo, porque uno salía era como un bloque, el bloque era en la universidad o el bloque era en el colegio, o el bloque, es decir siempre era un pocotón de gente, y así eran los paseos con ella y esos paseos que te contaba era con ese grupo de personas también, era un núcleo.

P.C.P.: Cómo se conocieron?

J.B.M.: Por las fiestas de las universidades. Así nos conocimos, fiestas de universidades que eran muy comunes.

P.C.P.: Porqué se casaron por poder y no se esperaron a que usted pudiera venir al matrimonio?

J.B.M.: A ver te digo, yo diría por dos razones, una porque ya llevamos un noviazgo pues más o menos ya sumando el tiempo ahí sería como tres años, y segundo porque yo sentía un compromiso que ya habíamos adquirido, además es decir, un compromiso, además yo sentía que lo quería hacer por supuesto, me parecía que era buena cosa casarnos y tener allá seis siete meses como el noviazgo allá, si de luna de miel allá, sin las familias, sin nada de esa vaina, me parecía que sería rico y yo estaba solo allá, era como fácil de tomar esa decisión.

P.C.P.: Y cómo fue esa vida de casados allá estando usted estudiando?

J.B.M.: Bueno primero que todo el presupuesto no nos alcanzaba, para que sepas que sepas pues obviamente las cifras han cambiado y los dólares pues hoy en día valen menos, pero nosotros vivíamos la beca que yo tenía era de doscientos dólares, y el apartamento en el que yo vivía valía ciento veinte, entonces quedaba ochenta para todo lo demás y eso simplemente no alcanza para nada, bueno entonces, como primera cosa ella tuvo que ponerse a trabajar, ella estudió una vaina técnica que se llama delineante de arquitectura, hoy en día ya eso no existe porque ahora existe el auto cad, ella hacía lo que primitivamente antes a mano, lo que hace el auto cad hoy que son los planos, una persona que sabe hacer eso, apoya a un ingeniero o a un arquitecto en los planos, o un plano de una máquina, un plano de un edificio o un plano de una obra, ella hace eso y hoy en día hace eso pero ya con los computadores, pero en esa época eso les pagaban muy bien, porque esa es una labor casi artística, entonces ella allá consiguió trabajar y tuvo mucho mérito, porque ella sin inglés y sin nada se levantó su puesto, hablando con la gente, la universidad le ayudó también allá en esa época, cómo había tan poquitos estudiantes extranjeros sobre todo en una universidad como esa, entonces ayudaban mucho a los estudiantes a los poquitos que había entonces a ella le ayudaron a conseguir un puesto con una Firma de arquitectos, entonces ella se ganaba ahí, creo que ella se ganaba más de lo que a mí me llegaba de Colombia, entonces ayudó fuertemente, y así fue así fue, entonces nosotros pasamos bien. Mejoró mi vida allá, paseamos también, nos integramos más al grupo, allá había mucho colombiano, y mucho latino casado entonces los solteros, los que estábamos solteros no era lo mismo, entonces ya casados te daba más posibilidad la pasamos bien la verdad, la pasamos bien y después de que, bueno después de que yo terminé la universidad duramos como un mes viajando, y ya estaba mi hermano el médico, ya había comenzado a estudiar allá también, entonces le caímos donde él estaba, él estaba en Baltimore.

ANEXO 5. ENTREVISTA 3 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Febrero 3 de 2003.

J.B.M.: Te estaba contando lo del City Bank que lo deseché, digamos por la calidad de vida que yo pensaba tendría en Nueva York yo lo rechacé por esta razón, yo soy muy colombiano, entre paréntesis, me gusta a mi la vida aquí y allá de paseo pero no para hacer mi vida allá, entonces por eso deseché el City Bank, el City Bank planteaba que mi vida profesional sería asignado a América Latina pero no necesariamente en Colombia, entonces imaginarme yo en la vida de estar por ahí como errante en América Latina, no me atrevía tampoco, es decir ni vivir en Nueva York ni la vida de carrera que me planteaban que era la de estar a cargo de países en cualquier parte de la región en Deloitte era Colombia, entonces eso me atraía, yo no conocía nada de las Firmas, no tenía la idea ni lo que hacían, la única que había oído por los años básicamente de la universidad era la Firma Price Waterhouse, porque tuve un profesor que estuvo en esa Firma, entonces conocía pues de Price Waterhouse, entonces no conocía nada de las Firmas y Deloitte en la vida la había oído mencionar, ni ninguna de las demás Firmas, KPMG Peat Marwick, nunca la había oído mencionar, no conocía nada de ese mundo, entonces avancé en la Charla con esos amigos de Deloitte, el compromiso allí era de que yo vendría a cargo del área de impuestos, porque cómo había estado en la DIAN, a cargo del área de impuestos de Deloitte en Colombia, ya mi año de inhabilidad había pasado pues había estado fuera de Colombia y luego remplazar aquí a un norteamericano, que había estado acá en Colombia durante varios años pero que ya su vida teniendo aquí a un Colombiano, pensaban que yo podía ser, yo sería el que lo remplazaría a ese señor, entonces ese era como el plan de carrera con esa Firma, si con Deloitte, yo me acuerdo que llamé a mi papá para decirle la dirección de esa compañía que te repito no tenía ni idea que existía y me parecía un nombre rarísimo además, que fuera a ver que era eso, porque lo que yo veía ahí no me decía nada, los veía a ellos personas de Nueva York y toda esa cosa, pero aquí no tenía ni idea, entonces así fue, mi papá fue a ver la sede, ellos tenían su sede en el edificio Bavaria ahí en la 28 con la décima, quedó muy impactado porque me dijo que era una oficina que lucía muy moderna, pequeña pero muy moderna, muy norteamericana y toda esa cosa, en fin, era pues para decirte pues que no tenía ni idea de esa empresa, a raíz de eso investigué allá en los Estados Unidos, y ya supe ahí de ese mercado que no conocía, de las Firmas, conocí de esa Firma y de los colegas y lo que hacían, y ya me informé mucho más, además tuve allá muchas reuniones con la gente de Deloitte ahí en Nueva York y también fui a la oficina de ellos en Boston porque yo pues estaba en Boston y muy impactante, en fin me sentí muy cómodo y pensé que era realmente una buena posibilidad y les acepté, tuve un entrenamiento corto con ellos en los estados unidos, y luego vine yo vine para Colombia, ya directo a trabajar en Deloitte, Deloitte era una oficina más bien pequeña, era una oficina más o menos de unas veinte personas, un norteamericano Norbert Janis, un norteamericano, hicimos muy buena química desde el principio, le tuve mucho afecto, y el también era muy cariñoso con migo muy amable, y yo vine a manejar la unidad de servicios de impuestos y servicios legales de Deloitte, me sentí muy cómodo porque lo manejaba algo pues que yo conocía bien por supuesto, ya más experimentado, si ya era otro perfil, fui muy exitoso desde el principio, allá la Firma se creció machamente, si, Deloitte, yo estuve en Deloitte como siete ocho años, y se multiplicó por diez veces más, y yo me convertí allá en Deloitte, dentro del mundo de Deloitte de América Latina en una persona muy reconocida por el éxito que tenía en Colombia, en fin fue otra vida, obviamente la parte económica mía, pues obviamente como sabes yo nunca, ya te lo he mencionado antes, nunca fui ni de dinero en la familia, ni obviamente por lo que te estoy contando hasta ahora nunca ahorré ni un peso, pues hasta ahí, si trabajando en ningún parte era una fuente de grandes ingresos ni nada de eso, ya trabajando en Deloitte la situación económica empezó a mejorar también y además pues fui muy exitoso y al cabo del año, yo ya quedé a cargo de la operación colombiana porque el señor Norbet Janis ya el dentro de o que se había planteado ya se iba de Colombia entonces yo ya quedé a cargo de esa operación, siempre como te digo muy exitosa.

P.C.P.:Porqué razón decidió entrar de una vez a Deloitte y no buscar de pronto algunas opciones?

J.B.M.: Pues a ver, tal vez ahí me pasé muy rápido, cuando te conté de esas dos opciones eso fue después de investigar mucho y de mirar mucho y de hacer el ejercicio de mirar qué quiero, si porque digamos, en Colombia la posibilidad que yo tenía en Colombia, era de poner mi propia oficina, trabajar con Gabriel Rosas, el que te hablé antes Gabriel Rosas, el de la universidad, el tenía su oficina de investigaciones económicas, es decir había unas alternativas, pero esas alternativas que son de mucho es decir muy vulnerables, es decir una oficina, para arrancar una oficina unas personas así hayan estado en el gobierno eso es una vida muy tenaz, si, la consultoría ya uno personal es una vida muy complicada, entonces esa alternativa así de ese estrato, que las tuve, con este señor, con otra gente de la universidad también ingenieros, ellos en Ingetec, también tuve una oferta de ellos, pero eso ni lo pensé por que no era ni la misma condición ni la misma calidad de ofertas, no era que dijera que prácticamente solo tuve dos y ya, no simplemente que las otras no eran ni comparables de modo que rapidito las deseché, que tenían que ver mucho como te digo con la oficina personal, o con un grupo pequeño de profesionales, pero te repito que es una vida muy azarosa, y afrente a esto pues no había punto ni de comparación, si entonces fue mediando ese, eran las mejores, y deseché rápidamente las otras, que no eran de la misma cuantía ni nada de

eso, otra posibilidad que en ese momento pensé era volver al gobierno, yo en el Gobierno tenía muchos amigos, a pesar de que era la época de Michelsen, pero yo quedé con una buena imagen de Gobierno, de un profesional que fue limpio que nunca fue investigado que si, entonces tenía y aprovechando que tenía pues credenciales de ser buen profesional, es decir había podido volver si hubiera sido una opción, yo diría que no quería eso, entonces por eso te hablo únicamente de las dos que digamos que me pusieron a pensar seriamente.

P.C.P.: Cómo y de qué dependió ese dinamismo que usted imprimió en la organización?

J.B.M.: O.K. a ver ya te digo que era lo que pasaba, una es que al fin y al cabo, uno pasando por el gobierno en un cargo de esos uno se vuelve muy conocido, porque uno la prensa que recibe, en los medios empresariales pues el director de la DIAN eso deja un nombre por lo menos de recordación próxima, porque te estoy hablando esto sería, año y medio después de yo estar en el gobierno o menos inclusive, entonces eso es alguien que abre puertas, y dos una compañía como estas toda su vida había estado concentrada en atender clientes multinacionales, no había sido su estrategia comercial, buscar el mercado local, entonces pero por otro lado en un país de estos una marca sólida que uno podía vender, es decir uno viene acompañado así no hubiera estado activo en el mercado pero uno viene acompañado de organización una pues conocida mundialmente en que uno puede decir mire hacemos esto y esto en tal parte, eso es una buena carta de presentación, si, así no se conozca localmente, tienes algo que mostrar de esa organización en otra parte del mundo, entonces una de las condiciones para yo entrar en Deloitte era que yo iba a estar desarrollando el mercado local, si para eso me traían a mí, a mí no me traían para atender los gringos, los gringos lo podían atender los gringos, de modo que a mí me gustaba era porque yo tenía esa posibilidad de desarrollar el mercado local.

P.C.P.:Cuándo usted llegó aquí cuanto tiempo llevaba la Firma en Colombia?

J.B.M.: Cómo unos treinta años.

P.C.P.:Y en todo ese tiempo no hubo ese interés?

J.B.M.: No y eso pasaba mucho con las Firmas, te cuento, no era únicamente con Deloitte, KPMG por años y años su razón de ser en Colombia era atender sus subsidiarias, si de su casa matriz, ese era su foco si atender en el caso digamos de Deloitte, era General Motors y sus grandes cuentas así petroleras y cosas de esas pero en el mercado local, es decir no había el sentimiento de que aquí habían grandes negocios para una compañía como esa. Entonces con la entrada mía era abrir mercado, entonces una persona como yo que por razones que te he explicado, tenía cierto nombre marca del acuerdo por lo de la DIAN pues era un tipo interesante, no porque a parte de eso u tipo que no tenía una mala imagen digamos profesional, todo lo contrario, una buena imagen, en un campo de expertise de estas compañías que era impuestos, un ex director de impuestos, pues era un tipo que hace sentido ponerlo ahí, si, y yo soy creo yo, creo que yo soy un buen, tengo cuando método, a mí me gusta mucho el marketing y comenzó la cosa ahí de empujar y de hacer foros, es decir como cuando arranca uno una actividad, es decir hacer foros, presentaciones, desayunos, no te imaginas cómo yo le dediqué tiempo a eso, yo mismo daba las conferencias, como tenía tanta gente conocida, haciendo eventos con gente que va contigo y que comienzan a reconocerlo a uno en Deloitte, sacando publicaciones que jamás sacaba ninguna publicación, tu aquí (KPMG) ves algo de eso, aquí cada mes hay una publicación de KPMG, allá no había de eso, hacer foros públicos, jamás, dar una entrevista de prensa, nunca, si, entonces todo eso yo llevé mucho todo eso, entonces eso explica el crecimiento de la empresa en esos años, que fue muy importante y eso se multiplicó muchísimo, entonces eso fue mi paso por allá.

P.C.P.: Cómo iba la parte personal ahí?

J.B.M.: A ver la parte personal allí, a ver, esos años fueron, fueron, a ver te digo, yo creo que ya era una relación digamos, aceptable, pero no era una relación que floreciera, eso fue de esas relaciones que comienzan como a conformarse, como a llevarla, a llevarse, más que a crecerse, es decir una relación que se estancó y te voy a decir porqué, yo creo que y eso es una cosa que te puede servir a ti, yo reo que las personas ambas tienen que crecer siempre, si una crece y la otra no crece y ese desbalance es percibido, ese desbalance tiende a no ser aceptado, se va perdiendo como la, se va perdiendo el respeto pero no en el sentido del maltrato, sino el respeto como la admiración, la admiración como que tu te sientes bien o mal acompañado, como que alguien está creciendo y el otro no, y ese gap se va ampliando, y entonces te quedas sin espacio de comunicación, entonces hay que crecer para que sea una relación para ambos, y no estoy hablando de cosas académicas sino como que uno vea más madurez de ambos, si, entonces desgraciadamente, a mí me tocó en ese primer matrimonio una señora que por su familia, y por lo que se esperaba de las mamás la mujer era muy de la casa, de la casa, y a mí me tocó como el quiebre de esa generación, después la mujer se hizo mucho más contemporánea, más profesional, se desarrolló igual que el hombre, entonces son más parejos y construyen unos espacios como mucho más próximos, el caso mío no, desgraciadamente yo creo que ese gap se fue ampliando, y entonces ya no había un espacio de, mutuo para ambos, sí, yo creo que eso deterioró la relación, ya no había la admiración, y ya era una cosa, no había un espacio importante de pareja de interés de pareja, no era el partner para la comunicación de los temas que a mí me interesaba sino, muy distintos si me entiendes, entonces eso siempre usted, supérese siempre, bueno entonces Paulina te decía en esa época el fondo de las cosas que yo aprendí y creo que es muy interesante, primero aprendí muchísimo que lo gozaba más

algo que era como mío que era como de mi propio talante para ponértelo así, son Firmas muy estructuradas, es decir todo, todo muy organizado y que yo soy así, te dije que desde niño, desde que yo estaba en primaria era muy organizado, entonces esto también viene a mi temperamento, a mi manera de ser, tremendamente empujadores de estar uno al día, si ese, como ese, es más de eso viven de que la gente esté al día, te estimula que estés al día, no, te ofrecen, es decir el que no quiere avanzar es simplemente porque está aperezado, pero tienes los recursos para estar al día, y eso va mucho con mi manera de ser, si, de estar como viendo a ver, es decir el que sea pro-activo en la superación lo tienes, así de sencillo, de modo que ahí si falla es tu personalidad, falta tu motivación, muchísimo aprendí de ese esquema de uno respaldarse en gente muy competente, si que es una maravilla, que era lo que no tenía yo en la DIAN que era una cosa dispareja ahí, como uno forcejeando ahí, aquí tienes los tipos alineados contigo, igual que tu, y eso, para mi es una maravilla, te sientes bien acompañado, bien respaldado, todo el mundo protegido en el sentido de que estás con lo mejor eso me parece que Deloitte me dio eso, me dio una autonomía la macha, a pesar de que yo nunca había estado en ese negocio antes, yo ni siquiera sabía que es lo que hacían, yo me sintonicé rápidamente aunque ahora te cuento que me molestaba, o que me disgustaba como que me contó trabajo asimilador, entonces yo aprendí mucho eso de Deloitte, me dieron como te digo toda la línea que yo necesité, para meterme a moverme a abrir negocios, a conseguir la gente era mi negocio yo me sentía como realmente en mi negocio, no era propio pero pues si estaba, y obviamente la compañía mejoró con migo, es decir se hicieron cosas muy importantes y hoy en día Deloitte es una compañía muy importante, entonces además en ese momento hizo que KPMG se fijara en mí y ahorita te cuento porqué, era visible el éxito de Deloitte en esa época, pero ven te cuento que me chocaba, que era como que sí, me costó trabajo ajustarme a eso, imagínate que en las Firmas, y a diferencia que yo tenía que fue mi primer trabajo grande, porque mi primer trabajo grande fue la DIAN, el otro fueron unos mesecitos que te conté en la Asociación Bancaria, de asistente y eso, es frente a semejante poder de la DIAN, en Deloitte pues uno es una cosita chiquitica, 20 personas frente a una cosa, una agenda la macha de cosas importantísimas, tomar conciencia de tu relativismo digámoslo así, para mi fue impactante, es decir una vaina grandísima como la DIAN, un protagonismo importante a pesar de que te estoy diciendo que tenía mucha línea Deloitte, pero frente a la otra cosa es una cosa minúscula, si, entonces uno tomar conciencia de eso, que hay que hacer el reporte de tiempo, mira que una cantidad de actividades propias, en que allá no era sino decir algo y todo se te hacía, de asistentes y vainas, y aquí es uno pedaleando como sólo en cierta forma sin recursos más allá de una secretaria o alguien, ese contraste como de importancia relativa, a mi como que me costaba adaptarme a eso, yo recuerdo que en su momento yo decía, será que yo si estoy en lo que debo estar, era como ese tipo de cómo es de subjetivo, estando frente a tanto poder, de tanto poder, que con una voz se te abren todas las puertas, y luego sentirme en una unidad chiquitica donde todas las actividades pues eran tu forcejeando pues a mi me tocaba hacer todo para, pues te estoy hablando de hacer un seminario en donde me tocaba organizar esa vaina de principio a fin, y todo hasta los avisos y todo, en el otro lado era dar una orden y ya, punto, entonces ese distinto, yo creo que sale de ti, de uno mismo, de uno remangándose totalmente, en ambos apasionadamente, porque lo que estaba haciendo era lo que me gustaba, pero el adaptarse a distinto dotación de recursos par ponerle nombre, para mi fue impactante, y muy en particular el hacer el reporte de tiempo era como la señal más básica de que era una cosa, de otra escala, si, si me comprendes eso. Bueno eso como una anécdota, porque eso también es importante, uno llega a las realidad mejor dicho, si.

P.C.P.: Qué pasó en Deloitte, porqué se fue?

J.B.M.: En Deloitte yo te cuento que no tengo sino palabras de agradecimiento con Deloitte, un sentimiento más de eso de agradecimiento total porque fueron, fue muy importante para mi en todos sentido, profesional, económico, recursos, mano libre todo, de modo que, ahora que pasó, y entonces te dije que el éxito en Deloitte se hizo público, y ese era un grupo muy cerrado, las firmas muy pequeñas, en esa época eran big eight, si, acá en KPMG, que esa época se llamaba era Peat Marwick, había también un norteamericano, el norteamericano, que yo veía regularmente, yo regularmente en las reuniones periódicas que los colegas tenemos para hablar cosas que nos afectan a las Firmas, por decirte algo, temas en el congreso, o temas de regulación que nos afectan a todas y todo eso, pues nos vemos regularmente para coordinar temas y de cómo atender temas que son comunes, entonces yo ahí conocí yo ya llevaba allá en Deloitte, seis, siete años, entonces el que estaba a cargo de acá, Bob Rivero, Rivero pero él era norteamericano, que llevaba aquí en Colombia un año y medio, a él lo trajeron a Colombia a arreglar, todo un entuerto que tenía Peat Marwick acá de peleas internas, y cosas ahí entre sus socios, y unas pérdidas económicas que venían pues de todo ese desgüeño aquí interno, que tenían aquí unos administradores gringos y uno de ellos cubano gringo, es decir aquí tenían un problema de gestión entonces trajeron a este otro norteamericano a Bob Rivero, llevaba aquí año y medio ya y nos conocimos en esa reunión era un tipo muy amable, muy simpático, nos hicimos buenos amigos, y entonces un día me dijo, me dijo oye Jaime yo tengo un asunto que hablar con tigo, porqué no vamos a almorzar y no se qué, yo tengo un temita ahí que hablar con tigo, entonces nos fuimos a almorzar, y fuimos a almorzar y en el almuerzo me dijo que el se iba de Colombia después de arreglar quién lo remplazara, si que mientras él no arreglara quién lo remplazara el no se podía ir de Colombia, y que él se quería ir de Colombia, que su país no era este, entonces que él sabía que lo que estaba planteando pues no era una cosa común, que un colega socio a cargo de la otra firma hiciera este ofrecimiento, pero que él pensaba, ya había mirado mucho el tema por varios meses, que el mejor individuo para remplazarlo a él acá era yo, entonces yo le dije a Bob que me sorprendía mucho la cosa, que le agradecía mucho, bla, bla, pero que realmente estaba a cargo de una empresa, que estaba cómodo allá, que no tenía ninguna razón para moverme y que además yo estaba enterado de las dificultades que había acá, y que pues que

no había razón para yo, porque eran conocidos, los problemas que tenía KPMG eran conocidos en ese mundo, en el mundo de los competidores, entonces me dijo hombre pues déjeme yo, si usted me dice que le interesaría seguir hablando esto, yo hablo con mi jefe, y volvemos a charlar, entonces le dije bueno sí, sí, yo nunca me negaré a ver posibilidades de progreso pero, pero la verdad honestamente te digo a ti también para mi en ese momento no había razón para venir a hacer lo mismo mejor dicho, sí, entonces pues pasaron como seis meses después de esa charla, y en una ocasión me dijo mira viene mi jefe de Nueva York, viene el señor Bob McGregor, que era un personaje dentro de Peat Marwick, muy importante de la junta directiva y encargado de América Latina, entonces vino fuimos a comer y no se habló nada de nada sino él quería simplemente conocerme, y a la semana siguiente volvió y me dijo mira quiero hablar contigo, qué haría que tu te vinieras a trabajar con nosotros?, y le dije ah no pues entonces sí me pone a mí en un desafío muy interesante, entonces a mi las razones para irme serían muy sencillas, para considerar cambiar, una responsabilidades, si yo estoy a cargo de Colombia, si yo tuviese responsabilidades latinoamericanas me interesaría, me interesaría asegurarme que acá en Colombia el mercado, pues el interés en el mercado local porque para ustedes manejar las cuentas de la subsidiarias no tengo ninguna manera de incidir en un negocio que está mirando únicamente las subsidiarias, lo que sería como retroceder, y factor económico, tres razones, y en esas cosas que me interesan hay más charla, de resto no me interesaría francamente, entonces me dijo que iba a hacerme un planteamiento. A las semanas me hizo un planteamiento formal, por escrito, nos fuimos a mirarlo y yo le dije, hombre yo tengo que mirar esto muy bien si yo tomo esta decisión tengo que mirarlo y pasaron por ahí unos diez meses en que no volvimos a hablar, bueno de ese tema nosotros nos veíamos en las reuniones habituales, porque la verdad yo no tenía una motivación muy fuerte, no, para hacer el cambio sin embargo después de todo ese tiempo, bueno si te parece ya por ahí yo ya estaba bastante mal en mi matrimonio, y ya nos habíamos separado una primera vez, llevábamos separados unos meses, entonces yo no sé si fue por esa cosa que yo decidí aceptar esa propuesta, y llegamos a unos acuerdos, acuerdos de cuándo yo asumiría como socio a cargo acá, que era un tiempo muy limitado, entonces era un tránsito de tres meses, eso fue poquitos meses, donde estuvimos juntos, yo aprendiendo como era la cosa acá, total yo tomé la decisión de venirme para acá, eso fue tenaz en Deloitte.

P.C.P.: Ya ahí estamos hablando de qué año?

J.B.M.: Estamos hablando del 2 de enero del año 84 allá obviamente la noticia fue, eso fue muy duro, eso para todos, y no había una razón especial no, distinto a una nueva vida en cierta forma que no era tan claro, porqué se estaba pasando, algo tenía que ver con mi matrimonio, yo diría que también una cuarta razón era como decir voy a arrancar una nueva vaina, era como romper con lo que venía, eso tuvo que ver yo diría que bastante, como decir llegara una comunidad distinta, tuvo que ver definitivamente tuvo que ver. Entonces tomé esa decisión que fue dura, entonces eran momentos complicados porque era trabajo y matrimonio y como todo como al tiempo, entonces fue duro, allá fue una sorpresa grande porque pues te repito no había ninguna razón, eso dolió tomar esa decisión, pero yo dije si yo voy a tomar esa decisión para decir que luego me quedo, no eso no tiene presentación, entonces el 2 de Enero del año 84 me vine para acá.

P.C.P.: Y cómo hizo usted para manejar esa situación en Deloitte?

J.B.M.: Pues dramático, complicado, a no eso fue complicadísimo, el jefe mío de estados Unidos, el McGregor que te cuento de acá allá había un tipo que se llamaba Larry Holmer, me quería mucho, no, no, eso fue muy lamentable, el me dijo mira vente para acá y conversamos y yo le dije mira, a mi me da pena es que no quiero ni siquiera te lo digo porque es que yo no voy a cambiar, primero que todo, yo siento que va ser más doloroso para las dos partes, yo ya tomé esta decisión, sé lo que significa, y sí, es decir, pero pues complicadísimo, no y la gente allá me quería mucho, en fin eso fue muy difícil.

P.C.P.: Y de pronto no quedó como la sensación de se va con la competencia, qué pasó?

J.B.M.: Pues claro, eso es tenaz, eso es igual que un matrimonio, es como irse con otra señora.

P.C.P.: A eso iba, no quedó tal vez la sensación de traición?

J.B.M.: Si, es decir claro, obviamente cuando uno ve estos temas, y va a un competidor, primero que todo no es común, y en estas Firmas y más a ese cargo eso nunca, y con todo el conocimiento que uno tiene de golpe, es decir no, olvídate tenaz, uno mirado e frío eso es difícil, obviamente que se hicieron unos acuerdos del debido uso de la información, yo no podía tocar ningún cliente cosa que jamás hice, por tres años, no es decir eso es una cosa, y por eso yo hice el acuerdo de no tocar los clientes de Deloitte y aquí sabían eso, es decir eso es dentro de ese tema, yo me voy a ir para allá sobre la garantía de que yo no me voy a traer ningún cliente de Deloitte, yo no voy a tocar a ningún cliente de Deloitte y no voy a tocar a ninguna persona de Deloitte, por tres años, si ni clientes ni gente, y eso era claro para las dos partes y así hice mi convenio acá también, entonces digamos, porque ese es el tema como más duro, si, es decir la consecuencia de la deslealtad sería esa, es robarse los clientes y robarse la gente, entonces pues eso le da tranquilidad relativa, porque eso no deja de estar sobre la mesa, mirado ya en retrospectiva eso pues es raro, pero pasa, es decir no con esto quiero digamos justificar esa situación, pero pasa, es decir, pasa, no muchas veces pero si pasa, entre Firmas, de hecho después de lo que pasó ahí conmigo, Deloitte se llevó alguien de Price, es decir si pasa, y cada vez pasa más, pero no es para justificar eso, quiero decirte que sí es un tema complicado, si, pero complicado sobre todo que la gente crea honestamente que está puesto un acuerdo sobre la mesa y de que se va a respetar, entonces y aquí igual, aquí tenía que decirle a todos los socios, señores no esperen que yo vaya a clientes de Deloitte ni que me traiga la gente que trabaja en Deloitte, nunca se hizo, es

más si tu me preguntas, aún después de los tres años, yo traje gente de allá, vino un abogado, un abogado que renunció en Deloitte, después de un tiempo, estuvo en su oficina, no le fue bien y después se vino para acá, que uno podría decir ese trabajó con usted allá y acá, hoy en día es un magistrado del Concejo de estado, entonces no es decir, se cumplió, se cumplió realmente eso, que era el tema, el tema complicado, y yo pienso que tomé una muy buena decisión, porque a parte, es decir lo que te estoy diciendo de las responsabilidades regionales se dio, entré inmediatamente a la Junta Directiva que no había allá, porque es una diferencia importante porque en Deloitte el negocio es de cada país, KPMG el negocio es regional desde esa época, y yo entré a manejar un práctica regional desde esa época y estaba en la Junta Directiva desde esa época, segundo llegué rapidito a los seis meses a ser cabeza de esta, no era ver que pasaba con el gringo y cuando se iba, no, ya estaba garantizado, y la parte económica fue obviamente una mejora muy importante, entonces y luego gracias a Dios, en KPMG, pues se da una historia de éxito la macha, porque esta compañía era cuando yo entré a KPMG, era como 30 personas, y hoy en día son 500, un incremento importante y en facturación igual, en fin yo creo que gracias a Dios mi gestión ha sido bastante exitosa.

P.C.P.: Para terminar quisiera saber cómo iba la parte afectiva y las relaciones con su familia?

J.B.M.: La parte afectiva en la época en que ya mi matrimonio estaba desquebrajándose digamos, yo he sido una persona tremendamente digámoslo así, introvertida para manejar mis asuntos personales, es decir yo no tengo comités de familia, ni me pongo a ver muestre a ver que me aconsejas voz, nada de ese tipo de cosas, muy personal y no me dejo como, es decir es que no me nace, no soy ese tipo de personas de estar consultando ni de decisión familiar, entonces para ellos fue una sorpresa que nosotros nos separáramos porque nunca el tema se había planteado, es decir ese era el tipo de digamos, obviamente cuando ya supieron todos querían hablar con migo, mi hermano, todo el mundo, mis hermanos, a ver que se podía hacer pero yo simplemente les agradecí mucho su interés pero les hice ver que era un paso que ya había tomado, es decir no dejé que ese tema se me volviera una agenda pues colectiva, muy personal, pero obviamente que ellos me dieron todo su respaldo y entonces me invitaban, más que en el pasado porque pensarían que yo estaba sólo es decir fueron muy próximos a mí, y fue muy bueno porque realmente eso es un golpe muy fuerte, no una separación es una vaina que hace mucho daño en todo sentido, yo tenía un hijo allí que es Juan Pablo, tu cuantos años tienes?

P.C.P.: 22

J.B.M.: OK yo tengo un hijo mayor que tu, está en Estados Unidos, no te he hablado de él?

P.C.P.: no, no me había contado que ya había tenido un hijo.

J.B.M.: a vea, Juan Pablo pues nació de mi matrimonio con María Cristina, Juan Pablo nació en 1975, tiene 27, si, ya está casado, se casó también muy joven, y va aplicar a un MBA, está trabajando con Bearing Point que era la compañía de consultoría que tenía KPMG antes, entonces bueno él está allá, bueno la parte más complicada para mí era esa, la parte de Juan Pablo.

P.C.P.: Cuántos años tenía su hijo cuando se separaron?

J.B.M.: doce o trece, por ahí, pero fue, pues nosotros estábamos separados antes un tiempo, también, es decir nosotros, como es tan complicado, entonces esa decisión fue muy dura y entonces nos separamos un tiempo, nos volvimos a juntar, es que una decisión de esas es tenaz eso piénselo bien oyó, ojalá no le pase nunca, entonces pues el tema fue muy acompañado de mi familia pero sin dejarlos meter en que eso es un tema de discusión, más bien de estar acompañado, de acompañarme pero no de agenda, no de la agenda de conversación más allá de hombre que podemos hacer y toda la solidaridad, entonces esa época fue complicada, ese tema de la separación y lo Deloitte en ese momento estaba ahí, toda esa época fue muy dura, pero yo creo que este cambio para mí fue muy importante también, el venirme para acá, a parte pues de que era una novedad y todo eso, todo eso como que me dio también un nuevo aliento y como a no estar tan concentrado en todo ese mundo tan difícil, pero definitivamente mi familia estuvo muy próxima todo el tiempo, ellos se sorprendieron mucho por supuesto, en mi familia nadie se había separado.

P.C.P.: Bueno y cómo recibió esa familia tan conservadora esa noticia?

J.B.M.: No pues tenaz, si y por otro lado a pesar de que ya pues mucha gente se separaba, pues no era lo más común, hoy en día evidentemente es mucho más común, hoy ya las parejas como que hablan de sus problemas, en esa época tenía como cierto castigo social en cierta forma, entonces era difícil, era complicado y después irse uno a vivir solo y buscar un apartamento solo, eso es tenaz, eso es duro, claro pero ellos estuvieron siempre con migo muy presentes, yo me hice muy próximo a Juan Pablo, y digamos de pronto cuando digamos no se cuando, pero él estuvo ahora en diciembre, lástima que no hubiéramos tenido esta charla un poquito antes porque eso es un buena manera de verlo, cómo lo ve él, esa es algo muy interesante, bueno entonces yo estuve muy próximo a Juan, era muy conciente de los impactos que podría tener sobre el, yo creo que ese pasado viene en medio de la dificultad, y él te lo podría aclarar muy ampliamente, no se lo recomiendo a nadie, de todas maneras es duro, para todo el mundo es duro, pero bueno son cosas que hay que tomar en la vida, y echar pa' lante no.

P.C.P.: Ya viendo las cosas hoy en día, considera que fue una decisión correcta?

J.B.M.: si, si, mejor dicho, sabes cuál fue la reflexión más de fondo que yo hice para tomar esa decisión, qué pasaría dentro de 15 o 20 años, esa fue como la pregunta ácida, de yo mantener una relación ahí como la que llevábamos, en lo

que veníamos yo dije cuando yo tenga por ahí 60 años, como va a ser esta vaina, ya no va a estar Juan Pablo, la realidad del estar uno en frente al otro y eso a uno le da, es duro, uno pensar en ese escenario.

P.C.P.: Cuántos años tenía usted cuando se separó?

J.B.M.: eso fue por ahí 80,81, si más o menos por ahí, no eso fue duro para todo el mundo, como te digo pero la pasada para acá si fue como muy importante, fue como un nuevo aire, me hizo coger entusiasmo por esta cosa, el hecho de que en mi familia nunca hubiera pasado nada, eso para mi, a mi me castigaba mucho eso, es decir en mi conciencia, y en mis valores y no eso para mi eran unas reflexiones no te imaginas, para tomar esa decisión, yo por ahí sentado en un parque pensando, tomando notas, positivo, negativo, bueno, imagínate en esa estructura de personas que todo es muy meticuloso, súper cuadrado, tomar esa decisión con los más y los menos y pensando en el hoy y en el futuro, bueno todo el mapa de corto y largo plazo, el impacto sobre cada persona, es decir todo lo tenía yo muy en la cabeza y obviamente que lo pensé.

P.C.P.: Cuánto tiempo se demoró en tomar esa decisión y cómo la tomaron junto a su esposa?

J.B.M.: mucho, por muchísimo tiempo, años, la decisión fue, a ver en la medida en que cada vez éramos más distanciados, ambos éramos concientes de que se daba esa situación pero yo era más pro-activo a que ese tema lo afrontáramos, y no tomarlo, como que es una crisis que de pronto pasa, Maria Cristina era como de la idea que de pronto eso pasaba, que era una vaina como de momentos de la vida de uno, si cómo ciclos, la crisis de los no se cuántos años, hoy en día está el ciclo de los 35, y está el ciclo de los 7 años, en donde una relación se rompe o cuando uno llega a los treinta y pico o a los cuarenta y a los, según la edad que uno tenga le ponen la crisis que sea, entonces ella era más por el lado de un ciclo y que había que esperar que pasara y todo eso, yo era más pro-activo sobre la base de que las causas que yo le veía tenía era más estructural y que no se iba a superar, y con el sentimiento de que esa vaina en la medida en que se esperara, tiempo largo que pasara iba en contra de ambos, porque al fin y al cabo uno podía tener otra relación y podía empezar una nueva vida otra vez y no tenía porqué enterrarse tan joven, entonces..

P.C.P.: Cuántos años tenía su esposa?

J.B.M.: Ella podía tener por ahí unos treinta, treinta tres.

P.C.P.: Y cómo fue el rompimiento, fue algo en que quedaron de amigos, y cómo fue con la familia de ella?

J.B.M.: ah, si, te cuento que yo me veo con ella, ella va a mi casa con mi nueva señora, para decirte pues que, y yo le ayudo, y a pesar de que digamos Juan Pablo ya está mayor, yo le inclusive les colaboro económicamente, y en fin es decir, muy bien, muy bien, pues cada vez mejor en el sentido de que en el principio pues la herida obvia, es una herida difícil pero, pero digamos nunca dejé de estar acompañándolos, nunca, nunca, pues con la distancia necesaria para que haya un rompimiento, si porqué o sino entonces de qué hablábamos, pero definitivamente si apoyando, es decir, con su familia llevo también una buena relación, aunque claro, en ese momento, en esa época eso fue tenaz en las dos familias, de tristeza y de desaprobación, de qué iba a pasar y de cosas que todos tenían temor, hoy en día eso es facilísimo, pero en ese momento era muy duro, se sufre mucho, ahí se le confunde a uno toda la familia con lo que tu quieres, con tu egoísmo y con tu solidaridad, con tu responsabilidad de que tu eres culpable, es decir eso es una mescolanza tenaz, ahí uno no sabe que predomina de eso, se confunden los dolores, el de ella y uno y el de Juan Pablo, y es decir todo, entra a jugar, esa es la vida, todo está jugando.

P.C.P.: Cómo piensa o recuerda de la forma en que su hijo tomó esta separación.?

J.B.M.: Muy duro, a él lo golpeó mucho eso, nosotros tuvimos dos separaciones, nos separamos cuando estaba más pequeño, nos volvimos a juntar, pero además, obviamente que a el lo golpeó mucho y sufrió mucho, pero él salió de eso porque nosotros quisimos evitar todo impacto más allá del obvio de ya no vivir juntos y atenderlo a él, ser muy próximo, yo salía con el en la semana tres cuatro veces, mucha presencia, es decir él al principio sufrió mucho, pero en la medida en que él vio que a él no le impactaba, es decir no le impactaba en que el papá se perdió, no simplemente si pasó, y el sabe y el asimiló que son la vida de unos adultos que también necesitan amarse, y que su felicidad está de por medio, yo creo que en la medida que los muchachos que también van creciendo se van haciendo más concientes de que son cosas que pueden pasar en la vida, entonces lo asimilan poco a poco, no lo asimilan del todo, el que diga eso está fuera de foco, pero lo van asimilando y la propia vida los va haciendo asimilar, las propias vivencias y eso hace que a la postre logren entender lo que pasó, y más aún si ven que siempre tienen su papá y que eso no tiene nada que ver con esa relación, que siempre fue en mi casa muy cercana.

ANEXO 6. ENTREVISTA 4 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Febrero 24 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que si para empezar me contara, que cargo llegó a desempeñar cuando usted llegó a Deloitte.

J.B.M.: A ver, estamos hablando de Deloitte, perfecto, estamos hablando de año 74, no perdóneme año 75, perfecto mitad de año, yo tal vez te conté que, que yo regresé de Estados Unidos de hacer el Master y cuando regresé entonces tenía dos posibilidades, si creo que eso ya lo habíamos adelantado, ir a la Javeriana, o ir al Ministerio de Hacienda, ahí fbamos exactamente, OK, entonces yo tomé esa decisión, yo creo que fue una de mis, eso es como la decisión de la rueda de la fortuna de la vida, de poder uno acertar en una decisión, pues podía irme a donde yo tenía muchos más amigos podía irme a la Javeriana, yo salí de ahí, entonces hubiera sido como fácil pensar en que yo iba estar ahí con gente muy amiga, y la persona que me quería llevar a la Javeriana, había sido el Jefe mío en la Asociación Bancaria, como gerente de la asociación Bancaria que era Guillermo Núñez, habría sido muy fácil llegar allí porque me conocían de cerca, y a mi por el otro lado en el ministerio de Hacienda estaba Gabriel Rosas, que era el secretario general del ministerio de Hacienda, el ministro era Rodrigo Llorente, pero luego también obviamente la decisión de ir a la DIAN, pues era una decisión, del presidente y era Pastrana que había sido mi decano en la facultad de economía de la Javeriana, entonces finalmente tomé la decisión de ir al ministerio de hacienda, probablemente pensando en el futuro, yo creo que esa fue como la inspiración de suerte y de bueno las cosas se dan como mejor convienen, o cierto, entonces bueno yo me fui para allá, ya saliendo de allí, fui los Estados Unidos y allá, comenzaron los nexos de visitar la oficina de Deloitte en Nueva York, si, para ver que era Deloitte, yo no conocía, te conté una anécdota sobre mi papá, para ver como era la cosa, y a mi la manera como a mi se me vinculó ahí fue como gerente a cargo del área de impuestos, y yo estuve allí manejando, Deloitte era una oficina muy pequeñita, muy pequeñita, y yo llegué allí a trabajar con una persona norteamericana con un gringo Norbert Janis, que llevaba aquí en Colombia unos dos o tres años tal vez, con su familia y todo acá radicado, pero obviamente en el plan de estar aquí radicado y de irse, como fue toda la vida en la historia de esas compañías americanas del tipo de estas, que inclusive como KPMG, que tenían personas que venían como con una tarea, estaban aquí un tiempo y que se iban, en se momento entonces ya estando ahí, Norbert Janis yo a cargo de impuestos di tu que yo estuve por ahí año y medio dos años en ese rol, a cargo del desarrollo de impuestos pero me fue muy bien gracias a Dios, y estuve yo manejando esa unidad de negocios, pero ya al cabo de muy poco tiempo de estar yo en Deloitte, Norbert Janis me dijo, mire yo en muy poco tiempo, en un año, año y medio me voy, ya de regreso a los Estados Unidos y a mi me gustaría que usted fura el socio a cargo, en la denominación de las firmas, a primero que todo a mi al cabo de año y medio me hicieron socio, de Deloitte a cargo del área de impuestos, un equipito chiquitico, éramos, en el área de impuestos podríamos ser que unas tres o cuatro personas, pero fuimos muy exitosos crecimos muchísimo y rápidamente entonces, como te digo muy rápidamente, Norbert me dijo hombre yo quiero que te quedes a cargo de la compañía, aquí en Colombia, y así fue evidentemente, el socio a cargo de la oficina allá es se llama el Managing Partner, como eso en la jerga de los países locales no se entiende Managing Partner, eso como que no dice mucho, entonces, en ese momento también se me encargó que yo fuese el presidente de la compañía, te repito muy exitoso, crecimos rápidamente, la compañía había estado toda la vida volcada a las compañías multinacionales, eso te lo conté la vez pasada, entonces, ya con esto el mercado que se atendía y en el que yo podía pues ser más útil obviamente era el mercado local, yo ya había en ese momento, ya había pasado por la dirección de impuestos o ya había sido director de la DIAN entonces obviamente que eso ayudaba mucho para efectos de uno presentarse al mercado, había tenido la imagen de una cosa que sale mucho en la prensa y demás, el nombre, el relieve, entonces yo fui muy enfocado al mercado local y se creció esa compañía muy fuertemente, yo estuve en Deloitte, como unos siete ocho años hasta el año 84, hasta diciembre 31 del 83, y me vine para acá el 2 de enero del 84, OK, entonces allí yo estuve como socio a cargo presidiendo la compañía, di tu más o menos unos cinco años di tu en esa posición, di tu por ahí antes de venirme para acá como año y medio dos años antes de venirme para acá, había un socio técnico del área de auditoría que se llamaba Stefen Hold, otro norteamericano, que había venido Colombia pues a la parte técnica de auditoría, y que llevaba, mientras yo estuve ahí en Deloitte llevaba digamos trabajando con migo, di tu unos tres años, y él también vino como gerente en ese momento de Deloitte, pero vino desde Estados Unidos, a dedicarse a la parte técnica, la parte técnica, la parte técnica la manejaba en ese momento Norbert Janis, porque la formación de él era auditor, si que era el presidente de la compañía acá en Colombia, pero ya al momento de él pensarse trajo a este norteamericano como gerente en la parte de auditoría, y había tal vez otros dos socios colombianos gerentes técnicos y que después también se hicieron socios técnicos de auditoría, uno de ellos se llama porque está todavía ahí, Ismael Duque y otro se llama Arturo Pulido, ellos todos eran gerentes y poco a poco con el tiempo como pasa en cualquier compañía de esta a medida que van creciendo se van designando socios, esa es como la historia de las Firmas, en un momento dado, decidieron la compañía, Deloitte es una compañía que era muy norteamericana, es decir manejada muy directamente por Estados Unidos y no como hoy corrientemente los países administran su propio negocio, en esa época igual que lo era KPMG, era muy manejada por los Estados Unidos, era como una división de los Estados Unidos, entonces decidieron, trasladar en ese tiempo a Stefen Hold el socio técnico este norteamericano, y había llegado a Colombia, hacía unos años alguien que había

trabajado con Deloitte años atrás que no había trabajado con migo antes, una persona nueva que se llama Luis Eduardo Viatela, Luis Eduardo Viatela había trabajado con Deloitte muchos años, di tu no se unos diez años, se había salido de la compañía, se había ido a trabajar con un cliente, un cliente era una compañía química trabajó con ellos en Estados Unidos, y en Colombia y ya regresó Colombia, trabajó en una compañía local y a la ida de este norteamericano de Stefan Hold le dijeron venga para acá, tenemos que fortalecer la parte técnica dado que se va el señor Stefan Hold, y con él se acordó para poder traerlo porque era un tipo importante, el tipo ya había sido muy del perfil financiero, se convino con Norbert Janis, que todavía estaba allí y con migo de traerlo a manejar la parte técnica, la parte técnica de Deloitte que era el negocio grande todavía, digamos en la mezcla de productos podía ser auditoría podía ser el 80% y lo que yo manejaba de origen era el 20%, que era impuestos y a parte estaba a cargo de la presidencia de la compañía entonces lo que se acordó fue venga usted y maneja toda la parte técnica de auditoría, Luis Eduardo Viatela, usted Jaime maneja todo lo de impuestos y representa la compañía de modo que lo que en efecto teníamos era dos presidente uno hacia efectos internos, técnico Luis Eduardo Viatela y otro en la parte técnica de impuestos más la representación externa, ese esquema pues era entendible para poder traer una persona importante, porque Luis Eduardo era un tipo muy competente y es de la gente que de pronto vale la pena conversar, el ya no está en Deloitte, él un tipo muy competente en la parte técnica y así estuvimos trabajando año y medio, pero juntos, hasta donde llegó el socio a cargo de KPMG que en esa época se llamaba Peat Marwick, un norteamericano que en las reuniones habituales que teníamos las Firmas, de colegaje y de causas comunes, como te decía la otra vez de defendernos de las cosas en el congreso o temas profesionales que tienen que ver con las cuatro o cinco Firmas, en esa época eran 8, me llamó y me dijo mire, algo parecido a lo que pasó con el señor Janis, ya me voy de Colombia y me he puesto a mirar y creo que la persona que me puede remplazar a mi en KPMG, Peat Marwick, eres tu, y entonces ya vine, entonces obviamente la decisión, yo te conté que me demoré bastante en tomar esa decisión, por qué? Porque yo allá estaba cómodo, yo llevaba ahí siete años casi ocho tal vez, en Deloitte tenía un rol equivalente al de acá, lo de la parte técnica era más, de hecho acá ahora te cuento un poquito sobre KPMG, yo en la parte técnica tampoco me meto, en lo técnico de auditoría tampoco me meto, pero no hay otra cadena técnica acá, si que eso es una diferencia importante, yo estaba cómodo tenía una buena relación con todos, incluyendo por supuesto Luis Eduardo, cada quién tenía sus campos de responsabilidad, pero obviamente acá como te dije la vez pasada tenía el atractivo de las responsabilidades regionales, que era para mi muy importante, allá la compañía por lo que era una división de Estados Unidos, era Colombia y eso es todo, acá iba a tener la posibilidad de responsabilidades regionales que en efecto, tuve y todavía tengo, luego está todo el tema del mercado local, Deloitte si era muy, muy concentrado, lo sigue siendo todavía, pero en esa época muchísimo más mercado de las multinacionales, donde yo no tenía mucho que aportar, y se crecía pero no era la prioridad de la compañía, era atender sus grandes cuentas mundiales que todavía las tiene ahí, y obviamente una parte económica importante, ese fue como entonces el paso y la relación que había ahí con los socios, hay todavía en el grupo de socios que yo te dije que había allá, ahí todavía hay los siguiente está Arturo Pulido, Ismael Duque, alcanzó a trabajar conmigo como socio tal vez un año, año y medio, pero hoy en día pues allá es un socio importante y los demás son socios que ya lo han hecho después, nuevos que tienen otros socios hoy en día, que no trabajaron con migo y no he tenido relación directa con ellos.

P.C.P.: Cómo es el nuevo rol de pasar de gerente a socio y qué implicaciones trae consigo?

J.B.M.: OK, bueno mira la figura del socio en estas compañías es un socio Industrial, eso en la legislación, hay una figura en la ley, pero digamos por encima de la ley o en la cuestión administrativa, el socio industrial es alguien que se construye en la compañía, es decir no es alguien que lo busquen como cuando uno busca un capitalista, si o un inversionista, no, la persona, es como una promoción, es una posibilidad de acceder a eso por desempeñarse bien, como parte de la carrera, es decir cuando la gente viene a primer año se le dice usted puede ser socio, como parte de su carrera, porqué, por que en efecto puede serlo con base en pues en el cumplimiento de objetivos y que crezca la compañía porque si no crece, no pueden haber más socios, porque los socios en efecto comparten utilidades, entonces evidentemente yo todo esto lo ignoraba cuando yo me vinculé a estas firmas, esto es un tema muy propio de estas firmas, el modelo de negocio es súper atractivo, y eso es algo que de pronto podemos darle una mirada porque es un modelo de gestión muy interesante, Peter Druker en alguno de sus escritos y que ha hecho cosas muy importantes como tu sabes, menciona que el modelo de negocio de las Firmas como esta y que también es propio de las compañías de abogados por decirte algo, es a su juicio, el mejor modelo de negocio que hay, si el mejor modelo de negocio como estructura, porque estimula que la gente sienta la empresa como propia porque en efecto lo es, es decir dentro de la posibilidad de ir creciendo uno y de encaminarse a ser socio, entonces la pregunta que tu me haces, es bueno en que cambia cuando tu pasas de gerente como yo era digamos en impuestos en Deloitte a haber sido socio, cambia primero es un reconocimiento porque fundamentalmente es eso, es un reconocimiento a tu desempeño y obviamente te hace parte del grupo de decisiones, es la máximo órgano de decisión sumado los demás socios, en el caso de Deloitte y en el caso de KPMG cuando recién entré acá, eso ha cambiado hoy en día y yo creo que para todas las Firmas, estas compañías como yo te dije ahora, eran un pedazo de Estados Unidos a pesar de que éramos socios locales, pues las grandes decisiones no se tomaban acá, era más un reconocimiento a tu desempeño y un esquema a de tu compensación que tenía que ver en eso pero autonomía total pues, cuando tu haces parte de una Firma mundial es una autonomía relativa, entonces para ponértelo muy claro, para mi y para cualquiera que sea socio, eso es un reconocimiento y la gente lucha por eso, lucha por el reconocimiento y lucha porque son más responsabilidades y lucha porque, porque hay detrás de eso obviamente una mejor compensación económica, entonces para uno si hay un

cambio evidentemente, de uno ser gerente a socio, pues hay una diferencia importante, pero es parte natural del esquema, es decir uno no compra, esa acción, a uno le dan unos derechos de acciones se llaman acciones industriales, y en el código de comercio colombiano esa figura existe, no es muy conocida, pero si tu miras el código de comercio encuentras una cosa que se llama socios de capital, los que ponen capital, socios industriales, son aquellos que ponen o no ponen capital, en el caso nuestro ponemos un poquito de capital, pero no es la esencia poner capital, la esencia es poner, su trabajo, lo define, el código de comercio lo define, poner a nombre de la sociedad o a disposición de la sociedad, poner su energía y su capacidad de generar negocios, y el rol principal de un socio, es a parte pues de la toma de decisiones finales, es hacer crecer el negocio, esa es la principal responsabilidad es un liderazgo de hacer crecer el negocio y hacer crecer la gente en todo sentido, no únicamente en ingresos, sino en que la gente en hacer desarrollar la gente, en tenerla contemporánea, porque lo que nosotros vendemos, finalmente son metodologías, es Know How, es conocimiento, entonces tener a la compañía en vanguardia hace que sea la primera opciones de interés de la gente que sale de las universidades para trabajar, esas son cosas que tienen que ver mucho con el largo plazo, con la viabilidad de la compañía, y que esta sea la mejor opción de trabajo para la gente, y que sea la compañía preferida en cuanto a selección de mercado, si es un rol de liderazgo muy fuerte, eso es lo que se espera de los socios, entonces obviamente que eso es algo muy atractivo que lo llevan a esa, a ese rol, y que es supuestamente ganada por su desempeño.

P.C.P.: Además de estos aspectos, cómo se tomó, o cómo se tomaba la decisión de hacer a una persona socio en Deloitte? Y me gustaría que me contara cuáles han sido las grandes enseñanzas que le ha dejado su vida laboral antes de KPMG?

J.B.M.: Con relación a lo que entrañó para mí la formación en Deloitte, que me dio Deloitte, y qué me genera ya KPMG, yo diría que la diferencia la hace la madurez, la diferencia yo diría como todo el proceso, si simplemente en Deloitte yo tuve y que valoro tremendamente y la quiero mucho, somos hoy en día competidores pero yo considero que me dio mucho, me dio la posibilidad de entender un negocio que yo no conocía, que era la consultoría de servicios profesionales, con grandes ligas en el sentido de recursos, con grandes clientes, entender cómo una compañía de estas podía sumando una cantidad de gente, atender grandes compromisos, manejar grandes compromisos es un reto de administración, lo que llaman el project management, hoy en día en la jerga que es manejar mucha gente, para conseguir un proyecto y para administrar un proyecto eso me lo dio Deloitte, fue atender un Colmotores en esa época, Chevrolet, era un cliente, que yo atendí en impuestos y que era un cliente muy grande, y es un cliente gigantesco de Deloitte a nivel mundial, pues hombre uno en una compañía de estas es donde uno puede aprender como una relación profesional sistemáticamente se estructura para que el servicio sea recibido, sea bajo estándares internacionales, entonces es uno aprender a manejar un proyecto de esos, el saber que hay una cantidad de recursos de apoyo para uno poder sostener esa relación bien, es entender cómo la gente se puede prepara súper estructuradamente en distintos temas, para atender un cliente, es decir entender un negocio, muy grande de servicios profesionales en una organización mundial y cómo se van comunicando esos países a nivel mundial para que eso sea verdadero a nivel de detalle y que a nivel de detalle funcione eso es un reto de gerencia mundial entonces uno está dispuesto a eso, me pareció que para mí era, para mí todo era curiosidad, y verlo a mí me daba eso como mucha satisfacción, ver que yo podía hacer toda esa cosa y que a mí me daba tanto valor yo me daba cuenta que yo aprendía mucho, y yo era muy conciente de que yo estaba aprendiendo mucho, y que enseguida no conocía ese mercado, porque el mercado mío había sido, en la universidad y el Gobierno porque yo en la Asociación Bancaria estuve unos pocos meses, de modo que y definitivamente son otras cosas universidad y el gobierno, te estoy hablando son otras ligas, en la universidad pues un ambiente como el que tu conoces hoy y el gobierno, pues bastante aparatoso, bastante precario, con las uñas todo, y llegar a una compañía organizada, como todo en su sitio, con sus metodologías, con su entrenamiento bien puesto, con gente que hay manera de hacerla trabajar en equipo, como se maneja un negocio, como se controla un negocio, todo eso, como tanta vitalidad de gestión, todo en su lugar, obviamente con las fallas que puede haber, obviamente nada es perfecto pero, las cosas grandes y el negocio se mueve bien, y hay fallitas como en todas partes. Pero en el conjunto uno ve que es una vaina que uno ve que funciona, entonces para mí, eso fue un inmenso valor, pues tanto como para costarme mucho trabajo salirme de ahí, yo decía pero bueno yo tengo esta vaina, se que las otras son parecidas, por supuesto pues uno sabe que está entre competidores, pues lo otro tiene que ser más o menos parecido, porqué yo voy a dejar esto si yo me siento bien aquí, yo me demoré mucho como te dije en su momento en tomar esa decisión obviamente por temor a la aventura, pues al fin y al cabo, es decir que me hacía a mí pensar para cambiarme, si yo tenía eso allí, a mí entender yo estaba bien compensado, tenía un buen colegaje entre los compañeros, me querían, era reconocido, en la región para darte una idea de esa parte del reconocimiento a pesar de que era una unidad muy local, había una publicación regional, y la única vez que sacaron a alguien como reconocimiento regional fue mi, en Deloitte, digamos en una publicación interna de decir mire lo que se hace en Colombia, y el personaje pues era yo, entonces, todo ese tipo de cosas a uno le dan unos compromisos y unos nexos muy fuertes.

Con respecto al nombramiento de socio, como te decía antes, desde que uno llega a una compañía de estas uno sabe o le explican uno medo entiende, a veces no entiende mucho que es eso de los socios, pero pues obviamente ya teniendo pues tantos años en esto, primero llegar a la sociedad es un reconocimiento como te dije antes, es un reconocimiento al desempeño, es también una posibilidad que hace viable el crecimiento de la compañía, sino nos sería viable tener más socios, si porque los socios fundamentalmente a parte de las responsabilidades es poder compartir las utilidades, y si hay un número de socios dado y la compañía no crece pues simplemente solamente sería viable tener nuevos socios si a cada

uno de los que hay le bajan lo que tiene, de modo que no tiene sentido, de modo que es por esencia, nuevos socios función de crecimiento, y crecimiento de las utilidades no únicamente de la facturación, bueno entonces el proceso de selección allá en Deloitte en el caso mío porque te dije antes había aparte pues de haber tenido el reconocimiento de la compañía que yo pienso que eso era clave, también estaba de por medio en la decisión yo diría que la colombianización de Deloitte, porque por lo que te estaba diciendo, el norteamericano que era el socio a cargo, el presidente de la compañía, ya tenía en su mente irse, número uno, dos, aún los socios que tenían aquí norteamericanos que venían y había algunos como Stefen Hold, también estaban aquí por un tiempo, muy poquitos de los socios que habían norteamericanos eran para quedarse aquí es una excepción, hoy en día si tu me preguntas a nivel de la industria cuantos socios norteamericanos hay yo diría no pasan de tres o cuatro, y en esa época podrían de pronto ser más, pero definitivamente uno sabía que esos señores se iban, entonces eso también incide obviamente de ser un socio local, cuándo hacen socios locales, cuando los equipos estén entrenados digamos, cuando los tipos tengan la cultura metida en su cabeza, que hay que conocer el negocio y que deben tener el liderazgo para seguir empujando el negocio, y que ellos la casa matriz se siente cómoda de que esa gente tome la responsabilidad y mantenga la marca porque finalmente lo que este negocio lo que está vendiendo es una marca una credibilidad pues de que las cosas se hacen de equis manera pero que protejan la marca, cuando uno siente que eso está, tu estás digamos en potencia de ser designado socio de una compañía de estas, razón entonces te repito para mi designación de socio allá, fueron resultados, porque te repito la firma creció mucho, creció muchísimo, yo creo que reconocimiento regional, porque pues era notorio el caso colombiano, y el tema de que el gringo que estaba acá ya se iba de Colombia, entonces esos fueron digamos las razones para mi caso. El caso de Luis Eduardo, con Luis Eduardo Viatela como te dije antes, también para el caso técnico una razón más o menos parecida, un negocio que ya estaba estructurado, que aquí tenían una persona técnica muy competente, por ejemplo esta persona que estaba aquí Ftefen Hold, para decirte pues el perfil de él, hoy en día maneja todo lo técnico de América Latina, de Deloitte, y ese era el señor que manejaba lo técnico de Colombia, obviamente te estoy hablando de hace 18 años, pero era un gerente muy sólido, un tipo muy competente, que tenía bajo su responsabilidad todo lo técnico de Colombia, a nivel de auditoría que era el negocio grande de Colombia, después estuvo en varios países pero hoy en día es el individuo que bajo su peso basado en Estados Unidos, está a cargo de toda América latina en aspectos técnicos, hay como una especie de un gran jefe de cada producto y el producto de auditoría, el gran señor es ese del que te estoy hablando, entonces cuándo ese señor ya en su plan de carrera, ya Colombia pasó, entonces vino Luis Eduardo Viatela que ya había estado en Deloitte, con responsabilidades muy importantes en el mercado exterior había estado en una compañía química que no recuerdo el nombre pero era importante, estuvo haciendo su master en administración en los estados Unidos, una persona bien entrenada, muy técnico, reemplazó a ese gringo, al poco tiempo lo trajeron, no lo trajeron no recuerdo si como gerente o como socio, me parece que, no me acuerdo, pero obviamente era un buen respaldo técnico, entonces teníamos responsabilidades bien, y tuvimos mucha armonía, yo creo que tuvimos una relación muy buena, en la calle como se veía eso, en la calle no se percibía como dos cabezas, porque?, porque estaban muy definidas las responsabilidades, el socio técnico era tal, y el socio a cargo de la compañía era tal, entonces no era una imagen digamos, pero internamente teníamos ambos igual nivel, y pienso yo no estoy seguro de eso pero de pronto compensaciones parecidas y si.

P.C.P.: Me gustaría que me contara un poquito más a fondo cómo se dio ese proceso de transición aquí en KPMG?

J.B.M.: OK, claro, yo te cometé que me demopre mucho en tomar la decisión de venirme para acá, la persona que estaba acá el señor Bob Rivero, Robert Rivero, apellido latino, pero americano él, una persona también muy querida, y aquí vino a hacer su tarea igual que el señor Janis allá en Deloitte, a manejar la compañía, cuando yo llegué acá el llevaba unos dos años y medio tres años algo así más o menos, y cuando me invitó a almorzar con la excusa de unos temas, cualquier tema, entonces me soltó en el almuerzo que la verdad no era para lo que me estaba hablando que me había invitado al almuerzo, sino que era para decirme que, el había mirado en Colombia muy bien las posibilidades de su reemplazo que el tenía que irse para los Estados Unidos que el ya llevaba un buen tiempo en Colombia que ya pues que su familia ya era hora de educarla y de en fin, todo ese cuento, y me planteó que la persona que el pensaba que debía reemplazarlo acá en Colombia era yo, que el creía que yo era el más adecuado para dirigir la compañía, entonces, yo le planteé desde muy el principio, que el interés mío era basado en cosas muy claras, primera cosa, que era inequívoco que yo vendría a ser el socio a cargo de la compañía, que no era un tema en el que pasaría un tiempo, no, sencillamente que era parte del entendimiento pues yo allá era eso, número dos, de que yo pues las responsabilidades eran iguales, tenía que ver una claridad que yo aspiraba como carrera, poder tener responsabilidades regionales y eventualmente ir la Firma a norteamericanos, eso no estaba yo tan seguro de que en efecto yo quería eso, para serte franco, si porque a mi no me ha interesado realmente salirme de Colombia, por motivación de, pues aquí me siento muy cómodo, si en Colombia pero lo planteé pues como una posibilidad, y como algo que quedaba ahí, como decir, mire mi lindero no, yo no estoy pensando únicamente en Colombia, ese era como el mensaje de fondo y quería ver si eso era factible, y lo tercero la parte económica, porque al fin y al cabo había nos riesgos que estaban ahí de por medio, entonces me dijo que el quería que ese ofrecimiento fuese refrendado por su jefe, había un norteamericano en Nueva York que tendría que dar su consentimiento a un compromiso de esa clase, en efecto a las pocas semanas vino ese norteamericano, fuimos a comer, fuimos a cenar los tres, estaba los dos norteamericanos y yo, y el ofrecimiento fue directo inmediato, me dijo Bob solo va a estar aquí unos pocos meses más, dependiendo de que tu te vengas, si tu no te vienes, Bob tiene que quedarse más, hasta donde se ubique una nueva persona, la responsabilidades regionales están prometidas tu vas a la junta y vas a estar a cargo de un proyecto regional,

obviamente la vida dirá si hay más posibilidades dentro de Peat Marwick, podríamos pensar evidentemente en asignaciones fuera de Colombia, te repito que eso lo había planteado pero no era mi interés, y la parte económica pues era una cosa muy significativa de diferencia, a y la otra cosa era que realmente la compañía tuviese dentro de su propósito, de que no era el de Deloitte, el mercado local, allá en Deloitte, el desarrollo del mercado local, era algo que yo lo podía trabajar, pero no era algo que los Estados Unidos estuvieran pidiendo que yo hiciera eso, y eso para mí era muy importante, porque eso sí me daría a mí toda la posibilidad de poner presupuesto de buscar recursos para eso, de hacer ciertas inversiones locales, para mí eso era importante, eso se me aprobó, se me puso por escrito por supuesto, y entonces, el 2 de enero del 84, pues no es una fecha fácil de olvidar, pues por ser el primero de enero de un año dado, me vine para acá, eso de todas maneras fue un trauma, un trauma duro, fue pues, como sabes para mí y para bastantes personas esos cambios son duros, son muy duros, fue muy Duro para Deloitte, porque pues en Deloitte yo era el Management Partner de la compañía, definitivamente a nivel público el Managing Partner era yo, ese era el rol que yo desempeñaba, entonces era complicado, en fin tenía una carga ahí personal y emocional fuerte, para las dos partes, la gente muy amiga, es decir yo trabajé allá, como te digo, pues con las personas muy fuertemente, a nivel regional la gente me conocía mucho, yo era amigo de todos los socios a cargo de las compañías de toda la región, en fin eso era, fue complicado el manejo de eso, el tránsito no era tan fácil no, entonces eso fue así.

P.C.P.: Al recibir la empresa cuál fue el diagnóstico de KPMG que le entregó Bob Rivero y cuál fue su propio diagnóstico?

J.B.M.: a ver te cuento, si eso es muy interesante, Peat Marwick, cuando yo me vine para acá y cuando yo estaba mirando esa decisión, yo tenía inclusive conocidas acá, pues por el colegaje pues profesional, yo conocía a varios aquí, con quienes hablé extraoficialmente, informalmente, como amigos como gente conocida, y yo sabía que había una serie de problemas de tipo financiero y de relaciones entre socios, a pesar de que los socios en ese momento eran muy poquitos, eran a ver norteamericanos, eran como tres norteamericanos y locales eran uno, eran cuatro socios, si en ese momento, estaban despidiendo socios, óyeme esto, cuando hablaron con mígo ya habían despedido a uno, y estaban por despedir a dos, socios, imagínate eso socios, eso no se escuchan, es decir eso, imagínate, eso es súper anormal, súper anormal, y obviamente yo conocía eso e las charlas, y el mismo Bob me comentó que tenían problemas y que había problemas y que aquí tocaba darle un cambio y que el pues trataba de entender la, el como gringo, el era una persona muy abierta, y es una persona muy abierta, me decía que el no entendía a los colombianos, pues el me decía que era que, pues en esa época no se hablaba todavía de Macondo, pero era como algo así de este estilo, es decir esto era algo como incomprendible, entonces y me daba unos ejemplos absurdos, él era muy simpático, él me contaba unas historias que de verdad parecían una vaina, una tragicomedia, una vaina insólita de situaciones, de situaciones que por ejemplo me acuerdo una en la que había un socio que le decía bóteme, y el me decía cómo así que lo bote, ignorando este gringo pues que aquí botar a alguien costaba tanto, entonces el gringo cómo asó que bóteme, usted quiere que lo bote, si yo quiero que me bote, entonces para el era una vaina absolutamente insólita, me dijo y yo lo boté y eso fue un error tenaz porque me costó una fortuna, entonces para contarte pues como sería el ambiente para un pobre gringo aquí, caído aquí en paracaídas que lo asignaron como son los gringos que te mandan a lo que sea sin mucha consideración de nada, entonces para el realmente, yo creo que para él era un chicharrón estar por acá, eso era muy complicado, y entonces me contó algunas cosas, no tan graves como las que finalmente yo con otra gente yo ya sabía que estaba pasando, el tema financiero, pero más que el tema financiero era que no habían podido consolidar un grupo de socios,

P.C.P.: Porqué se daba eso?

J.B.M.: Pienso que era porque primero aquí antes de estar el señor Bob Rivero habían tenido muchos de esos socios asignados muy temporalmente, donde ese socio sabe que va unos mesecitos o un año, o algo, y nunca como que asume que esa es su casa, entonces como que la cosa queda muy débil en lo cultural, si en términos del liderazgo que se requiere establecer aquí, y las prácticas había mucha indisciplina, cada quién era una islita, cada socio lo llevaba de su parecer, es decir aquí, yo pensaría que era que no había una cultura, una cultura de una organización como la que uno percibe correctamente, yo creo que a raíz de esos liderazgos tan cortos de una cabeza que no sentía que aquí estaba su medio y que no sentía que aquí estaba su interés económico, porque los socios pues finalmente están muy motivados por el interés económico, esos así como de pasadita no sentían, venían a hacer una tarea pero no estaba de por medio su carrera y yo creo que eso hace la diferencia y hace la inmensa diferencia entonces aquí tenías unas prácticas muy tolerantes, no se había formado aquí un equipo directivo mejor dicho, y había mucha lucha entre ellos, entonces eso pues yo y eso representaba un riesgo fuerte, pero fuerte, para eso obviamente cuando se hizo la charla pues se vio que tocaba conseguir socios porque ahí estaba la gran debilidad y la parte financiera pues es producto de eso, era como parecido a Deloitte en tamaño, pero la gran diferencia a Deloitte es que allá había un grupo de socios más estable más pues constituidos por muchos años, pequeño pero te repito con mucho más estructura de organización digámoslo así profesional, que digamos fue de lo que yo me beneficié, acá era venir a construir una Firma, con más autonomía, con posibilidades regionales como te dije antes, pero sí había un riesgo y tal vez por eso yo me demoré también en tomar esa decisión, por que yo me demoré arto en tomar la decisión.

P.C.P.: Qué fue lo primero que hizo al llegar a KPMG?

J.B.M.: A ver lo primero era limpiar la casa, porque ya había dos problemas en curso como te acababa de decir y luego si empecé a buscar la gente, a ver una de las primeras tareas que a mí me tocó, fue hacer un arreglo de salida de un socio que

estaba en mucha controversia con Peat Marwick, que era el socio a cargo de la oficina de Medellín, entonces era llegar a un acuerdo con él, y pues era un tema grueso porque era una persona muy conocida en Medellín, costaba mucho dinero hacer ese arreglo, y si se llevaba digamos por el lado de pelea, iba a ser muy costoso en términos de imagen de la Firma, y cosas de ese estilo, y el daño interno, es que despedir un socio es terrible, eso por un lado, luego la otra situación digamos chicharrón que había acá digamos para resolver era que el socio a cargo de la compañía en Colombia que fue por muchos años anterior al señor Rivero, era un norteamericano cubano, de esos cubanos que se fueron a vivir después de la revolución de Fidel a Estados Unidos, y ese era el socio a cargo acá de Colombia y también tenía unas responsabilidades en algunos aspectos regionales, con algunos países vecinos, y ese señor en la parte legal no había salido de KPMG, en los estatutos entonces figuraba en los estatutos, ese señor ya había salido de KPMG pero no lo había podido sacar de la sociedad porque no habían llegado a un acuerdo de sus condiciones de salida, el pedía un x precio por sus derechos sociales en la compañía, entonces y ese chicharrón estaba sin resolver, te estoy hablando de arreglar con alguien que era presidente de la compañía, entonces esa fue toda la tarea allí, entre persuasión y apretada legal, con ayuda de abogados externos y demás entonces ya pasaron como unos cuatro meses o cinco al arranque como arreglando estos rollos, al lado de este señor que te cuento este cubano americano había otro socio local que ya habían arreglado pero que no habían sacado tampoco de los estatutos, s decir quedaban cosas como que las habían hecho imperfectamente probablemente por lo que te decía antes, de un norteamericano que no sabe lo que implica aquí, en Estados Unidos todo es como facilito, aquí es todo un rollo, la parte legal, entonces ese era otro que estaba colgado de los argumentos del otro señor y si no le pagaban tanta plata, el tipo no accedía a ir a firmar la escritura de salida, para ponerte como un ejemplo de esto, es decir en síntesis eran tres peces gordos, el de Medellín, el ex presidente cubano norteamericano y un socio de auditoría que ya había salido hacia dos años pero que su parte legal no había sido arreglada por, yo diría porque son temas que no le caben a un norteamericano en la cabeza, esta es una aplicación interesante de cómo la cultura local si cuenta, y puede enredar las cosas, que a veces la gente que viene de fuera acá, a administrar las cosas acá, sobre-mira o mira por encima del hombro todas esas cosas y no se dan cuenta que son temas obviamente muy importantes, bueno entonces eso fue como mi primera tarea, obviamente simultáneo con esto era ver cómo se armaba el equipo local, entonces allí dos cosas importantes, primero como te decía la parte técnica, el mismo individuo como del perfil del señor como el que te cuento allá en Deloitte, aquí no teníamos un tipo de esos local, el que hacía ese rol era un socio, bueno Bob hacía parte de eso, y se me olvidaba había otro rollo ahora que te estoy hablando de la parte técnica, en la parte técnica de auditoría había un norteamericano que era un mormón, un tipo bastante radical, un radical atravesado en su temperamento con todo el mundo, eso era una lucha tenaz, un temperamento muy complicado, tan complicado que inclusive te cuento una anécdota, a un cadí en el club los lagartos, le pegó y al tipo lo botaron del club los lagartos, al señor que era socio de acá, socio traído para efectos técnicos de los Estados Unidos, ese era el director técnico del área de auditoría de acá, ese señor, pues a raíz de ese incidente y el roce, lo sacaron de Colombia, se lo llevaron para Estados Unidos, y después de un año lo volvieron y lo sacaron de estados Unidos, para contarte pues, fíjate que había un cantidad de rollos, tremendos en la cúpula, entonces primera cosa fortalecer la parte técnica dado que este señor que te estoy diciendo era el que tuvo que irse por sus malas relaciones, entonces para eso me conseguí a un socio escocés casado con una señora colombiana pero que estaba a cargo de República Dominicana, el estaba bien ahí, pero cuando vio que podía venirse para Colombia, un país más grande donde habían más responsabilidades para él y su esposa Colombiana, que me imagino que estaría feliz de venir a Colombia, entonces ese fue mi primer, era muy fácil traer al señor Allan Doig, el es un tipo técnico muy reconocido, pero un tipo muy distante, mucha gente lo quiere, pero técnicamente es muy reconocido, muy muy reconocido, entonces ese fue un baluarte ahí, pues imagínate fue un socio de auditoría en esa época muy fuerte, el 80% del negocio allí, pues ahí necesitabas un tipo que orquestara muy bien esa cuestión, entonces el señor Allan Doig se vino a esa parte, luego, en la parte de servicios legales, también yo traje dos personas, para fortalecer esa área que era muy pequeña, el área de impuestos cuando yo vine acá podían ser cuatro o cinco personas, entonces también traje dos personas para fortalecer esa área, dos abogados, muy conocidos, que son Eduardo Laverde que en paz descansa, se murió hace un par de años, un tipo muy interesante, muy inteligente, y Germán Ayala Mantilla, que hoy en día es Magistrado del Consejo de Estado del área de impuestos y del tesoro, bueno ahí te das cuenta del tipo de personajes, Laverde después también, es decir ambos tuvieron una carrera muy reconocida, pues había que fortalecer lo técnico y yo vine aquí en Enero 2, en abril hicimos la primera planeación estratégica de KPMG, y nos fuimos por allá a una finca, por Sasaima por allá, a hacer la primera planeación estratégica de KPMG, que nunca se había hecho, y ya llevamos 18, se hace cada año, exactamente coincide con el tiempo que yo llevo acá, cada año se hace eso sistemáticamente a mirar la compañía y ahí se hizo a mirar los temas entre todos, es decir formar equipo que no teníamos, esa era como la gran debilidad de la compañía, no había un sentido de equipo ni de colegaje, y muchas prácticas inclusive de mucha indisciplina y cosas que parecen menores pero si hacen mucho daño como que tu di los gerentes se tomaban una tarde de la semana para ir a jugar bridge y cosas que definitivamente estaban mal en la cultura, entonces obviamente comenzar por ahí imagínate, es decir eran unas cosas muy básicas, y en esa época como te digo se consolidó un grupo que se ha venido mantenido básicamente, es decir yo tengo mucha conciencia de la importancia de que la cúpula se mantenga, porque si eso no funciona no funciona nada, entonces ese fue como la gran tarea de arranque, limpiar lo que ya estaba pues cosas muy enredadas incluyendo la parte financiera, la parte financiera que en cierta forma era mucho producto de estas cosas, hacía que KPMG en las reuniones digamos regionales que se tenía, digamos para mostrar resultados, era tenaz, presentar a Colombia era horrible, porque era muy mala la situación financiera de la compañía, entonces pues a mi me tocó rápidamente aprender lo que estaba pasando

aquí en la parte financiera, e ir a poner la cara sobre lo que yo había venido a hacer y lo que y en qué consistía la saneada y todo eso, entonces, esos eran los dos retos, es decir limpiar la casa, la parte financiera que era ahí como muy unida a eso y luego formar un equipo con gente y luego tener una nueva manera de concebir la dirección de la compañía, con los socios que teníamos en ese momento.

P.C.P.: Esos cambios se hicieron en la compañía durante el proceso de entrega, o los hizo usted ya usted como presidente?
J.B.M.: No, yo ya estaba sólo, es que ese fue un período muy corto.

P.C.P.: En qué sectores estaba la Firma cuando usted llegó?

J.B.M.: Los negocios de éstas Firmas, porque yo creo que eso si fue un patrón de ésta industria, era un negocio que se podía decir que casi el 90% o hasta más auditoría, en esa época, y eso era algo parecido en ese momento con Deloitte, muy volcado a la auditoría, y muy poquito a, la otra práctica que tenía importante digamos y que se tenía como conciencia de que se debía estimular era la práctica de servicios legales y dentro de ella la parte de impuestos, y así eran las dos compañías en perfil eran muy parecidas y si miramos las otras igual lo hubiera sido, yo creo que era muy de la industria, ahora eso en cuanto a productos, en cuanto a industrias o tipo de negocios, sectores, era Deloitte muy volcado a manufactura y KPMG muy volcado al sector Financiero, de modo que era una base de clientes bastante distinta, muy distinta y eso en grandes cifras sigue si tu miras la lista de clientes de Deloitte, más sector manufactura, si tu miras la lista de KPMG más sector financiero, y eso es así mundialmente, es un expertice que se va compilando y van haciendo nombre y se refuerza, es una bola de nieve, entre más experiencia tienes en una industria, pues más te buscan en esa industria, obvio, entonces eso se mantiene, ahora lo que si ha pasado de allá para acá en todas es la diversificación de los servicios, entonces ya no es 90% más en auditoría sino que comienzan a tener una participación creciente de la práctica de servicios legales e impuestos en todas y en el caso de KPMG muy importantemente la práctica de Business Advisor de asesoría de negocios y dentro de esa práctica de Business advisor dos momentos, dos tipologías de práctica, hasta hace unos tres años y a nivel mundial también la practica de la parte de soluciones asociadas a tecnología, no los aplicativos de ERPs que tienen que ver con los SAP y los Oracle, con cosas de éstos, donde KPMG estaba metido haciendo de integrador de estas cosas compitiéndole por decirte algo a Azurian o compitiéndole a Senture, es decir marcas de ese estilo si que, o a Business Consulting en su momento de Anderson, pero desde hace tres años esa práctica en KPMG se vendió y hoy en día ese es un negocio en el que ya no tiene nada que ver KPMG y entonces se metió en lo de procesos, básicamente en mejoramiento que se llama Operations Improvement, esa práctica ha crecido tremendamente en el caso de nosotros, muchísimo, y yo diría que todas, unas más que otras han ido en la misma dirección, el mercado se ha ido por ahí, en parte por razones regulatorias de Estados Unidos, en estados Unidos por razones de la independencia de los Auditores lo SEC, la Securities and Exchange Commission les ha prohibido, y a raíz del escándalo de Enron, mucho más va a ser hacia el futuro, de que compañías que son auditores en su corazón, nosotros seguimos siendo una Firma de Auditores si se quiere fundamentalmente, todavía y va a seguirlo siendo varios años más, pues se vea como incompatible que hiciéramos consultoría de sistemas de información de ERPs en los clientes de Auditoría, si como una cosa como incompatible obviamente si, entonces a raíz de eso de esa regulación que fue hoy en día a una prohibición desde el año pasado después de lo de Nerón, ya es una, antes era algo que se veía mal pero es que hoy en día es prohibición, entonces ese negocio ya no va a ser más y entonces la práctica ha ido (decaendo), pero dentro de esa tendencia también y eso interesante comentártelo también, la experiencia digamos de nosotros, de KPMG ha sido tremendamente distinta y exitosa, en diversificar su línea de negocios, si tu revisas KPMG en América Latina, tu no encuentras ninguna Firma parecida a esta, ni a distancia, las Firmas siguen siendo fundamentalmente de auditoría, cierto, para decirte la que más puede parecerse a nosotros en diversificación puede ser probablemente Brasil, donde ellos todavía pueden tener el 80% de su práctica en auditoría, nosotros hemos modificado en los dos últimos años eso de una manera muy sustantiva, los clientes de consultoría son ahora muy importantes, y yo te diría que por ejemplo, en este año ya consultoría va a significar un poco más de la mitad de lo que es auditoría, de lo que es auditoría del sector financiero, que era la más grande, o es la más grande, es decir o pensaría que en muy poco tiempo, y eso márkelo por ahí porque eso se va a cumplir, se va a cumplir, en unos tres años consultoría va a ser la mitad de este negocio, en dos o tres años, entonces eso es interesante porque primero para mí eso es muy conveniente que eso sea así porque los márgenes de negocio en consultoría son mucho mayores que en auditoría, auditoría es un negocio ya más maduro, a pesar de que ahí ha habido unas renovaciones digamos tecnológicas, en el sentido de metodologías y demás, es un negocio que mundialmente juega duro y por consiguiente de bajos márgenes muy competido, consultoría es un negocio muy diferente yo creo que es un proceso interesante para nosotros y eso produce muchos cambios internos, de eso podemos hablar más adelante si quieres.

P.C.P.: Cómo lo recibieron los socios, los gerentes y en general todos al llegar a la Firma?

J.B.M.: Unos bien y otros no tan bien, y eso me lo cuentan pues después, las mismas personas, unos bien pues porque creían que, que pues habría frente a ese estado de cosas, que ellos pues eran testigos, veían que venía un colombiano, al fin y al cabo la experiencia con estos norteamericanos pues no había sido la mejor, ya te estoy contando el problema de ese señor del club cómo anécdota pues pero eso te muestra que la compañía internamente la cosa era muy complicada, Bob sabía que estaba aquí de tránsito, Bob Rivero, es decir para esas personas pensaban tener un colombiano que además sabían que había sido exitoso, venía de una Firma exitosa de Deloitte, pues entre los colegas esas cosas se saben

inmediatamente, lo veían bien, pero para otros era el mensaje de hombre cómo así que a la hora de pensar en una solución para un problema que tenemos, porqué no buscaron entre nosotros, elemental no, entonces obviamente para esas aspiraciones tener alguien que no fuera conseguido dentro de la casa pues era un mensaje duro, para las personas que ya eran los socios o gerentes que venían allí, entonces tuve las dos cosas, la verdad yo nunca sentí algo que yo sintiera como incómodo, no yo pienso, yo creo que en el neto del conjunto, que en el conjunto, era yo me sentía bien recibido, creo que ayudó mucho que rápidamente hubiéramos tenido esa sesión ya colectiva de decir venga a ver cómo es que vamos a bandear esto entre todos, ese ejercicio que hicimos de hacer estrategia muy enseguida de yo llegar acá que te repito nunca lo habían hecho, nunca les consultaban era un estilo muy diferente, el norteamericano es muy vertical, vertical en el sentido de poca consulta, entonces tener una reunión de, en ese momento éramos como unas diez personas, de pensar nosotros mismos qué es lo que vamos a hacer, creo que dejó mucho y ver que todos estaos jugando el partido, y que dependía de nosotros, creo que también fue un mensaje muy importante hacerlo allí, que se hizo ahí circunstancialmente porque pues, de todas maneras lo iba a hacer, yo soy muy de esa onda mejor dicho, pero yo creo que eso contribuyó mucho y cualquier cosa que pudiera haber de aprensión o de expectativa negativa esto pienso que fue muy importante haberlo hecho en ese momento, yo creo que unió mucho el equipo, cada uno quedó dueño de sus cosas, y ahí va el equipo, hoy en día lo hacemos cada año, hoy en día nos reunimos por ahí en mayo, y ese grupo que eran ahí 9 o 10 personas, hoy en día son como 70 personas,.

P.C.P.: Me gustaría que profundizáramos un poco sobre la planeación estratégica de la que me contaba, cuáles eran las principales metas, los derroteros y demás?

J.B.M.: Lo primero que hicimos fue arrancar con lo muy elemental que fue el análisis DOFA, hicimos análisis DOFA que ya se conocía obviamente toda esa herramienta, lo hicimos nosotros solos sin ayuda externa, y entonces era descarnadamente decir bueno esto es KPMG, esto es Peat Marwick, en qué estamos bien, en qué estamos más, nuestras, DOFA, puro DOFA, ese era el propósito técnico pero dentro del propósito también estaba el conocer, la tipología del equipo, entonces también había una herramienta ahí, que es examinarnos cómo éramos cada uno de nosotros, era poner en blanco y negro las características de nuestro estilo de dirección, de nuestro estilo de liderazgo, y ver cómo, si con un ejercicio que en parte tenemos todavía aquí, que es la identificación de los perfiles de un equipo, entonces sale el innovador, el empujador, el seguidor, son como nueve tipologías de personas y eso es muy interesante que la gente sepa que todos somos distintos, pero para capitalizar porque sumando distintos se es más ganador, entonces se buscaba era eso, mire aquí somos diferentes, y tenemos distintas competencias, aquí todos tenemos algo que aportar, yo aportaré, digamos como presidente de la compañía tengo unos roles, y estoy allí por que a lo mejor para el efecto de dirección ese rol es requerido, pero usted que está a cargo de tal práctica es clave, usted allí, porque tiene éstas virtudes también, sumándonos todos somos muy poderosos, eso es muy importante de que la gente tenga claridad, sobre eso, de que nadie como que está montado en el otro ni que no soy conveniente o que yo no hago falta o que lo mío no es importante, es decir mostrarle a la gente que tiene que aportar es muy clave y eso une mucho los equipos, entonces el propósito de esa primera reunión fue conocernos porque yo estaba recién llegado, y mirar nuestras potencias, y también ya como conjunto decir bueno a qué le vamos a apostar, y eso lo podemos mirar en todas las actas de esa época, eso sería interesantísimo, tremendamente interesante y lo puedes consultar por supuesto, yo tengo todo eso, desde la primera reunión, desde esa reunión yo tengo todas las actas, y eso ha sido, cuando a aquí la gente antigua le preguntan cuál es la razón de nuestro éxito, porque nosotros hemos tenido un éxito comercial muy grande, KPMG ha sido un éxito supremamente notable, de éxito comercial, de haberse robado tajada del mercado, mucha gente le atribuye a eso, a ese ejercicio anual, y no lo hemos dejado de hacer, es más cada año, como hay nueva gente, como llega nueva gente a esa reunión, yo les hago una invitación y les digo que me traigan en cualquier momento que quieran una compañía colombiana que pueda decir que ha hecho 18 años seguido de planeación estratégica, y al que me traiga esa información documentada le regalo una botella de champaña francesa, y no hay, y a ti te hago el mismo reto, consígamela, dígale a Carlos, no hay. Entonces, si me la traes sería una gran sorpresa para mí, hasta ahora no ha llegado nadie, y yo creo que eso ayuda mucho, a unir equipo, a crear una mentalidad de la planeación, tiene mucho valor, la planeación, el interés de un equipo directivo, a revisar, digamos si tu te pones a revisar, las actas definitivamente hay cosas que se han mejorado y que han sido planeadas allí, y no es que ahí se decida lo que va a hacer uno en los tres meses siguientes, no uno ahí se hace el propósito, esa es la cultura, y yo creo que nadie va a decir, no es que ahí salga la decisión puntual de decir voy a mandar a alguien a estudiar a, 18 meses a los Estados Unidos, no olvídense, eso no se decide ahí, es algo muy general de foco, de qué es importante, de qué es lo que nosotros estamos buscando a nivel de grandes líneas, y a veces, a medida en que hemos ido avanzando llevamos consultores del mercado, y ahí hemos tenido varios, inclusive de tus profesores y de universidades, y hemos traído gente de fuera, te cuento que esto ha tenido tanta resonancia dentro de KPMG, que yo he tenido reuniones que ha venido gente de fuera a participar en la reunión porque están interesados, me lo han pedido, oiga yo quiero ir a esa reunión, yo quiero ver cómo es esa cosa, en fin creo que ha sido tremendamente diferenciador, y contributivo, además que yo creo mucho en eso, es decir que tu puedes encontrar que poco se fue profundizando, ahí tenemos el Balance Score Card, ahí ya eso viene desde hace varios años, en fin y hay mucha, mucha cosa que te puede interesar mucho.

P.C.P.: Cuál es su filosofía directiva y cómo hizo para plasmarla en el día a día de la organización?

J.B.M.: Primero, una filosofía muy integrada a mí mismo, de planificar, de planear el negocio, de planificación estratégica del negocio, de saber qué está uno buscando, de ser conciente de lo que tienes de posibilidades y de dificultades, yo creo que de ahí tiene que arrancar uno, dos, mucha claridad en las responsabilidades a cargo de cada persona, yo soy un convencido total de que la gente tiene que asumir, si es socio, o si es gerente o el rol que tenga, tiene unas responsabilidades a las cuales tiene que dar cuanta, empoderamiento, pero empoderamiento para algo, yo soy muy conciente de ese enfoque de dirección, no es pretender que uno puede resolver todo, sino que la gente que tienes al lado debe ser lo mejor posible pero para tener claridad de propósito, claridad de su rol, y dar cuentas de su rol, dar cuentas de su rol es muy clave, porque o si no se vuelve una vaina que se vuelve inoperante, lo importante es tu poder vincular ese acuerdo de una estrategia, porque empezando que eso se hace para contarla, previo, y eso es importante que lo sepas, previo a esas reuniones trabajamos en casa, de modo que lo que se hace allá es repasar la tarea de casa, la gente que va allá, cada línea de negocio hace su trabajo acá, allá se comparte, se comparte es una sesión de un día y medio, los últimos años la hemos hecho más corta de un día, pero corrientemente ha sido de un día y medio, inclusive dos días, con el propósito de que la gente comparta eso, no es un ejercicio limitado a 50 personas, allá están 50 personas cabezas, pero cada grupo tiene que bajar eso, y de hecho el documento que sale tiene un plazo máximo para compartirse entre toda la gente en su área, de modo que todo el mundo sepa, eso es clave, para conseguir que?, el mismo sentimiento, el mismo compromiso, el mismo entendimiento de lo que es importante en la compañía y luego de eso el seguimiento, ahora, tu sabes que en estas firmas y no es únicamente de KPMG, por supuesto, el sistema de incentivos es muy fuerte, el sistema de seguimiento de objetivos es muy fuerte como cultura, y cómo metodologías está muy sofisticado, eso se hace mucho, entonces, teniendo ese gran consenso arriba, de allá arriba lo bajas a cosas muy puntuales de cada persona, eso va dentro los objetivos individuales de cada individuo, y eso afecta la compensación, eso finalmente el modelo, te lleva al detalle de la compensación, entonces tiene una gran potencia esto, una gran potencia de gestión y de claridad de lo que te gusta, entonces eso, eso para mí es se corazón, segundo aspecto importante en esto digamos de la filosofía, tiene que ver con la urgencia de que la gente esté al día, entonces en meterle recursos a eso, también ahí nosotros nos distinguimos pero muy por encima del promedio de las Firmas en lo que es el costo del entrenamiento, gigantesco, gigantesco, porqué?, porque nosotros vendemos es conocimiento, entonces pues sería un descuadre que no se concentre en ese gasto, entonces tener la gente, y que la gente esté, y certificando competencias, cada vez más, entonces con la gente de recursos humanos es certifique esta competencia, para lograr que la gente esté al día y esté ingresando en la red, a pesar de las dificultades del idioma, porque tu sabes que todas las cosas están en inglés, es luchando para que la gente se conecte, y te digo una cosa, hace unos diez días nos llegó una felicitación regional de que la Firma colombiana, es la número uno en consultas internacionales a la red mundial, en América Latina, es decir eso se ve, mejor dicho realmente, es una medición electrónica, quién hace las consultas, pero así como decir que nosotros tenemos un coeficiente de 200 y la siguiente tiene 30, es de ese tipo de diferencias, eso me parece que es muy clave, que la gente esté muy al día, yo diría que esos dos aspectos, esas dos cosas van muy conectadas, hace de nosotros una experiencia buena, digamos esas dos cosas sumadas, el modelo que está buscando tener claridad de objetivos y dos tener la gente al día, y más que al día es que la gente sienta en su interior la presión de estar estudiando y de estar compartiendo y de estar como siendo más valioso, si como persona, en su conocimiento, para poder compartir, esas dos cosas me parece que es el éxito de esta compañía.

P.C.P.: Cómo hace usted para definir dentro de su equipo gerencia su estilo de dirección, como trabajo en equipo y...

J.B.M.: Bueno, mira, yo creo que primero esas cosas la manera en que se da no es con discursos sino con los actos, con los actos, el liderazgo, por ejemplo creo que es el verdadero desafío de un directivo, hacer que la gente haga las cosas no porque sienta la presión de, digamos de que te van a sancionar o algo así, sino de que la gente realmente interiorice que es bueno para él y para su grupo dar el buen ejemplo, compactarse como un buen líder, entonces yo quiero que la gente en el día a día vaya interiorizando esa cultura, entonces para que eso se interiorice es dar muertas de hábitos que hace que a su vez la gente demuestre que como es hábito, lo hace como hábito, entonces el trabajo en equipo no es tanto como el discurso, tu ves mucho las carteleras del edificio, muchos mensajes de cultura, por ahí a la salida de los ascensores, cada mes hay un mensaje de cultura, si tu vas a los salones de conferencia del primer piso, allá está, hay como 10, allá con los valores, pero eso es una expresión, yo creo digamos formal, pero realmente yo creo que es el día a día el que hace esas cosas, entonces cómo hacemos que sea algo del día a día, esto la gente sabe que es algo que tiene importancia pues tenemos 18 años haciéndolo, y la gente sabe que es importante, tu dices trabajo en equipo, el trabajo en equipo, tu ves que estamos diciendo hombre, es el equipo el que trabajó esto, si es el equipo el que trabajó el plan, entonces la gente mire hombre si, internamente estamos divididos en equipos, hay treinta y pico de equipos, cada unidad de negocio tiene tantos equipos cuanto tamaño requiera para hacer operable el negocio, entonces digamos cuando estamos hablando del sector financiero, que es lo más grande, tu vas a encontrar ahí, un poconón de equipos que manejan, unos grupos de compañías, que es la motivación por la cuál están agrupados, atender al cliente, además eso es fácil para qué, para programar el trabajo, pero también para identificar el entrenamiento que requiere ese equipo, las prácticas de trabajo que requiere ese equipo, los temas que ese equipo quiere traerle en conocimiento de su jefe, que afecta ese grupo, entonces se vive, es decir el negocio orgánicamente está establecido, para que se den esas tácticas de equipo, es decir trabajo en equipo, no, es que le toca vivir en equipo en el día a día, y haces de eso como un hábito, entonces eso es lo que te quiero significar, el tema de los objetivos, es una cultura, si tu estás diciéndole al equipo, mire tenemos que hacer esto y tenemos que producir y en sus reportes, cada reporte va asociado a objetivos, y qué dicen los objetivos y con base en esos objetivos te compensan, o

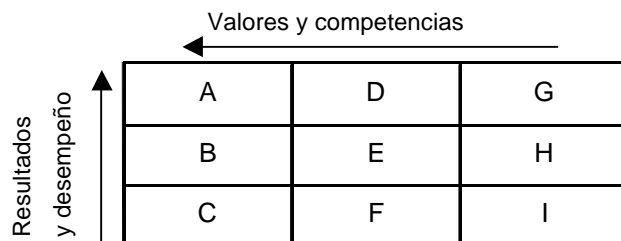
te promueven, es el hábito, es el día a día que hace que la gente diga, bueno aquí es importante dar resultados, y no es un discurso, es que el día a día te está llevando el valor, el hábito, entonces la continuidad tiene que guiarte los valores, entonces eso digamos hace parte de la filosofía, el buen trato, hay unas mediciones y la gente sabe que se hacen unas mediciones, del clima organizacional y de cultura, y que impacta la evaluación, el hecho que impacte y que la gente sabe que está tenido en cuenta es lo que va alineando la gente y diga, esto es importante y yo no puedo ser aquí un déspota con mi gente, o el tema de oportunidad, la disciplina, saben que tiene un impacto en su evaluación. El mensaje que te quiero dar de fondo es el siguiente, es el estilo y la filosofía que yo siento que es clave es hacer que vivas en la empresa dando los estímulos necesarios, uno hábitos que son los que hacen realmente la cultura, y no es un tema de vallas ni de, no, es decir es un tema, de verdaderamente de que la gente sabiendo la importancia de la materia, sabiendo que a nivel directivo dan los mensajes apropiados con su planeación estratégica, sabiendo que eso si es llevado a los equipos de trabajo, sabiendo que eso se tiene en cuenta en su compensación, eso mueve la cultura inconscientemente, y son los hábitos los que finalmente para mí son los claves, y uno lo que tiene que inducir es a que la gente se afane por estudiar, porque sino se pone a estudiar y no muestra sus credenciales, les van a impactar su compensación, les van a impactar se trabajo, el tema de oportunidad, saben que se le van a evaluar ese tipo de cosas, que le va a impactar su compensación, es decir tiene que ver que sus hábitos son importantes y que se los están evaluando, hay una cosa muy interesante y que te voy a hacer un monito porque vale la pena que lo conozcas, voy a usar este tablerito aquí para hacerte un monito, la Firma por fortuna ayuda mucho, la Firma ha venido desarrollando metodologías para hacer que todo esto sea viable, entonces hay una cosa que se llama el nine box, has oído hablar de eso?

P.C.P.: no señor,

J.B.M.: Es una cosa muy interesante, y tu pues en lo que estás, vale la pena que lo conozcas, el nine Box mira aquí hay un nine box, este es cómo la explicación conceptual de cómo se evalúan los hábitos de la gente, en este eje van resultados y desempeño, y aquí van valores sobre este eje, valores y competencias, entonces lo que trata uno de ubicar, y esto que es una conceptualización, es lo que son los objetivos y la evaluación de desempeño de la gente, entonces, qué tipo de comportamiento e el que la gente tiene, esto es para compensar a los socios y a los gerentes, cada año vamos extendiendo un nivel hasta hacerlo en toda la Firma, ya llevamos socios y gerentes, entonces qué es lo que queremos valorar en la gente, que produzca buenos resultados, aquí (A) quiere decir una persona que da muy buenos resultados y que tiene muy altos valores, por contraste alguien aquí (I) es quien da malos resultados, por que está en lo mínimos de la escala, y muy malos valores, esta gente es un candidato para salir de la Firma, esta es nuestra herramienta del día a día para la evaluación del desempeño, entonces digamos para ponerte otro ejemplo, este individuo aquí (G), tiene muy altos resultados, pero valores muy malos, es un candidato out de la Firma, este es un candidato out, pesa mucho valores, aquí (G) aunque los resultados son muy altos, está en la parte alta de la escala, en valores está muy mal, este individuo de no mejorar en el trato, en la disciplina, tiene que irse de KPMG, y se pretende que la gente esté en estos cuadrantes, esto es lo que la gente queremos que tenga, y esto, este señor recibe la más alta compensación, este recibe alta pero no tanta como el anterior por que tiene más valores, este recibe media y así sucesivamente, entonces fíjate que lo que la Firma está tratando de realmente desarrollar, es hombre, produzca unos resultados financieros y de desempeño, porque hay cosas que no son estimables en pesos, pero acompañado de unos valores muy fuertes,

P.C.P.: Estos criterios para definir el tipo de personas son los adecuados para la Firma, son los que ha determinado KPMG a nivel mundial, o los que usted como presidente considera que son los adecuados para Colombia?

J.B.M.: OK, muy importante, mira cuando salió este modelo, que este modelo salió hace dos años, para mí fue como una bendición, porque este modelo sin tener esta herramienta que es muy elemental y muy fácil, así digamos la comprensión, esto lo vas a ver desde hace muchos años, como concepto y cómo metodología sería esto, es decir para nosotros siempre ha sido clarísimo el tema de valores, fundamental, siempre ahora la gente lo visualiza más con este modelito, pero esto viene de atrás hace muchos años, no fue creación, es decir fue la gran herramienta.



ANEXO 7. Entrevista 5 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Marzo 17 de 2003.

P.C.P.: Cómo define su estilo de dirección en aspectos como la toma de decisiones? Cuáles se reserva? Y cómo las toma? Y cómo toma las decisiones que decide compartir?

J.B.M.: Las decisiones que se toman en KPMG, que es una compañía multinacional como tu sabes, han tenido corrientemente una estructura muy vertical en cuanto a estructura en cuanto a diseño de la Firma, es decir cuando tu vez el mundo KPMG, tienes unas responsabilidades personales muy fuertes en las cabezas, me explico un poquito, si tu vas a América Latina, para no alargar el cuento mundial, en América Latina hay un socio a cargo de toda la región y ese individuo, a pesar de que se puede apoyar en unos comités que se llaman Management group, finalmente él escucha y toma la decisión, es un poco como en el Gobierno con el Presidente, finalmente la responsabilidad está en una sola persona, se apoya en una estructura para allegar la información y tomar la mejor decisión posible, cuando tu bajas a los países el esquema es igualito, el socio a cargo de cada país, tiene en la estructura una gran autoridad y se puede acompañar del equipo que el prefiera para tomar sus decisiones, entonces entendido eso, entendida esa estructura, en donde finalmente el socio a cargo de la Firma de cada país asume la responsabilidad personal de esas decisiones, no obstante eso yo soy muy de la línea de llevar los temas más difíciles a los socios, pero cuando ya hay conflicto, veo “tirones” y demás y se ve que el proceso no es fácil de conseguir, yo tomo esas decisiones al fin de cuentas, y en muchos de los temas la gente sabe que si no hay consenso, finalmente yo toma la decisión, entonces corrientemente eso ayuda a que la gente busque el acuerdo previamente, el la gente conozca que en última instancia yo puedo tomar una decisión induce a que la gente trate de hacer acuerdos colegiados en lugar de tener que llegar ese esquema de solución, y te voy a dar el ejemplo mayor, que es el más difícil de todos, que es el reparto de las utilidades, pues imagínate es lo más importante, entonces el esquema es colegiado, hasta donde la colegiatura funcione, si no funciona yo tomo esa decisión, entonces para facilitar ese proceso, primero hago unas sesiones donde hay mucha participación de los socios, en donde dan sus ítems de apreciaciones y demás, hablando de la evaluación del desempeño para efectos de las utilidades, los socios nos evaluamos para propósito de las utilidades, entonces en esas sesiones de evaluación de desempeño, yo hago que cada líder de negocio, por decirte David, que maneja un área de negocio que es Auditoría de manufactura y servicios, él haga una evaluación de la gente que le reporta a él, de los socios y de sus gerentes, y él llega a una recomendación de su grupo, pero si entre ellos no hubiera un acuerdo, yo tomaría esa decisión, igual con Pedro Julio Flores que maneja la unidad de BMP del sector Financiero, y luego Juan Pablo Murcia que maneja el área de impuestos y servicios legales, si no se pusiera de acuerdo con su grupo, yo tomaría la decisión, pero entonces como la gente sabe eso, ellos tratan de llegar a un acuerdo ahí, antes de que suba a una instancia superior, entonces ese esquema tiene la inmensa virtud, que da soluciones mucho más consensuadas, que busca acuerdos, entre las partes afectadas, llega mejor información, porque si bien uno podría tomar la decisión sin consultar a nadie, esa decisión iría menos informada, y conscientemente es más susceptible de no ser tan apropiada, entonces este sistema de allegar información depura y decanta mejor las decisiones.

El otro tema de las decisiones es el siguiente, hay muchos temas internos, que puede estar afectando intereses no necesariamente de utilidades sino de otras esferas, por ejemplo de autoridad, de quién recibe este recurso, si se asigna aquí o acá, o si esta persona la mando para Medellín, cosas en las que puede haber conflicto de decisiones de las personas que tienen que tomarlas, esas decisiones automáticamente yo las tomo para evitar conflictos entre ellos mismos, entonces en ese tema se toma un rol de juez si se quiere, un juez en el sentido de una decisión final de árbitro de una situación que podría no ser fácil de tomar entre las personas involucradas, entonces ese tipo de decisiones se suben también cuando no hoy acuerdo ente las partes, ese es como el esquema de decisiones que yo tengo, ahora, hay decisiones que tienen que ver con aspectos más fuertes, di tu asociadas a una llamada de atención de una persona como un socio obviamente que eso no lo consulto, sino que tomo esas decisiones directamente, cosas que tienen que ver mucho con ciertas conductas que pueden ir en contra de los valores de la Firma, temas que tienen que ver por ejemplo con un comportamiento con un cliente, sobre cosas que no pueden pasar, nada de eso se discute, yo esas decisiones las tomo solo.

P.C.P.: Es decir en temas que afectan la razón de ser de la Firma?

J.B.M.: Exactamente, no se discuten con nadie.

P.C.P.: Cómo maneja usted los conflictos que pueden surgir, tanto interna como externamente?

J.B.M.: Los conflictos que pueden surgir hacia adentro, tal vez lo que te quiero mostrar con el esquema que te contaba antes, yo prefiero mucho el trabajo colegiado, es decir me gusta ese sistema de dirección, que inclusive te repito, no es el que transpira la organización a nivel internacional, que es usted decide lo que quiera verticalmente y punto, a pesar de eso, primero porque pienso que es mejor y porque pienso que decanta las decisiones prefiero buscar el consenso, cuando no se

puede, ahí hay un conflicto, oigo las partes, llamo a las personas, frenteo las situaciones, corrientemente hay conflictos y traigo las personas aquí a esta sala o a mi oficina y pongo el tema sobre la mesa, es decir guste o no guste, abiertamente, sin ningún tapujo, es decir la gente sabe que las confronto directamente, cuando hay un conflicto entre personas, o hay una situación con un cliente donde hubo un error grave confronto la persona, es más acompaño a esa persona a ir donde el cliente, a frentear el problema con el cliente, pero con la persona afectada, y creo que eso es bueno, eso da un sentido de que está uno involucrado, de que uno no actúa con parte de información, porque a veces la información puede ser incompleta cuando hay un conflicto entre dos personas entonces eso pienso que es más transparente, y me gusta hacer las cosas claras, es decir tomando el toro por los cachos.

P.C.P.: Y cómo maneja usted el conflicto en casos en los que se enfrentan dos niveles jerárquicos diferentes por decir algo, Libardo y Fabio, sabiendo que es Fabio el socio y Libardo Gerente senior?

J.B.M.: Cuando hay una situación de un jefe con la de un subalterno, siempre oigo las dos versiones, no los pongo a carearse, aquí el uno frente al otro, distinto a cuando están en el mismo nivel, digamos si son dos socios los pongo aquí a uno frente al otro, pero cuando hay una relación de dependencia entre ellos, no los pongo a carearse entre ellos, no es la técnica, sino que llamo al uno y llamo al otro, le hago ver a cada uno el impacto que está teniendo esta situación de conflicto, busco que ese afectado busque a la otra persona, y que enfrenten ellos dos esa situación, pero yo nunca los llamo a carearse frente a mi, sino que a cada uno le doy mi input, el mensaje pudo haber sido de inmadurez, o el impacto que tiene eso, o mire lo que puede usted pensar como alternativa de la conducta del otro, evalúe, por que no lo busca, en lugar de confrontar vaya y hable con él, y hago lo mismo con las dos personas.

P.C.P.: Cómo hace usted para comunicarse con todos los niveles de la organización (socios, gerentes, supervisores etc) y además con la parte administrativa de la organización?

J.B.M.: Primero a nivel puramente formal hay unas reuniones periódicas, no tan disciplinadas como uno quisiera por la agenda que uno acá, pero si está sobre la mesa, que yo me reúna periódicamente con cada nivel de la Firma, evidentemente con los socios tengo mucha relación, hay una reunión quincenal en el management comeeting, evidentemente con la gente de administración muy periódicamente, es cada vez que hay un tema, tengo muchos comités del área administrativa, del área financiera, del área de sistemas, del área de recursos humanos, esas áreas internas no son grandes, son muy pequeñas, si te vas al área administrativa son dos personas las que la lideran, con el área de tecnología es una reunión que hacemos cada mes, si estamos hablando de RAS que es una línea de negocios cada quince días, si es una reunión de FAS es una vez al mes, con cada usuario yo tengo comunicación regular, ahora cuando yo quiero reunirme con la gente, mi oficina, viene todo el mundo que quiera mientras no pase de dos minutos, no tienen que pedir cita, aquí puede venir el que quiera y llega mucha gente por que la gente sabe eso, si necesita más de dos minutos tengo que darle cita, porque o sino no puedo trabajar. Pero la gente sabe que puede hablar conmigo con bastante facilidad.

P.C.P.: El que la gente sepa esta si hace que realmente lleguen?

J.B.M.: Siempre tu sabes que depende del nivel, evidentemente cuando la gente empieza a subir peldaños, y también depende del temperamento, pero la gente entre más nivel tenga, se siente más cómodo, con más confianza y más seguridad de venir en cualquier momento, entre más nueva sea la gente tiende a haber más distancia, yo tengo una reunión de inducción con toda la gente de KPMG, hay una reunión que se hace cada vez que lo programa recursos humanos, pero corrientemente es cada mes, cada mes y medio que entra gente, y yo me reúno a hablar con ellos una hora, darles alguna presentación. Las reuniones que tengo periódicas con cada nivel, y que las hacemos cada cuatro meses, es una reunión que se hace pero que no es muy productiva, la gente tal vez porque está el compañero, se siente como que no hay un espacio como más espontáneo, por eso lo de tener la “tienda abierta”, es tan importante, para que la gente cuando tenga alguna situación venga y yo diría que la gente recurre a eso más entre más alto sea el nivel, por decirte algo los niveles senior, los nivel de gerentes vienen con mucha frecuencia, la gente viene corrientemente a tratar temas o de conflicto con sus jefes, o viene a tratar temas de deseo de cambiar, la posibilidad de progreso distinta, por decirte algo quieren tomar un curso por fuera del país y ver si yo les puedo ayudar, o que quieren cambiarse de grupo por alguna razón, y muy poquitas veces a situaciones digamos de decir mire es que la situación en KPMG es invivible, y traer unos problemas gruesísimos, eso es muy raro que ocurra, por otro lado dentro de la Firma hay un correo confidencial, cuyo destinatario último soy yo, que se canaliza por mail que tiene un código interno, y la gente sabe que existe, en donde se hacen denuncias anónimas, eso fue muy discutido si se debía tener o no ese conducto, finalmente dijimos así como hay buzón de sugerencias en las oficinas, pues es un buzón de sugerencias también y la gente lo utiliza, es decir yo diría que no se podría decir que no hay maneras de comunicarse, en las reuniones como te digo periódicas como la gente no preguntaba, entonces se puso una urna, por que a la gente le da pena identificarse, ya que la gente no pregunta, entonces pusimos una urna para que en cualquier momento de la semana previa a la reunión metieran sus preguntas, o sorpresa no ponen preguntas, por eso te digo que las reuniones periódicas no son muy productivas.

P.C.P.: Cómo maneja usted el poder?

J.B.M.: Primero quiero decirte que yo soy conciente que hay un poder. Y entonces hay varios espacios de ejercicio de ese poder, hay un espacio interno por supuesto dentro de la organización, y hay unos espacios muy importantes hacia la calle,

y ambos yo soy conciente que tengo que desempeñarlos, eso hace que la agenda de uno sea muy activa y muy apretada, porque todo ese tipo de cosas suceden, y te voy a dar esos espacios en los que se ejerce el poder. Veamos lo externo primero, un espacio muy importante para nosotros a parte de los clientes es donde se regula la actividad que ejerce KPMG, es la regulación que se hay sobre la actividad nuestra entonces, allí las Firmas estamos organizadas para tener como un gremiecito nuestro de las Big Four, y yo soy el presidente de ese grupo.

P.C.P.: Cuáles son esas Big Four?

J.B.M. Las big four somos, por orden alfabético, Deloitte, Ernst & Young, KPMG y Price Waterhouse, esas son las big four, antes éramos las Big eight, ya vamos es four, el año pasado éramos five y se desbarató Anderson, entonces ese grupo de las cuatro, tenemos temas que nos competen a todos, con nos afectan a todos, regulaciones del congreso, regulación por las superintendencias, que está regulando lo que nosotros hacemos, hay cosas buenas y cosas malas en la regulación, entonces nosotros convivimos desde hace varios años, desde hace diez años, en tener un grupo de los Managing Partners, de los presidentes de estas compañías, para ejercer poder ante el espacio que requiera la presencia de las big four, que es o el congreso o es el Gobierno, por ejemplo una aplicación de eso en este instante en el Gobierno Uribe es que nosotros hemos propuesto la fusión de la capacidad regulatoria de las superintendencias en una sola superintendencia, es un proyecto como supondrás muy grueso para el país y obviamente para nosotros, ese proyecto nosotros lo articulamos dentro de esa corporación, es más de hecho es una corporación que existe, financiada por nosotros mismos con una persona dedicada full time a hacer eso, y yo la manejo.

P.C.P.: Cómo se llama la corporación?

J.B.M.: Se llama Corporación para el estudio de la gestión empresarial. Pues yo soy el vocero de las Firmas en ese espacio y entonces a raíz de eso pues se ejerce mucho poder porque tu estás hablando de esa industria que tiene un prestigio importante, frente al congreso, entonces ahí se ejerce un poder muy importante, entonces ese es un espacio de poder, esa vocería es nombrada y siempre he sido yo. Ese es un espacio de poder importante, otro espacio de poder muy importante son los gremios, la ANDI, la Asociación Bancaria, donde están nuestros negocios, nuestros negocios son las empresas, en especial las empresas grandes o ANIF, en donde nosotros tenemos nuestros clientes, nuestros clientes están en esas agremiaciones, o Coinvertir que une las entidades que fomentan la inversión extranjera en Colombia, Facecolda, la que reúne a las compañías de seguros, y en esos espacios de poder básicamente la presencia de la Firma debe ser muy fuerte porque ahí está el mercado, entonces yo participo muy concientemente en esos espacios ofreciendo conferencias de KPMG, participando en los Foros de ellos, en las Asambleas, trayendo conferencistas de KPMG a esos espacios, porque ahí esta el mercado, entonces ahí hay una presencia muy fuerte nuestra de ejercicio del poder. Bueno uno podría hablar de más cosas externas pero yo diría que esos son los espacios de poder más importantes, hacia el interior, que es el poder más importante que tiene un directivo es poder estar comunicándose con la gente, y más que eso, y yo creo que te lo h dicho varias veces, es dando ejemplo, yo hago muchas cosas que me cuenta muchas veces trabajo muy fuerte a mí, pero yo soy conciente que tengo que dar ejemplo, entonces yo diría muchas veces que gusto irme a mitad de tarde a jugar tenis, pero yo pienso que estoy haciendo algo mal, éticamente pienso que estoy dando un mensaje, un anti-testimonio de lo que yo pregono en esta empresa, entonces yo creo que el poder más importante de una persona es el poder de proteger a tu gente interna, a que te vean aquí trabajando duro, comunicándote francamente con la gente, siendo constructivo, dando entusiasmo, es decir yo creo que ese s un poder inmenso, y en esto yo creo que, no se como será las entrevistas que has tenido, pero yo pienso que hago una tarea importante, de mostrar ese tipo de virtudes internamente, y el poder te lo da la gente, porque hay presidentes y te lo digo por las KPMG de otros países donde ese poder nominal no se ejerce, no se ejerce a pesar de que lo tienes es los estatutos, en la ley inclusive en los estatutos legales de la empresa, no se ejerce, te ven como algo ahí, como el puesto, pero tu no estás teniendo poder de verdad, el poder está en la capacidad de influir en la gente, ese es el poder por definición, y cómo puedes tener el poder sobre la demás gente, teniendo credibilidad, sino entonces tu no puedes tener poder, el poder, mientras no sea uno un dictador que lo impone con las armas, tienes que ponerlo con el buen juicio, con el razonamiento, con lo que la gente percibe sobre tus convicciones, si tu cada ve que hablas la embarras, porque cometes cincuenta mil errores en cadena, rapidito pierdes el poder, de modo que mucho del poder es tu buen criterio, de que te perciban como una persona que aparte de dar ejemplo tiene buen juicio, en el sentido de buen razonamiento y de equilibrio y de equidad en las decisiones que toma, eso es lo que te da el poder.

P.C.P.: Usted que tanto separa la parte personal de la profesional?, Son sus socios y sus principales colaboradores igualmente sus grandes amigos?

J.B.M.: No, si estamos hablando de amigos de parranda, no, no lo son, corrientemente y casi sin excepción, mis amigos de parranda no son mis amigos de trabajo, mis amigos de parranda son los del colegio, de la universidad del club, que son otros espacios, y yo creo que eso es un poco también producto de la manera como uno ve, por lo menos yo, como uno ve tu rol en la empresa, es difícil que uno pues tenga la libertad de expresarse sobre temas que pueden ser personales y al mismo tiempo tu tienes que estar al día siguiente de tu gran rumba en un rol completamente distinto eso como que no cuadra, y yo tengo buenos amigos de trabajo, y digamos una persona como Fabio y una persona como David, pues yo tengo una amistad con ellos, y los quiero y los admiro, y los valoro, pero que yo diga, mire me llegó el viernes y me voy a

tomar unos tragos con ellos, yo no pienso en eso, no los tengo en esa, me los he tomado, por supuesto, no es que esté prohibido ni que esté mal, sino que no es el mismo espacio de espontaneidad, de hechar chistes o de reírse un rato bestializando, de otras cosas cuando al mismo tiempo tienes otro molde por acá.

P.C.P.: Cómo es ahora la relación con el sector público y quisiera saber si le ha ayudado a usted ahora para desempeñar su cargo?

J.B.M.: Total, 100%, yo diría que, quitando las modestias de la cabeza y si uno es muy auténtico en una conversación como la que estamos teniendo tu y yo, yo diría que el valor agregado mayor que yo le puedo dar a lo que yo hago profesionalmente, está en dos terrenos, uno el terreno interno de tener la credibilidad para dirigir la compañía, que no siempre se tiene, ojo que no siempre se tiene la credibilidad para manejar una compañía, siendo presidente, a veces no se tiene, se dice ah, ese tipo está ahí quien sabe por qué palanca, o es el hijo del dueño o es que todos son muy mediocres, yo creo que hablando sin modestias, creo que la gente pienso yo, reconoce en mí unas capacidades de liderazgo para manejar la compañía por credibilidad, y el segundo valor agregado que yo creo que le proveo a la compañía es la interacción con la calle al más alto nivel, y póngalo del presidente para abajo, y eso es una cosa muy incentiva, y yo diría que los colegas no tienen por ejemplo, esto que te decía antes de representar las Firmas no es gratuito, cuando estamos hablando frente a núcleos de poder, núcleos de poder como lo es el congreso o el propio gobierno, porque obviamente que eso fue una fortuna, realmente el haber yo estado tan jovencito en la DIAN, y haber estado muy cercad de ese poder, pues esos son cosas que quedan ahí y que si uno se sigue moviendo profesionalmente la gente te tiene en la cabeza siempre, y si tu te mantienes activo y te vas a las reuniones de los gremios, y estás en las reuniones de los empalmes de los Gobiernos, yo he estado en todos esos empalmes que hay en el Gobierno, también me han ofrecido ir al Gobierno de hecho, de eso no hemos hablado.

P.C.P.: Esa es la siguiente pregunta.

J.B.M.: Es decir está uno jugando el partido, en la sociedad, entonces yo creo que eso a KPMG le ha convenido y a Deloitte en su momento, si o por lo que yo te conté que Deloitte creció muy fuertemente, y aquí pues ni hablar también, entonces gran parte producto de esa exposición en la calle, con credibilidad también, porque te invitan a una conferencia, en 10 días me voy a dar una conferencia a Panamá, si usted le pregunta a cualquiera de los colegas o aquí dentro de KPMG no los han invitado a nada de eso, para decirte un poco, suena un poco jarto y antipático, pero pues quiero decirte es que es muy importante que te den ese tipo de posibilidades, cuando la Firma decidió integrarse en toda Sur América o toda Latinoamérica al que escogieron para hacer ese proyecto fue a mí, para viajar por toda la región, desde México hasta Argentina, creo que te estoy dando como una idea.

P.C.P.: Qué ha querido hacer usted en el Gobierno? Qué le han ofrecido y por qué no lo ha hecho?

J.B.M.: Bueno a mí me han ofrecido puntualmente dos cosas, una que me enteré ya mucho después y otra si que me la consultaron. La primera que me ofrecieron fue ser Superintendente de Valores, que para alguien que está en este negocio es una cosa muy importante lo que hacemos acá como compañía, a mí me lo ofrecieron y yo no acepté, y la otra cosa que supe fue después era que me habían a mí propuesto en una terna para ser Gobernador de Nariño, me enteré fue después pero estuve jugando en eso para ser Gobernador de Nariño, ahora yo nunca he buscado estas posiciones. Hace un segundo te dije que yo he estado en varios empalmes, te da a ti una gran exposición y realmente si uno pidiera algo a lo mejor te lo daban, por la cercanía a los candidatos, estuve en el empalme de Belisario, de Betancur, estuve en el equipo de trabajo de Cesar Gaviria, estuve en el equipo de trabajo de Noemí, recientemente, estuve en el equipo de trabajo de Juan Camilo Restrepo, en una cercanía total, es decir no era por allá el asesor, que no lo conoce nadie, no era una relación muy próxima a estas personas, y si hubiera querido algo, y me lo plantearon, qué quieres, y yo dije no, lo que yo quiero es ayudar, por qué? La pregunta es por qué? Digamos si yo hubiera querido hasta ahora ir a la carrera política, política digamos no de los políticos, del embate político de Gobierno, a lo mejor lo hubiera podido conseguir por ese mecanismo. Por qué no lo hice? Porque yo tengo bien claro en mi cabeza y puede ser de pronto un sentimiento egoísta de mi parte, en que yo tengo que tener formada mi tranquilidad económica, mi estabilidad económica, en la época en que yo puedo construirla que es esta, si yo saliera de KPMG o de Deloitte en su momento, tendría un costo económico muy grande, las Firmas, hacen que esa desvinculación sea total, es decir si se va no vuelve, entonces obviamente que sería una decisión muy complicada, no es que dame una licencia y yo regreso, no, entonces ya por eso entiendes que sería muy complicado, pero yo si he tenido en la cabeza u sueño que está para cuando yo ya me esté retirando que es dentro de cinco años, yo me tengo que retirar dentro de cinco años, ya está establecido por estatutos de KPMG, entonces yo en ese momento quisiera tener un puesto en el que yo sería muy útil, pienso yo, y que se lo propuse en su momento tener a Álvaro Uribe y se lo propuse a Noemí cuando estuvo en la pasada no en esta sino en la pasada que estuvo a punto de ganar contra Andrés, que es un poco el rol que hace el secretario ejecutivo del presidente, es decir yo no aspiro a ser un ministro yo creo que tengo la habilidad, pienso yo, de poder coordinar varios proyectos al tiempo, de hacerle seguimiento a unos ministros con autoridad y de poderle decir a un ministro mire, esta es la agenda que tiene el presidente de interés y yo estaré haciéndole seguimiento con la autoridad del presidente a unos ministro, para que a las cosas que se les de prioridad se hagan, no es el objetivo mío conseguir por allá unos puestos, no, por decirte algo, si sacar la ley de pensiones ese era un proyecto clave, yo estar a cargo de esos proyectos y de otros veinte, con distintos ministros pero yo estar a cargo de que esos proyectos

salgan, ese sería digamos el rol en el que yo siento que sería muy útil, porque yo me puedo mover, es decir creo que yo podría entendiéndolos podría comunicarlos, podría ir al congreso, moverlos, podría desempantanarlos, yo serviría para que esos proyectos avanzaran. Un ejecutor mejor dicho, ahí me gustaría servir.

P.C.P.: En qué época le ofrecieron lo de la Supervalora y la Gobernación de Nariño?

J.B.M.: A ver te digo lo de Supervalores fue en el gobierno de Barco, es decir 1986-1990, y lo de la Gobernación si fue bastante antes.

P.C.P.: Cuáles han sido las diferentes funciones en KPMG desde que usted llegó, además de dirigir la Firma a nivel local.

J.B.M.: Entonces te conté solo para mostrarte, yo estaba a cargo de Deloitte en la parte externa y manejaba la parte de impuestos, entonces cuando Bob Rivero, Rober Rivero, que era un gringo con apellido latino pero gringo, estaba de socio a cargo acá es decir Managing Partner, entonces cuando ya el me planteó que quería que yo fuese su reemplazo acá en KPMG, yo ya desde la primera reunión después de decirle que para mi eso era una sorpresa, porque para mi si fue una sorpresa el ofrecimiento, porque no era común que uno fuera a otro colega, era claro que yo me venía a remplazarlo a él, inequívocamente, es decir era parte del acuerdo, no era de ver como le va a usted allá, durante un tiempo, no tenía unas fechas, tenía unos compromisos de arranque acá, que era, yo llegué aquí el 2 de Enero del 84 y estuve unos pocos meses, muy pocos meses conociendo, y ya luego comenzó a irse temporadas largas y ya me fui yo quedando a cargo, con una serie de chicharrones que ya e conté, que fue con lo primero que yo comencé acá sacando algunos socios, entonces mi tarea muy desde el principio fue manejar la Firma, yo no vine a manejar impuestos, o algún servicio puntual, sino la Firma desde el principio, y ese rol ha sido el mismo siempre, es decir yo no he tenido una variación de rol, cambian las cosas digamos los escenarios, que hay una fusión que no hay fusión, yo de hecho tuve que participar en una fusión que se frustró, negociando Colombia, Perú y Ecuador, eso se frustró, eso era tarea mía y luego a nivel regional con proyectos puntuales, desde muy al principio, yo entré desde que llegué al Management Meeting de la región como estaba convenido, entonces yo no diría que hubiera habido como un cambio en mis roles, tareas distintas, o actividades, responsabilidades diferentes y cambiantes, porque eso no es lo mismo cada vez, que mire, nos vamos a meter en el negocio de consultoría con los gringos, porque antes era regional de América Latina y ahora va a ser KPMG y Estados Unidos con América van a prestar ese servicio, y ese era un proyecto que tocaba estudiar, y yo estuve a cargo de ese proyecto, o luego el proyecto de regionalizar toda la parte de una cosa que se llama Key Clients y Key Targets, esa era una cosa de focalizar en ciertas grandes cuentas, y estaba a cargo mío eran actividades, tareas que yo tenía responsabilidad regional sobre ellas, pero el rol de manejar Colombia no ha cambiado.

P.C.P.: Mi duda va más hacia la parte regional, porque dado todo lo que me ha contado, entro de esa estructura en donde va usted en la parte de América Latina?

J.B.M.: entonces ahí también ha habido sus oscilaciones de esas responsabilidades por ejemplo, te conté que estuve a cargo del proyecto de consultoría y cuando se resolvió que ya no era un proyecto de una práctica de cada país, la práctica de consultoría, sino que era una práctica regional, entonces yo quedé a cargo de estructurar esa práctica regional, obviamente conectando con la gente gringa de consultoría porque en esos proyectos a pesar de que hay un socio a cargo de América Latina, son responsables KPMG y es un poquito raro, KPMG es una estructura matricial con dos ejes, un eje que es de disciplinas o de servicios, auditoría, impuestos y demás, y cada uno de estos no le reporta a ese jefe de la región, le reporta es al jefe de ese servicio esté en donde esté, entonces el socio a cargo de auditoría no es el jefe a cargo de la región, es un socio que está de América y el de impuestos no es el regional, es otro tipo que está encargado de impuestos y así sucesivamente, entonces uno tiene como según el tipo de actividad un jefe para esa área, eso pasa mucho en las multinacionales, para darte un ejemplo, el Presidente de Phizer acá en Colombia, es un tipo que le reporta a un pocotón de gente, no a una sola persona, depende el tema a una sola persona, pero el tiene varios temas, acá es igual dependiendo del servicio, entonces a mi me toca reportar según el proyecto a jefes distintos. Dentro de ese entendido cuando las iniciativas iban cambiando, pues a mi me tocaba reportarle a uno o a otro, si era el proyecto este de crecimiento de Key clients & Key Targets, el jefe de eso estaba en Londres, entonces yo le reportaba al señor ese de Londres.

P.C.P.: Cómo siente usted que es percibido por estos distintos Jefes, dependiendo de la Tarea a desempeñar?

J.B.M.: Yo te diría esto, el jefe con el que más he interactuado, por lo menos uno se acuerda más de los más recientes, el más reciente en esto lleva como unos cinco años, que es el jefe para efectos operativos digámoslo así, es un señor que está en San Francisco y su equipo son cinco o seis personas, que para cada pedacito de esa parte operativa interactúa con nosotros, el señor de San Francisco tiene bajo su cargo todas las áreas de Financiera y para eso hay un señor, Marketing, para eso hay un señor, Tecnología, y así sucesivamente, con cada uno de esos uno interactúa dependiendo el tema específico, estamos hablando de temas profesionales por decirte algo en temas de auditoría entonces el jefe es otro, con los que más interactúo entonces son con el jefe de San Francisco que es el que tiene como una cantidad de pequeñas células de apoyo, y lleva como cinco años, y se llama Loo Miranontes, y con el socio a cargo de auditoría, y está en Miami, digamos esos han sido con los que más he interactuado yo en los últimos seis años, ambos pienso yo, tendrías que hablar con ellos, lo que yo creo, es que ellos, no mentiras me lo han dicho, tenemos el Dialogue que te conté, el Dialogue es una evaluación que hacen los jefes inmediato, y los jefes inmediato mío son esos dos, los que más interactúan con migo

son ellos, y ambos en su evaluación escrito, que podrías ver sin ningún problema, dicen mas o menos, Jaime is one of our Trully leader of Latin América, uno de los verdaderos líderes de América Latina, esa es la impresión que tienen estos señores, y yo diría que primero que todo teniendo en cuenta que esta gente es anglosajona, ellos no regalan plata, y ellos no hacen elogios porque sí.

P.C.P.: Cómo es Jaime Bueno como competidor?

J.B.M.: Muy leal y muy Buena gente, primero porque, a ver es que todo es de convicciones, el problema está cuando no tiene convicciones y no sabe que es lo que tiene que hacer, y te explico eso, si tu sabes que un competidor, primero para poder tener una presencia uniforme, tu no puedes ser perdón la palabra, un hijo de madre con los colegas, tu no puedes ir con unos tipos que se detestan entre sí a presentar causas comunes, difícil construir un espacio de eso, eso sería imposible, entonces para poder hacer lo que estamos hablando, a pesar de que estás compitiendo y a pesar de que a veces ganas y a veces pierdes y a veces fricción, lo obvio de la competencia pues tu los respetas y el respeto es lo que da la credibilidad, para poder decir, mire usted represéntenos en estas cosas, si no te lo ganas, a mi no me pagan por hacer eso, ni espero que me paguen, me pusieron a mi porque me creen, y a uno no le creen si es un guache o un mal tipo, o un desleal, entonces con los competidores, a pesar de se que uno tiene que salir a competir, y que he perdido y que han habido cosas que me han molestado mucho, propio de la competencia, hay unas reglas de comportamiento también con ellos, entonces yo diría que los competidores me respetan también, porque saben que yo doy así, e inclusive como esto nos ha llevado a una cantidad de “aventuras comunes” de representación aquí y allá, y defendiendo por aquí, en muchos aspectos se siente uno inclusive muy amigo, y te digo me siento en estos momentos muy amigo de ellos, compartiendo cosas que nos intercambiamos información entre nosotros mismos, hasta nos reímos de las bestialidades que nos pasan a cada quién en su firma, y son cosas que ni siquiera uno comparte aquí dentro de la Firma, de cosas de mire yo tengo un socio que me hizo esta, y le cuentas a uno las aventuras más tenaces, entonces ese tipo de colegaje, de amistad pero obviamente cada quién en su cuento, entonces yo la competencia la verdad primero la considero inevitable porque ahí está, pero también tienes que salir a defenderte de cosas comunes con ellos, para eso no puedes ser un guache, y en la medida en que formamos una confianza en ese orden que nos permite operativamente interactuar, pues nos hemos tomado inclusive amistad.

P.C.P.: Para usted que es la lealtad en este caso, y cuáles son esas reglas mínimas de comportamiento frente a la competencia?

J.B.M.: Primero llegar a unas reglas de competencia, porque hay cosas que evidentemente se consideran desleales, y nosotros tenemos un código, que bueno no lo da la misma ley, no hay que ir muy lejos, nosotros tenemos una ley que nosotros mismos hicimos, la ley la hicimos nosotros, nosotros hicimos la ley de la competencia de la actividad nuestra, yo participé en esa ley, ley 43 del año 9???, eso lo hicimos con unas diez personas, el facilitador fue el presidente Samper, no era presidente, era candidato en esa época, y se logró hacer un grupo de trabajo donde yo participé muy activamente, e hicimos las normas de la competencia leal, es decir que ya tenemos un marco legal, pero más que lo legal es lo que tu construyes en una relación, entonces que construye tu, la seguridad que no vas a ser un tipo inamistoso, es que todo es como de sentido común, tu no puedes hacerle una guachada al otro cuando sabes que al día siguiente te lo vas a encontrar en el Congreso, entonces ahora otra cosa importante en esto, yo soy economista, y los economistas desde que estábamos en el primer años nos meten las virtudes de la competencia, la competencia no la venden a nosotros los economistas como algo bueno, no como algo malo, es decir uno no está para acabar el competidor uno está para ganar el mercado, y eso te lo meten aquí (En la cabeza) y tu compites para hacerte a la tajada, no para hacerle guachadas al otro, para ganarle por esa vía. Entonces tu compites con las reglas de la lealtad, en franca Lead, nosotros tenemos un pacto de transparencia, yo estoy convencido y no tengo ninguna duda de que ninguna de esas Big Four a pagado un peso para hacerse a un cliente, yo no lo pagaría y estoy seguro que ninguno lo pagaría, y nos haría un daño muy grande, porque eso para cualquiera sería terrible, porque nosotros vendemos credibilidad, imagínese eso si nosotros vendemos credibilidad, que tal hacer algo por allá como eso, entonces como tu partes de unas convicciones, de lo que estamos hablando, la competencia es parte de tu existencia por supuesto, ahora que yo le compito duro, y trato de hacer lo mejor y de presentar la mejor propuesta, eso es claro, pero que yo le haga una maldad o que trate de hacerle daño para ganar, no, es decir no hay una manera ni yo diría que uno necesite hacerlo, es decir yo creo que cuando hay madurez nadie actúa de esa manera, no es de ver como le incendio su fábrica para que yo quede solo.

P.C.P.: Cuáles han sido las épocas más difíciles para usted en la Firma y cómo las ha enfrentado?

J.B.M.: Han habido épocas complicadas, una las primeras cuando recién entré, en la que me habían contado que había problemitas pero no tan graves, no tan serios, teníamos un problema financiero fuerte, de pérdidas importantes, como éramos parte de una región no se notaba, pero digamos sino tuviéramos parte de una sombrilla de KPMG en su momento, la oficina local era inviable financieramente, porque recibíamos un subsidio simplemente, que a ti te subsidian un ratico, pero a ti no te subsidian indefinidamente, entonces ahí había una presión fuerte a la entrada, a la entrada tener que sacar unos socios, complicado, luego otro momento difícil muy difícil, dos situaciones profesionales con clientes que tuvieron, que fueron dos crisis con dos clientes monumentales, y si hubiéramos salido mal, nos habría hecho un daño terrible en el

mercado, digámoslo así de dificultades del ejercicio profesional, que fueron absolutamente no te imaginas, eso era para ataque cardiaco, de la dificultad para manejar esas situaciones, ambas me tocó manejarlas a mi personalmente.

P.C.P.: Me gustaría que me contara un poco más sobre esas dos situaciones.

J.B.M.: Te voy a contra cada una, una la primera, fue un trabajo que estábamos haciendo para una entidad financiera asociado a nosotros, a asegurar la transparencia de una emisión de acciones de las más grandes que ha habido en el país, y nosotros debíamos asegurar que el software que se debía utilizar para hacer allí el seguimiento de la colocación de las acciones que era grandísima, fallo, y era nuestra responsabilidad y falló el software, y eso tenía unos plazos legales muy cortos para la colocación, eso pues era como para lanzarse de aquí a la calle, y eso fue dos tres noches, es decir días y las noches seguidas viendo a ver como con mucha gente, con mucho ingeniero, pedir aplazamiento, explicarle a los accionistas que teníamos un problema, explicar en la televisión, por que el tema llegó a la televisión, estamos hablando de algo de altísimo impacto, ese fue uno, y otro fue la controversia con un cliente, también muy grande, que no estubo de acuerdo con la posición nuestra. Que vino gente de Londres y un señor de Nueva York a discutir con el cliente el tema, el cliente no aceptó la conclusión nuestra, estuvimos en eso como tres días y noches, buscándole una solución a eso, un cliente muy grande para nosotros, y con total incomprensión del cliente de la posición nuestra, y eso de que no hay, cuando uno no quiere oír y las partes no se quieren comunicar, las dos situaciones fueron muy difícil.

P.C.P.: Y las crisis económicas y políticas que ha sufrido el país no los ha afectado?

J.B.M.: No, digamos por decirte algo, la crisis de Samper no nos afectó, la crisis de quién mas? La situación económica no nos ha afectado, porqué? Porque el perfil de productos que tiene KPMG y cualquiera de las colegas, tenemos para cada situación o de bonanza, o de holganza, una solución, por decirte algo si el tema es de que la gente está sin plata, tenemos productos para gente sin plata, entonces hace que los portafolios se vayan acomodando, por decirte algo, cuando hubo la crisis de hace como tres años, y que se paró la consultoría en tecnología, en ese año, gracias a Dios fue cuando vendimos ese negocio, estuvimos de buenas, claro el que compró, lo compró mundialmente estuvimos de buenas?

P.C.P.: Es evidente el éxito en la Firma que usted ha tenido, pero qué es lo que no le ha salido bien a usted?

J.B.M.: No te voy a decir que no ha salido bien, y es algo que yo me lamento de que yo eso no lo hubiera realmente manejar mejor, yo hubiera querido tener un equipo de socios que si bien la gente que tengo es gente muy técnica y muy buena, cada uno pues tu conoces a algunos de ellos, son gente técnica muy buena, porque todo te lo he dicho muy francamente, algo que yo quisiera, y el tiempo se me está pasando, porque ya no faltan sino cinco años y llevo aquí 18 es haber tenido o tener un equipo más beligerante, y que tenga más liderazgo en la calle, te voy a contar algo que suena medio jarto pero te lo voy a plantear, es que eso de hablar de uno es muy aburrido en cierta forma, si usted habla con mis jefes la preocupación de ellos es quién me va a remplazar a mi, para no tener que ahondar en lo que quiero decir, pero en ese terreno es que quiero señalarte, y aquí, si tu hablas con los socios, ellos se hablan entre si y lo han planteado, cuando tu te vayas que va a pasar aquí, me refiero, a ese tema de liderazgo de que tenga la aceptación, el reconocimiento, no se si la admiración, de los demás en ese sentido y ahí tenemos un problema, ahora porqué pasa eso? Eso para mi como supondrás, una de las responsabilidades de un líder es ver quién lo va a remplazar a uno, te lo enseñaron allá en tu facultad, y a mi también en mi época, de modo que eso lo tengo muy claro, y sabes lo que pasa en eso, lo que pasa en eso es que esta Firma tiene una base que ha sido tradicionalmente muy importante, que es los servicios de auditoría, y en auditoría las facultades forman los contadores públicos con un perfil muy hacia la tarea, es una falla de la educación, muy hacia la tarea y con poca preparación de conceptualización, que es lo que hace realmente que en el universo de la persona hacia la capacidad de prever, de planear y ser creativo, está muy asociado a que tu cabeza esté dada más hacia la conceptualización que hacia la tarea, la contaduría está muy asociada con la tarea y eso como que rompe, es decir le quita horizonte a esas personas y el liderazgo es de horizonte, eso es liderazgo, entonces tu tienes unos técnicos la machera, cualquiera, todos son competentes, creíbles, honestos diligentes, disciplinados para la tarea, pero cuando usted necesita un tipo que sea recursivo para plantear una cosa audaz, un nuevo negocio o imaginarse una relación, un aliado o buscar un nuevo negocio, no tienes ese bagaje para acompañar un orientación de esa clase, entonces ahí yo, ahora por fortuna hay una nueva unidad de negocios que es Advisory Services, que es donde está Fabio y es donde está Luis E. Niño, tu conoces a Luis Eduardo Niño?

P.C.P.: No.

J.B.M.: El es un contador público pero como es distinto, el mismo se salió de la contaduría pública, el mismo por lo que te acabo de decir, y el maneja Advisory Services, por fortuna para la Firma, a pesar de que a él lo califican de loco, y además a mi me ha causado bastante quebrada de brazo para hacer que le demos beligerancia colectiva a este señor, que para mi es un señorador, para permitirle volar un poco asumiendo yo siempre un riesgo por supuesto y es que pueden terminar dos locos, pero hay que dejarlo volar también, y por eso yo me he metido mucho, si a mi me preguntaran que tiempo le dedico yo a cada cosa, del 100% de mi tiempo yo diría que le dedico un 50% de ese negocio que te estoy hablando RAS, a pesar que tiene ese señor, pero como hay que ponerle los pies en la tierra, yo lo bajo a nuestra tierra y tratando de que la cosa no se me salga de control, un 10% a auditoría porque ahí tengo unos administradores muy buenos de la tarea, impuestos 5%, ahí está Juan Pablo Murcia que es un líder muy importante para la Firma, también es contador pero tiene otra manera, y tiene un negocio para él trabaja Rosa Elvira, y tienes el resto del tiempo la calle, ese es como mi tiempo, entonces ese

tema por ejemplo a mí me preocupa, yo he buscado alternativas para remediar eso, buscando por ejemplo gente del mercado, como los contadores son los mismos aquí y allá, y más allá, usted mira los colegas que los conozco, las cosas son iguales, y usted busca las KPMGs, de América Latina y es como igual no tienes muchas opciones por eso digo que es una fortuna que este negocio de Advisory Services, yo creo que va a ser el motorcito del liderazgo hacia el futuro no solamente de RAS sino de toda KPMG.

P.C.P.: Bueno y además de esta ausencia de la que usted me habla, qué otra cosa no le ha funcionado muy bien?

J.B.M.: Si un negocio, aquí hay un negocio en la que yo creo que tenemos una marca para que ese negocio hubiera sido mucho más próspero, más desarrollado, pero ahí ha faltado de lo que te estoy diciendo ahora, alguien de más proyección.

P.C.P.: Durante su permanencia en KPMG ha tenido momentos en los que ha querido desfallecer y ha pensado dejar la Firma?

J.B.M.: Hay momentos en los que yo me he sentido cansado, claro, pero no para irme a trabajar a otra parte, ya te conté que me habían ofrecido y si yo hubiera querido, si hubiera estado tan desesperado aquí y tuviera una pretensión tan fuerte pues me había ido o la hubiera buscado, nada de eso, pero si he tenido momentos en los que me he sentido agotado, porque aquí el trabajo es muy duro y de mucha carga, mucha presión de cosas que te desbordan, tu nunca has estado en mi oficina?

P.C.P.: Si señor.

J.B.M.: Bueno de todas maneras ahorita la paso por allá para que vea en que consiste mi angustia. Aquí chévere una mesita sin un papel en la mesa, pero la realidad está allí, y yo trabajo mucho tiempo, y los temas también son difíciles obviamente, entonces está uno como siempre debiendo mucho, a pesar de que yo delego mucho, es más me rehúso a hacer cosas que yo considere que alguien más tiene que hacerlas, sin embargo pues hay una cantidad de cosas, además lo que pasa también es un problema cultural de los países, la gente siempre quiere hablar con el presidente, siempre piensa que si no habla con el presidente no lo atienden bien, entonces uno tiene mucha cosa ineficaz que le toca manejar, por esa cultura, que no había necesidad que yo lo atienda y que no agrego valor, pero si no lo atiendo resiento la relación, a mí me toca mucho eso sobre todo con la calle, mira es que tengo que hablar con tigo porque es que mirá, una cosa que yo ni tenía ni idea, ni le voy a decir nada, pero la gente resiente que uno no le de una solución.

P.C.P.: Cuáles piensa usted que son sus puntos débiles como gerente, y cuáles han sido las grandes enseñanzas que le ha dejado KPMG?

J.B.M.: Ya te dije una debilidad y es que no he logrado encontrar equipo directivo y eso es una falla, esa a mi juicio es una falla grave, pues imagínese es una falla grave, entonces esa, me la puedo atribuir, no tengo excusas y es algo que tengo que resolverlo si es que puedo y tal vez ahí me cabe una posibilidad yo he pensado hasta traer alguien de fuera, de fuera del mercado, que aquí puede que se demore en aprender, pero aprende, hasta eso he pensado, para que veas como a mí el tema me preocupa, eso me preocupa mucha, ahora a parte de eso yo diría que habida cuenta de que no tengo ese respaldo en más gente que pueda asumir carga de liderazgo yo he aceptado esa carga, entonces por eso es que yo vivo a lo mejor agobiado, eso se me rebota a mí directamente, entonces por decirte algo, te voy a contar lo de hoy, hoy mismo, tenemos que decidir, y digo tenemos cuando no debiera yo, tenemos que decidir una asignación de un socio del área de auditoría, que le reporta a socios que ahí hay responsables como David en Manufactura y Pedro Flores en la parte Financiera, que tienen que hacer una reasignación de unos clientes en Medellín y en Cali, y que es una decisión en la que yo no me debía involucrar literalmente, porque yo no tengo responsabilidad inmediata de ese rol, esa asignación la tienen ellos, para eso están ellos, a mí esos problemas se me rebotan, y eso es un problema grande, porque nada menos que es la dirección de Cali y de Medellín, entonces eso es un desgaste, pero si no me involucro, entonces no toman la decisión, porque como hay que hacer una reasignación misma, y hay que tomar el costo político de la decisión, entonces las personas no tienen el liderazgo para asumir el costo político de esa decisión, complicado, y esos son problemas que entaban mucho, que primero creo yo que entraba mucho porque resulta que la gente no asume sus verdaderos roles.

P.C.P.: Y las grandes enseñanzas que le ha dejado KPMG?

J.B.M.: Muchísimas, primero mira partiendo de lo más grande es que uno en una posición de estas, que tiene temas muy grandes, para resolver con situaciones muy gruesas para atender, uno comienza a adquirir una destreza grande, para manejar grandes problemas, es decir es un espacio muy exigente muy por supuesto, son temas que tienen una resonancia, no son cosas que si se hacen mal no importa, no son decisiones gruesas, en que tu te vuelvas a raíz de que toca hacerlo, hacerlo y hacerlo porque no hay de otra, te vuelves muy diestro para sistematizar problemas, para organizar esquemas, para pensar, para actuar y yo creo que eso para uno es un aprendizaje el macho, es una oportunidad que te da la empresa, para hacer un ejercicio intelectual y de decisión, y de mirar en conjunto temas y de decidirlos, que es una gran oportunidad que tiene no, uno va aprendiendo a hacer eso, al principio con mucho temor, pero de pronto eso es lo que pasa también con los demás, que como son cosas que tienen impacto, nadie las asume, o muy poquita gente las asume, entonces eso uno lo puede tomar como una gran oportunidad que le dio la empresa a uno para hacer eso, ahora si uno no las asume, pues es un gran trancón, y el desastre total, pero para mí ha sido algo muy bueno, yo me siento cómodo en eso, me siento que es algo que puedo hacer, que tal vez que con la formación de la que te he hablado, que todo finalmente es

sentido común, y si tu lo manejas de esa manera, y las cosas corrientemente te salen bien, es porque le has puesto la lógica primero, el sentido y la sensatez, eso te da una confianza muy grande y la empresa te da una oportunidad gigantesca, entonces es la primera cosa, que a mí me gusta mucho, segunda cosa que me parece muy buena, segundo es que uno se acostumbra aquí a trabajar con mucha gente, y gente muy competente, te estoy hablando repito de la capacidad técnica, te estoy hablando repito de la capacidad técnica, porque yo tomo aquí un tema muy complicado y yo se que aquí alguien tiene la solución, y eso es una machera, y la gente es muy honesta, la gente cuando no sabe te lo dice, aquí no es el tipo diciendo una vaina ahí por salir del paso, aquí la gente en eso si es muy honesta, la gente dice a eso yo no me le mido porque no se, o llamemos a tal, eso es una machera, tener un ambiente de esa naturaleza es muy importante, se siente uno muy cubierto, cuando tienes una gente que tiene esa formación técnicamente tu estás muy cómodo, lo que estoy resintiendo no es una competencia técnica, es la enjundia, la personalidad, para abocar y liderar que es distinto, entonces esa sería una segunda cosa que me parece a mí que he aprendido, tercera cosa que he aprendido de KPMG, que me parece que es algo que debo valorar, es que uno aquí, si uno quiere aprender el espacio existe, lo que hubiera querido aprender, el camino que yo hubiera escogido, el día que yo quise irme para Europa a hacer mis cursos de Alta Gerencia, que yo me quise ir para Harvard a tomar un curso de negociación, cada cosa que involucre tu necesidad de desarrollarte la tienes, más oportunidades, a donde no hay muchos, entonces ahí tienes tres cosas que te hacen sentir muy bien. La otra cosa es que todo está como en su sitio, es decir todo está muy organizado, es decir hay muy poquito espacio para la improvisación, y como la gente es muy profesional, uno no se mete en locuras, esas fallas que te expliqué antes, fueron con metodologías que se implantaron allí y que fallaron en su implementación, pero todo es está documentado, eso no fue una locada, entonces uno va como muy protegido, es lo que quiero decir, todo tiene su estándar tiene su índice de calidad, tienes un socio que mira con tigo, tu estás bien cubierto. Bueno y si ya uno va a otras cosa menos importantes, uno podría decir que la posibilidad de interactuar, yo aquí conozco todo el mundo, es decir uno tiene mucho para desenvolverte mucho.

ANEXO 8 ENTREVIATA 6 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: marzo 25 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que empezáramos con el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio. Desde cuando y porqué pertenece al Foro, qué hacen y que implica para usted.

J.B.M.: El Foro de presidentes fue una iniciativa de algunos empresarios de aquí de Bogotá, que tuvieron como visión, como sueño, hace trece años, el Foro tiene trece años ya, tuvieron como visión, que hubiese un espacio propio, ya te digo en qué sentido cerrado, para varias cosas. Primero auto desarrollo, hacer unas reflexiones y desarrollar un grupo de personas, obviamente que no se conocían, eso es interesante, muy poquitas personas entre sí se conocían, y unos espacios de reflexión, a título o a modo de Junta Directivas de sí mismos, entonces un grupo de personas, asignados por grupos dentro del gran Foro por grupos, que sirviese para cada uno de esos grupos y para cada integrante de cada uno de esos subgrupos, de Junta Directiva personal, corrientemente las Juntas directivas son para hablar temas de una empresa, y esta es una junta directiva de asuntos personales, para mirar temas que pueden afectar el desempeño de esa persona, o la situación de esa persona frente al empleador, o frente algún tema personal familiar, o puramente personal, entonces tenía esa particularidad muy especial, que era un espacio de gente que no tiene que ver con uno en el trabajo, tu sabes que uno en el trabajo es un solitario porque uno no puede hablar de temas personales con tu propia gente, la cuál después de pronto es subalterna, o hay ciertas aprehensiones de comunicación, en ese Foro con gente que no tenía nada que ver con tigo en lo laboral da un espacio mucho más independiente para hablar temas muy personales, muy íntimos si se quiere, de cada una de esas personas dentro de su grupo, entonces ese era un primer objetivo era eso que no se tiene en otra parte. Lo otro ya en agendas abiertas, discusiones y foros, de temas de actualidad, entonces de actualidad que uno podía conseguir eventualmente en otros sitios, pero aquí la virtud era de poder tocarlos dentro de un espacio de gente que ya se conocía crecientemente mucho más y más, y hacía la reflexión mucho más aportante porque esos temas de actualidad, vistos con la perspectiva de alguien muy próximo a uno, y lo más importante, pero esto se fue acentuando fue a medida que fue madurando el Foro, que estos empresarios tuviesen intereses comunitarios crecientemente comunitarios, no de caridad ni de esos temas así filantrópicos sino realmente de sin perder la perspectiva empresarial de cada uno de nosotros y lo que nosotros sabemos hacer que es manejar compañías o recursos, poder aportarle pero en beneficio de la comunidad sin perder la perspectiva gerencial, entonces esos son los tres pasos de desarrollo, uno te repito el de la Junta Directiva personal, dos actualización en temas muy contemporáneos dentro de un Foro de presidentes que interactúa entre si, y tres empresarios y la comunidad. Yo fue fundador al lado de unos treinta empresarios de Bogotá, hoy en día tiene unos 120 o 130 personas que representan a compañías de Bogotá, el Foro nació muy del lado, muy pegado a la Cámara de Comercio de Bogota, pero no es una dependencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, tiene el auspicio, el apoyo logístico, el apoyo institucional para ciertas cosas importantes de Bogotá que llevan la “marca” Cámara de Comercio de Bogotá, pero es independiente de la orientación de la Cámara, y tiene su autonomía digámoslo “mental” pero también operativa. Como te decía el gran aporte que tiene para mi la Cámara son dos, a pesar de que tiene dos cosas que hace, para mi hay dos que son muy importantes, uno las Juntas Personales y dos el tema de acercar a los empresarios a los temas comunitarios sin perder la perspectiva digamos gerencial. Ahora, Porqué estoy yo ahí? Primero porque desde el principio le veía diferenciadores para mi interesantes, sobretudo el primero con que nació, el primero fue, oiga venga armamos aquí un grupo de empresarios, en donde podamos compartir cosas que uno no comparte en un foro abierto, tu cuando vas a alguna conferenciad e cualquier tema, la gente tiene mucha resistencia de compartir cosas, porque la gente siente que, uno no conoce quién está allí, que puede haber competidores con quienes no tienes confianza, un espacio que no te da la credibilidad ni la confianza para interactuar con otra gente, aquí tu lograste construir, una interacción con gente muy interesante de Bogotá, donde crecientemente con la amistad que se fue generando, está la posibilidad de compartir del manejo de tu compañía, aprender del manejo de otros, o de hablar de temas que en otros espacios tu no tendrías la comodidad, y la confianza de poder interactuar, porque esos son foros un tanto abiertos, y no con interacción propia que te da la confianza esa es una, y dos crecientemente en los últimos años en los últimos seis siete años, el Foro fue metiendose a interactuar más y más con la sociedad misma, y eso para mi fue muy interesante, de uno poder como empresario contribuir, con temas más allá de tu propio negocio, más allá de tu propio espacio de influencia, ya a la comunidad. El de la actualización, pues uno consigue actualizaciones en muchos otros espacios, de modo que ese para mi no es digamos de fondo. Ahora, por eso estoy yo ahí, porque veo esos dos espacios interesantes, y yo allí he estado en el Consejo Directivo, hoy en día estoy en el Consejo Directivo del Foro, el Consejo Directivo tiene siete personas que son, digamos los dignatarios para ponerle algún nombre, yo estoy allí en ese grupo que da una orientación general del Foro en cuanto a sus estrategias, en cuanto a sus acciones, sus actividades, en cuanto a sus planteamientos, y me he apersonado de un tema que desde hace un año le cogí especial gran afición, tu ya viste por ahí el producto digamos “final”, porque eso nunca es final dado que son ideas que se llama el manifiesto empresarial, y es simplemente lo que se planteó cuando estábamos hace un año larguito en toda la refriega de para donde iba Colombia con toda esta cosa del proceso de paz, que se estaba

truncando, la confusión del país, para donde va el país, y uno podía sentir como cierta angustia porque la suerte no era muy clara. Dijimos bueno, qué debemos hacer los empresarios para tener una identidad, y esto fue producto de que en algunas reuniones de este Foro de presidentes, gente que no era del Foro, por ejemplo por decirte algo, Luis Carlos Valenzuela, que fue un personaje muy interesante, que fue Ministro de Minas, y luego asesor del Grupo Bavaria, un personaje muy interesante, sistemáticamente ha cuestionado, y lo hizo también en la Universidad ICESI de Cali, a cuestionado severamente, que el empresariado colombiano no tiene ideología, decía él, inclusive en la revista Dinero hubo un foro, yo participé en un foro en donde él decía, mire yo he estado como funcionario, ya había sido Ministro, yo he sido asesor de empresas, he tenido los dos sombreros, y a mi me deslumbra me impacta, que yo no sé qué es lo que piensan los empresarios de Colombia, no tienen unas convicciones. Les gustan unas preferencias y unas ventajas, pero no tienen una ideología, y no quiero pensar decía Valenzuela, que el único pensamiento del empresariado colombiano sea buscar siempre ventajas o privilegios de los gobiernos o de las autoridades, quiero pensar que debe haber una ideología del futuro del país, bastante crítico y lo había dicho en diferentes espacios. A raíz de eso, pues a mí me caló esa crítica, me pareció válida porque no había una expresión de algo contrario, y por eso me propuse yo mismo y así lo manifesté en mi grupo del Foro de Presidentes, que son varios subgrupos como te dije antes, preparar un borrador, el borrador de lo que podía ser el pensamiento, la ideología, la visión de un empresario colombiano y de los empresarios colombianos, ir poco a poco recogiendo la opinión sobre qué es lo que piensan los empresarios sobre Colombia, que haga de que el país sea viable partiendo de unos valores comunes, una manera de percibir la nación, desde varios ángulos, tu viste que tiene nueve capítulos, de modo que desde nueve ángulos, desde nueve perspectivas, cómo uno podía proponerle a los empresarios, una manera de percibir el país, de ver el futuro del país, que fuese sostenible, es decir que uno dijera, si uno va en esta ruta va en la buena ruta, y de esta manera ir construyendo país, porque lo que uno debe hacer como empresario también es construir país, más allá de sus pretensiones puramente materiales de producir o de dirigir una compañía, entonces ahí como te digo, me apersoné de ese proyecto, ese proyecto cogió fuerza como a mediados del año pasado, cogió mucha fuerza, y primero se hizo la reflexión dentro de mi subgrupo, ahí hicieron obviamente algunos comentarios para el borrador y eso comenzó a dar más y más vueltas y luego pasó a la plenaria del Foro, que son las 130 o 140 empresas, ahí también hubo otra serie de aportes, luego se llevó a personajes del país, tanto empresarios como políticos, te hablé de eso también, sin excepción de muy buen recibo, te lo digo así, abrumadoramente, de muy buen recibo, entonces eso me entusiasmó más, y más tiempo le dediqué a eso, a depurarlo a mejorarlo, lo he llevado a varias universidades, lo tuvo tu decano, tu director de tesis también lo conoció, lo estudiaron en el CESA, en el ICESI, fue a la órbita académica y también política, y hoy en día lo que está ya en curso es que la Cámara de Comercio, ya no el Foro, sino que la Cámara lo pase a la Junta Directiva de la Cámara, precisamente va a pasar esta semana, y que la Junta de la Cámara lo adopte como un documento de la Cámara, ya son 10.000 empresarios de Bogotá, y teniendo como ese aval ese soporte poder difundirlo en espacios mucho más amplios, de hecho se piensan hacer foros en la revista Dinero, en Portafolio, es decir hay todo un plan de divulgación, pero se quiere que tenga una institución como la Cámara que le de un gran respaldo de modo que su impacto sea mayor, la idea es también llevarlo al instituto de ciencia política, que ahí hay una serie de empresarios, por decirlo así los ideólogos empresariales están allí, para darle también un debate, ya hay un espacio ahí una vez que pase por la Cámara, la idea es llevarlo a la asamblea de la ANDI, a la asamblea de FENALCO, a la asamblea de la Asociación Bancaria, es decir darle mucha difusión, porque realmente lo que está de por medio es qué pensamos los empresarios de Colombia sobre la suerte del país, desde la perspectiva de los empresarios, no es tampoco, por ser perspectiva de empresarios, no es la visión de un gremio, los empresarios no somos un gremio, sino la visión de un empresario no agremiado en intereses de bolsillo, la visión general de un país, de un empresario con la lupa, con la óptica de un empresario, el futuro del país, y eso es el manifiesto.

P.C.P.: Me gustaría que me contara un poco más sobre las actividades comunitarias del Foro, y en cuáles ha participado directamente usted?

J.B.M.: El Foro tiene varios proyectos de actividades comunitarias, en donde hay empresarios de estos 130 o 140 empresarios, digamos se incluyen voluntariamente se registran para participar o para aportar, por ejemplo en temas de educación hay un proyecto que se llama líderes siglo XXI, y ese ha cogido mucha influencia, porque así como el manifiesto cogió importancia con respecto a las ideas de los empresarios, líderes siglo XXI cogió importancia porque sumó gente más allá del foro, es más de hecho crearon ya una corporación que se llama Corporación por la Educación Básica, en donde está la gran empresa colombiana auspiciando ese proyecto, que básicamente lo que busca es apoyar a los colegios a adoptar estándares de calidad, para mejorar la calidad de la educación básica, y es un proyecto muy bonito, tiene como 200 colegios de Bogotá, en un proyecto sistemático de mejoramiento de la calidad de los colegios con mediciones. Es un proyecto muy bonito, que fue originado en el foro, en el que hay bastante gente del foro metida en el proyecto. Otro proyecto importante es darle apoyo a ciertas entidades públicas, como miembros, asesores de las Juntas directivas de esas entidades, entonces en lugar de ir uno a sentarse en la junta directiva en donde tenemos un experto, es proveerle el tiempo de estas personas del Foro para que estén apoyando en las Juntas Directivas, y eso lo hacen en varias juntas, están en la Junta del Acueducto, de Teléfonos, es decir según los compromisos que se vayan firmando, ese foro va a esas juntas asistiendo para apoyar a las Juntas Directivas. En esto también hay gente metida en tema de mejor orientación de la fuerza pública, entonces hay una gente que está vinculada a una Junta con la policía, yo estoy con la Junta de la Policía de Bogotá en donde una vez al mes me invitan a esa junta asesora de la Policía para oír los proyectos de la policía y dar nuestra contribución como miembros de la junta en este caso de la policía, no de un negocio particular.

Yendo más a cosas, digamos bajando de lo más general a lo más puntual, hay un proyecto que se llama, proyecto 72 – 100 que es mejoramiento de la seguridad y de las condiciones de vida del eje carrera 7ª entre la 100 y la 72, toda la comunidad que vive alrededor de esa vía, también crearon una corporación, se llama Corposéptima, que son empresarios que están en el Foro, orientan esa corporación en mejoramiento de ese eje, y eso lo han tomado como algo muy novedoso, también para la 15. Entonces te digo son unas iniciativas, unas más generales, otras más puntuales, de mejoramiento de la vida en Bogotá, y hay un proyecto en el cuál yo estoy metido, que se llama la creación de comunidades empresariales, es un proyecto que está en sus etapas iniciales, básicamente que es copiar la manera de trabajar del foro de Presidentes en comunidades menos desarrolladas, y hay dos identificadas, una la comunidad de Chía y la del Barrio Restrepo, una enfocada a ayudarle a la comunidad de Chía, para que su plan de desarrollo de Chía lo puedan apalancar con gente nuestra, e su interacción con la Cámara de comercio con las autoridades del distrito, apoyarles a la comunidad de Chía, e igual otra gente del Foro está con la comunidad del Restrepo, allá es una comunidad más que todo productora de calzada, la de Chía es más que todo orientada al mejoramiento de la estructura para el desarrollo del turismo de la zona de Chía. Entonces fíjate que son distintos proyectos, hay más proyectos hay unos en el tránsito, hay unos en el tema de la corrupción, hay una cosa muy interesante que se llama el grupo de Competitividad Bogotá que es ayudarle al alcalde, es una interacción directamente con Mocus, empresarios del Foro de presidentes, en un Foro que se llama Foro regional de Competitividad Bogotá, para mejorar las condiciones de competitividad de la ciudad. Entonces fíjate que son cosas en las que antes los empresarios no teníamos nada que ver, y hoy en día hay un montón de gente trabajándole a eso.

P.C.P.: Ahora, para cambiar un poquito de tema, me gustaría que me contara sobre su experiencia como profesor?

J.B.M.: Esa es una historia bien largo pero te la voy a hacer corta, cuando yo estaba recién llegado de Estados Unidos de Siracusa, en el año 70 me dijeron que si podía dar clases en la Javeriana, entonces dije que sí, y yo dicté allí en la facultad de economía, un curso sobre integración económica, en esa época estaba de moda lo de la integración económica, lo del Grupo Andino, el Latin American Free Trade Association, todo eso estaba de moda estaba empezando la integración, desarrollándose la integración económica de los países, entonces yo tomé en Estados Unidos un curso sobre comercio internacional, tenía toda esa cosa en la cabeza, y entonces dicté mi primer curso, yo en esa época tendría en edad unos 24 o 25 años, estaba muy jovencito, y a mitad de carrera había un curso de economía que se llamaba comercio internacional e integración económica, entonces ese fue el curso que yo dicté, y estuve dictando clases siempre por horas, nunca full time, muchísimos años, cerca de veinte años dictando clase, comencé con ese curso, creo que lo dicté tal vez un par de veces no más, y luego comencé a dictar Macro, a mí me ha fascinado macroeconomía, luego pasé a dictar macro y finanzas públicas en la Universidad de los Andes en la facultad de Economía, yo en esa época ya estaba metido muy en el tema del Gobierno, estando inclusive en la DIAN, seguía dictando mis clases de Hacienda Pública y de Finanzas Públicas ya metido en ese cuento y que me gustaba, para mí era muy obvio pues estar dictando Finanzas Públicas y luego ya me dediqué mas que todo en el postgrado de Economía en los Andes a Finanzas Públicas, luego otro curso en la Javeriana de Finanzas públicas en el postgrado de economía, y luego si me dediqué fue a la Macro, comenzando con macro para economistas dictando en la facultad de economía de la Javeriana, y posteriormente de los Andes, y después pasé a dictar Macro en la Facultad de Derecho de la Javeriana, entonces ya como que me especialicé más en la Macro, y la razón de dictar fue primero, bueno porqué dictar? Y luego porqué macro? Tiene su razón de ser, me gustaba y me ha gustado dictar clases siempre, porque me saca del ambiente en el que corrientemente me muevo, así como me gusta mucho el Foro de Presidentes porque me saca a otra actividad y me interesa estar interactuando en otras cosas, metido en otras cosas, a parte de lo que hago regularmente acá en la oficina, ir a la universidad también para mí tiene el placer de interactuar con gente joven hay un gran colegaje con los profesores, uno interactúa mucho con los profesores, a lo mejor tu lo percibes en la universidad, es otra onda para mí, la onda académica es muy diferente a la del mundo real, y es una comunidad muy interesante, yo soy muy estudioso, muy dedicado, y estoy al día y leo muchas cosas, realmente eso hace que esa gente que está en ese mundo me gusta, con otra perspectiva de la vida y del país, y de las cosas con los perfiles académicos que es muy atractiva, es otra onda, es otro clan, está el clan de tus colegas, está el clan de tus compañeros de oficina, y está el clan de lo académico, para ponerle como clan, entonces son comunidades distintas donde uno saca beneficio de ellas de cosas diferentes, entonces por esas dos cosas de interactuar con gente distinta, de salirme del día a día, de cambiar de disquete, por eso me atrae a mí las clases, tuve que dejarlas hace unos tres o cuatro años porque yo viajé muchísimo, sobretodo en esta responsabilidad que te he comentado varias veces regional, eso me tuvo en el primer año de ese programa que fue hace unos dos años, más de la mitad de mi tiempo por fuera, entonces me la pasaba fuera y obviamente eso afectaba las clases, comencé a incumplir, y se me volvió un dolor de cabeza, pero he querido en algún momento volver porque a mí me gusta mucho eso, y tengo un sueño, ahí, que es hacer un libro de macro para abogados, porque de eso no hay, es decir los abogados le tienen pánico a la economía, cierta aprehensión de difícil, de que lo creen muy matemática, lo creen muy etéreo, y cierto temor a esa materia, y en la medida en que yo he interactuado con los abogados, 16 años dictando clases para ellos también en la Javeriana, o algo así, entonces creo que tengo un buen feeling de lo que para ellos puede ser útil, entonces esa ha sido como mi experiencia de profesor, también yo ocasionalmente dicto conferencias, y dicto conferencias básicamente en los postgrados, entonces voy a los Andes, voy al Externado, voy al ICESI de Cali, voy a la EAFIT de Medellín, me invitan a las universidades a dictar algún tema de conferencia puntual, muy específico, o por fuera, yo dicto conferencias en la ANDI, digamos la semana que viene voy a dictar una conferencia en Panamá, sobre corporate government, en donde me está invitando la Asociación Bancaria de Panamá, voy a dar esa

conferencia. Y a mí me gusta, me gusta ese escenario de poder transmitir, de tener uno que estudiar para preparar la cosa bien, eso a mí me gusta.

P.C.P.: Y que tan exigente era como profesor?

J.B.M.: A ver por ciclos, son ciclos, comencé súper cuchilla, radical con toda, como yo estaba recién llegadito de Estados Unidos, muy afiebrado a la cosa, el tema gringo de universidad es muy orientado al esfuerzo individual extra clase, es decir a ti te ponen muchísimas lecturas. Y la clase, esa horita o los cuarenta y cinco minutos de clase es prácticamente para revisar, preguntas de la gente sobre las lecturas, no es para dirigir el tema como acá, que lo llevan a uno cogido de la mano, en el tablero, es una manera diferente, es una educación diferente, entonces yo llegué con esa onda de esa educación, muy volcada a la lectura intensiva de textos y textos y libros y artículos, y de biblioteca, yo vine en esa onda y obviamente aquí tenía un rechazo total, porque era un gran esfuerzo y en eso era muy radical, porque me parecía que era muy bueno hacer eso, entonces tenía una fama de cuchilla y de mal tipo, porque aquí el que exige era un mal tipo, entonces no era del agrado, pues la gente me quería a nivel personal, pero de profesor no querían entrar en mi curso, y si había opciones la gente prefería entrar en otro curso con otro profesor, y me lo decían mire usted soba mucho, y además joven me veían como el tirano, pero eso va pasando, y por ejemplo cuando ya tu vas a las clases de postgrado ves gente que hace un esfuerzo descomunal, trabajando en el día y tomando clases a ratos, en la mañana y en la tardecita, entonces uno dice pues así tampoco puede ser la cosa, y luego pasas a la facultad de derecho en donde además le tienen miedo a la materia, pues simplemente bajas la guardia, y ya se trata de que la gente haga lo mejor posible, y otra percepción interesante y es que yo creo que con los años los estudiantes son más, antes la gente era más esforzada en materia de estudiar, digamos tus padres, en general los padres fueron más esforzados, más aplicados, más dedicados a estas cosas que nosotros, hoy en día la gente prefiere combinar varias cosas, prefiere ser buen estudiante sin que sea eso su razón de ser, y quieren salir a divertirse, es decir más equilibrado hoy probablemente, entonces también hay que tomar en cuenta eso, simplemente que la universidad no es lo único, entonces no se si son esas explicaciones de que ya no volví a ser tan exigente como antes, el hecho es que ya después en los últimos años, ya no volví a ser tan exigente, ya más bien me importaba que la gente aprendiera.

P.C.P.: Que le ha dejado a usted esa experiencia como profesor, que tan importante ha sido para usted la interacción con los alumnos?

J.B.M.: Mucho, y me gusta mucho, por lo que te decía antes, tiene varias cosas y todas son muy aportantes, me ha dejado primero el gran gusto de interactuar con gente joven, eso es algo que a mí me gusta, no por sí mismo sino porque me saca de mis quehaceres del día a día, y gente joven en función de que te saca de lo que estás haciendo, y de gente divertida y de gente que ve las cosas de otra manera, y de esa informalidad salir de tu espacio en el que estás el noventa por ciento de tu tiempo, a un ese espacio que te brinda ese confort de la variedad de interactuar con otra gente me gusta, la comunidad de los profesores me gusta, me gusta tener que uno estudiar y prepararse para comunicar cosas lo más fácil posible, eso de comunicar cosas a gente que está a penas empezándose en el tema, eso es un reto intelectual muy grade, aquí te hago un paréntesis, yo le doy clases de economía a mi hijo, al que vas a entrevistar, porque en el colegio en donde está, les dan unas materias que son opcionales, y a pesar de que es un pelao, que tiene 14 años, está en octavo, ya comienzan a darle materias opcionales, y él escogió probablemente porque vio que el papá es eso, el escogió economía, el pudo haber escogido otras cosas, historia o física y todas esas vainas, entonces yo le doy clases de economía, aún inclusive antes de tenerlo obligatoria, yo le he hablado de economía a él aún antes de estar metido estudiando economía, y ahorita te explico porqué, y entonces comunicarle a un muchacho de catorce años, para darte una idea pues del reto, estos otros muchachos tendrán por ahí unos 18 o 19, igual que no han tenido una preparación previa en eso, es tenaz, esas cosas que son abstractas, que no las captan en el día a día, que además como tu sabes la economía es una abstracción de la realidad, es decir vencer todas esas cosas es un reto intelectual muy fuerte, de comunicación, de síntesis de facilidad, entonces eso para mí es muy bueno, y además me da un beneficio grandísimo, es que en esto uno también aprende, claro es que uno está actualizado, y te cuento que en la economía ha habido cosas novedosas, obvio, como en todo, ha habido cosas novedosas, que si no hubiera tenido esta posibilidad me habría quedado atrasado, hay cambios muy importantes metodológicos, tu no tienes esa formación, pero por decirte algo hay una cosa que se llama la demanda agregada, que fue una nueva manera de analizar lo económico y eso pasó en los últimos 15 años, si yo no hubiera tenido estas clases no me hubiera enterado de eso, y es una cosa muy útil para mirar muchos otros temas, entonces ha tenido para mí un valor allí, de estar al día, es decir que no pase por tus narices el día a día y que tu no estés enterado de cómo uno puede analizar eso ayudado de una herramienta como la economía, entonces te voy a indicar ahora porqué, yo a Camilo a pesar de que ni siquiera había escogido economía, empecé a hablarle de economía y tenemos a la semana 20 minutos de economía, porque más no aguanta. Porque la economía es una ciencia instrumental, parece una contradicción porque ciencia es más etéreo, porque el día a día se explica en buena parte en las herramientas económicas, todo ciudadano, poniéndolo de esta manera, todo ciudadano debería saber algo de economía, para entender lo que le sucede en su vida, bueno ahora con la guerra de Irak, que le puede pasar a los países y que le puede pasar al país, o cuando hay un gran déficit fiscal del país que le puede pasar a la gente, finalmente lo afecta a la gente, entonces por ese sentido yo digo que es instrumental, porque finalmente tiene que ver contigo, uno puede entender si un candidato presidencial está echando carreta o no, esa es una manera instrumental de ver tu vida, te está afectando finalmente, o el señor alcalde de la ciudad cuando pone alguna disposición, hace sentido o no hace sentido, poder valorar tu existencia como ciudadano, y tu posición como ciudadano, se

apoya mucho teniendo un conocimiento básico de la economía, entonces yo creo que todo individuo dentro de los derechos que debería tener es el tener un conocimiento básico de la economía, porque explica mucho lo que pasa en tu vida como ciudadano, entonces por eso que es que me gusta y creo que le gusta a Camilo.

P.C.P.: Vamos un poco de Nuevo a KPMG, si cuando usted iba a ingresar a la Firma hubiese sabido que los problema a los que iba estar abocados eran mucho más grave de lo que pensaba, hubiera tomado la misma decisión?

J.B.M.: Si porque primero me demoré mucho en tomar esa decisión, pero artísimamente era porque de entrada no era para mí muy claro porqué yo debería cambiarme, yo allá tenía un rol de primer nivel, yo era el socio a cargo de esa oficina, a nivel técnico estaba Luis Eduardo Viatela pero pues desde el punto de vista de lo que yo hago acá, es igual a lo que hago acá. Es decir para mí era un posición muy igual, aquí también para referencia tuya, a nivel técnico hay unos socios técnicos, que son David Aguirre a quién tu conoces, y Pedro Julio Flores en la parte de auditoría, y Fabio Peña en temas de consultoría así como Luis Eduardo Niño, y Juan Pablo Muria en impuestos, en esos temas técnicos puntuales yo ya pasé por ahí mi origen es impuestos, yo una vez que pasé acá a la Dirección de la compañía, la parte técnica, la manejan esos socios, yo marginalmente me meto en eso, después vamos a hablar un poco más de KPMG para decirte cuál es mi rol realmente acá, entonces de los temas técnico me preocupó menos que antes, entonces pues implemente yo sabía que las tareas que venía a hacer acá eran muy parecidas a las que me tocaba hacer en Deloitte, yo me sentía cómodo allá, era reconocido, digamos que las tareas técnicas iban a ser iguales porque allá tenía yo mi equipo de apoyo, igual que acá, la representación era a mi argo entonces la visibilidad la tenía yo allá, acá iba a ser igual, que iba a ser diferente? Lo que ya te planteé, básicamente más posibilidad de desarrollo de carrera, porque acá el mercado no estaba limitado a las multinacionales, allá era muy centrado a las multinacionales, acá no estando solo centrado a las multinacionales había un espacio para mí porque ya estaba jugando en mi patio, y al lado de eso la responsabilidad regional era muy importante, allá no tenía esa posibilidad por la estructura de la compañía, no era por que no quisieran, estábamos en un modelo distinto, un modelo diferente, y más el tema económico que también era de consideración, pues al fin y al cabo era como la prima de riesgo, la prima de riesgo de cambiar de algo, como un seguro que yo adquirí para compensar, de modo que a mí me costó mucho trabajo ese cambio pero por esas razones, no por las dificultades que yo veía, además te cuento una cosa antes de yo venirme para acá, yo averigüé un poco sobre esto, no me la dieron completa como la vi después, y eso pasa mucho por supuesto, pero pues yo sabía que había algunos problemas, pero finalmente en estas compañías que tienen una red como la que tiene cada una de estas empresas, llámese Deloitte, llámese Price, llámese esta, cualquiera, pues uno sabe que no está solito en el país, tu sabes que si tienes dificultades hoy tienes un apoyo internacional que te va a sacar adelante si es necesario, de modo que no es que uno diga, yo me metí allá y no tenía ninguna posibilidad de salir no, simplemente unas dificultades locales pero uno se apalanca con unos recursos que están ahí disponibles.

P.C.P.: Estando ya en KPMG, ha tenido ofertas del sector privado para irse de la Firma o irse del país?

J.B.M.: Si, yo te conté la del sector público ya, te voy a contar la que tuve para irme fuera del país pero dentro de KPMG, dentro de KPMG en un momento como cinco o seis años de venirme para acá, el que era mi jefe regional, que se llama Randy Loonan, ese era mi jefe, ese señor en algún momento me planteó la posibilidad y su interés de irme a la organización regional, es decir el tenía un cargo regional, tenía un equipo regional, entonces de pasarme a ese equipo regional, que tenía sede en esa época en Miami, y la verdad eso a mí no me interesó. La otra posibilidad que también tuve en algún momento fue de irme a trabajar con la organización Diners, nunca la consideré realmente, y la razón es que uno cuando ya está en una organización de estas, en un negocio que es de consultoría, pasar a una función de línea, de emplearse de línea es bien difícil, por varias razones, el perfil de la gente que está en consultoría, es muy distinto a la gente de otros campos, tiene que estar la cosa muy mal para volver a emplearse en un solo rol, lo atractivo de la consultoría es eso, la diversidad de clientes de oportunidades de equipos de interacción con gente en una multinacional de estas pues con mayor razón, cuando tu vas a ser empleado de una organización, di tu que me hubiera ido para Diners, irme a manejar un área funcional, el área financiera o el área administrativa, o la presidencia de esa organización, es un negocio de una sola vía, entonces ya profesionalmente o no lo tomaría ni lo consideraría, de hecho no lo consideré. Yo creo que eso hace mucha diferencia. Uno cuando esta en un lugar y pretende buscar otros espacios, es porque probablemente en una de estas empresas uno los buscaría, pero yo nunca los he buscado, hay en esto otro tipo de oportunidades que se presentan, que se plantean con cierta perspectiva de pesca, se lanzan comentarios en chiste, a ver si hay algo que uno responda, y son los colegas, yo he recibido, invitaciones de los colegas en esa forma sutil, y uno sabe de lo que le están hablando, de colegas, y eso me ha pasado varias veces, cosas como ¡hombre porqué no nos juntamos en esta vaina y hacemos mejores negocios!, cositas así. La otra cosa que también se me ha planteado, es que hace unos cuatro años se jubiló el presidente de Price Waterhouse, y apenas pensó en su jubilación, él hizo un early retirement, una jubilación anticipada, todavía joven, tendría 58 años, joven relativo, y él me dijo hombre yo me salí, porque me aburrí de esta vaina de estar con las angustias, con la presión, bueno todas las cosas de dificultad que tiene este trabajo, hombre porqué no ponemos una empresa, si en fin, si me hubiera querido salir me habría podido salir

P.C.P.: Ahora si me gustaría que habláramos un poquito sobre ese rol suyo acá en KPMG

J.B.M.: Bueno yo digo que mi rol aquí se define muy fácil yo soy el encargado aquí de las grandes cosas buenas y de las grandes cosas malas, en cualquier tema, ese es mi oficio. Las grandes cosas malas que me toca atender, son los chicharrones, el que te conté, conté esa angustia, cuando se nos presentó el problema con ese banco, o cuando tuvimos, es decir problemas de esa naturaleza técnicos. Cuando hay un problema grande todo el mundo recurre a la cabeza, y eso es

aquí y en cualquier parte del mundo, entonces en ese momento me toca a mi meterme a estudiar que fue lo que pasó, a ver que alternativas hay, a hablar con el cliente, a ir a una reunión de emergencia a buscar apoyo de fuera, a buscar maneras de salir lo mejor posible librados de afrontar la situación, y yo me siento cómodo con eso, es decir simplemente me ha tocado manejarlo muchas veces, y como dicen los grandes problemas siempre tienen que resolverse, no hay alternativa tienen que resolverse de alguna forma, entonces tal vez lo que está de por medio es la manera como se solucionan las cosas, o la manera en que tu diriges un equipo para resolverlo, o la confianza que tu generas para resolverlo o tomar el tema en sus pedacitos de modo que sea factible manejarlo sin agravar la cosa, esas son las habilidades que yo creo que uno debe tener y pienso que yo tengo, para manejar una situación de crisis o de conflicto de extrema dificultad, en que si uno adquiere un sentido, primero de equilibrio es decir que no agrava la cosa, en el que uno busca oír, visualizar y ver qué es lo que hace sentido, que tiene sentido dentro de lo que te están mostrando, dentro de lo que tu estás mirando, y tomas una posición ecuánime, equilibrada informada, con salidas constructivas, o poniendo los puntos donde tocas, pero fundamentado en que es equitativa esa posición, así a alguien no le guste, pero que tu la puedes soportar con equidad, llámese con equidad técnica o solvencia técnica o con buen criterio, o con un sentido de justicia, o que has sumado todo en conjunto, si tu tienes una posición de esas y para ese proceso que es de análisis, bien lógico, bien sistemático, bien exigente y bien documentado, sales, y estás tranquilo. Dentro de las malas o aquellas que pueden deteriorarse, las que están en proceso de deterioro serio, me toca meterme a intervenir mucho, entonces ir a una reunión ya complicada en donde hay que ver que fue lo que pasó, y estar presente, desde allí me toca a mi intervenir, para lo cuál te repito me toca de nuevo informarme, acompañarme de cierta gente que me ayudaría a mirar que es lo que está pasando, ir a una junta hostil muchas veces, una junta de un cliente en donde y hay una posición sobre la Firma, y ciertas acusaciones o señalamientos, en donde tu tienes que ir a hacer un proceso de persuasión, y de análisis ese tipo de situaciones, me toca mucho hacer eso, mucho. Y la otra la cara amable del tema es mire hay este proyecto, como ayer, fíjate lo que me pasó ayer, yo tenía ayer festivo estaba jugando tenis con unos amigos, en un partidito de tenis, yo estaba ahí en el campo, Camilo estaba viendo el partido porque iba a jugar después, entonces me dijo mira papi tienes una llamada del Perú, entonces le dije a mis amigos, espérense un momentico que tengo que atender una llamada del Perú, contesté y me dicen mire que pena llamarlo pero esto es para un teleconferencia urgente, en donde va a participar la gente de México la gente de estados Unidos, necesitamos que asistas a esta teleconferencia, y les dije y cuando va a ser, y me dicen no ya, entonces les dije mire, hagamos una cosa, eso era para un propuesta esas cosas de las buenas, una propuesta que tocaba definir ayer, varias personas todas de KPMG más un aliado nuestro que era la antigua consultoría, se llama Bearing Point, necesitaban definir una cosa para Colombia Movil, una propuesta que se vence mañana, entonces tocaba ayer antes de las seis definir entre nosotros y frente a un aliado en este caso Hewlet Pacard, definir cómo participaba KPMG Colombia a respaldar o no una propuesta, entonces era algo muy importante, y yo tuve que decirles mire voy a acabar aquí, entonces les pregunté hasta qué hora podemos hacer esta reunión y me dicen no máximo las doce y eran las once, entonces a las doce teleconferencia, me salí del juego, me salí de todo, para poder tener la conferencia que duró como una hora, me fui para el carro, con mi celular me tocó prender el carro para que no se descargara la batería del celular, entonces esas son las buenas que también te entran cosas de estas que te estoy diciendo, pero que también son muy buenas, ese tema me tocaba atenderlo, y lo pudo hacer atendido Luis Eduardo Niño, que es el socio a cargo, sin embargo para las grandes cosas de estas me buscan a mi en la última instancia, entonces por eso te digo que para las grandes cosas malas, o grandes cosas buenas yo soy el interlocutor final. Entonces esa es en gran parte mi responsabilidad en lo interno, en lo interno otra cosa muy importante de mis responsabilidades es mantener el liderazgo vivo, el liderazgo vivo se comunicando mucho, hablando mucho, yo te he contado que yo me reúno periódicamente con cada nivel de la Firma cada cuatro meses, estar escuchando a la gente, ahí vez un aviso, en el que dice que para cosas mayores de dos minutos necesitas una cita, yo recibo toda la gente que viene acá, toda, nunca le niego una entrevista de menos de dos minutos, en dos minutos uno da una respuesta o da un mensaje aquí nadie necesita cita para menos de dos minutos, nadie. Si necesita más es porque toca hecharse un cabezaso y la vaina, además porque no me dejarían trabajar, si todo el mundo me interrumpe, entonces me toca poner algo de eso, además eso es bueno porque la gente se da cuenta que tiene que ser muy preciso, da un mensaje también ahí, hay mucho de cultura en ese tipo de mensajes, de eficacia, decir muestre a ver aquí dos minutos es mucho tiempo, entonces se está perdiendo el tiempo?, entonces hay una cantidad de mensajes de cultura de comunicación y que yo los hago, yo participo una hora en el curso de inducción con toda la gente, y eso se da una vez al mes más o menos, depende del promedio, yo les hecho el cuento de una hora sobre la cultura de KPM, sobre las conductas aceptables y sobre el rol de esa persona dentro de KPMG como carrera como futuro, esos mensajes tienen que venir desde la cabeza de la compañía, todo el tema de comunicación con mis socios con los gerentes, ese es un tema muy demandante en tiempo, y muy necesario de hacer porque de nuevo es como el predicador, el predicador es el Presidente de la Compañía, es el que pone el tono, el tono en todo sentido, yo soy muy conciente del rol del ejemplo, uno no puede transmitir cultura dando mal ejemplo, entonces a mi me cuenta mucho por ejemplo estar aquí cumplidísimo todos los días, sin embargo yo hago un esfuerzo para cumplir, nunca aquí puedes chequear con la gente que hables, pero si tu preguntas a lo mejor te dicen que ese tipo es muy cumplido, porqué? Porque la indisciplina es una incultura dentro del mundo de KPMG, y no es por la cuestión del reloj, de la marcada del reloj, no te estoy hablando de marcar el reloj, sino del sentido de responsabilidad para todas las cosas, para llegar a su oficina o para la fecha en que te comprometiste a hacer un informe, ahí es muy importante, los cinco minutos tarde no es tan importante, pero un informe cuando no es mortal, así la materia sea muy buena, si pierde la oportunidad estás muerto, entonces todos estos mensajes de cultura, son símbolos y símbolos y

símbolos, y de gente, de gente, de gente, es algo que yo soy muy conciente de dar, eso digamos en lo interno, entonces en lo interno grandes oportunidades, grandes problemas, comunicación, eso es lo que digamos pienso lo que es mi rol, y en lo externo para resumirte pues los grandes capítulos de mi tiempo, en lo externo también, los escenarios de intervención son, ya eso lo vimos el otro día, son grandes, en la cultura nuestra, y yo diría que también en la cultura anglosajona y en la latina, se espera que la cabeza es la que está en la calle, es la que tiene que ir a la reunión con la gente del gobierno, a los foros profesionales de gremios, siempre, entonces tienes una multitud de tareas de representación externa, que llevan mucho de tu tiempo, la gente cuando quiere saber algo de KPMG quiere hablar con el presidente de la compañía, si uno le dice que hable por allá con el doctor tal, así sea el guru del tema, piensa que es una desatención de uno, entonces esa parte de representación te devora mucho de tu tiempo, entonces esas son como mis grandes responsabilidades, entonces en síntesis te diría, al interior ejemplo, comunicación cuando uno ya se mete a qué es lo que uno comunica, uno comunica muchísimos temas, todo el enfoque estratégico eso es una cosa que consume las horas que tu no te imaginas, de pensar y de llevarle propuestas a tus socios, porque eso no es que uno contrate a un especialista para hacer eso, eso es que uno se ha estado craneando la vaina, y venga acá y haga los cash flows para mirar ese tema, cantidad de temas, en el aspecto operativo interno, también comunicando con la gente de administración, una Miriam Fonseca que maneja la parte financiera, una Carolina Pachón que maneja la parte de recursos humanos, o la gente de tecnología, de toda esa gente el jefe soy yo, y no porque yo quiera, es que simplemente esas cosas que son de última decisión, las decide el socio a cargo de la oficina, entonces tu tienes que interactuar en todos estos campos, en tu agenda tiene que estar el espacio para cada uno de ellos, entonces carolina que quiere hacer el modelo este de compensación variable, que por ahí lo viste, que es un modelo best practice para América Latina, el tiempo que me demandó hacer eso, no te imaginas, el aviso que salió en la revista Dinero de Marketing, yo tengo que revisarlo y aprobarlo, muchas veces los hago yo mismo, y a mi me gusta eso, pero entonces me toca entrevistarme con el señor de Marketing, muestre a ver este diseño no me gusta cambiémosle aquí, las cosas de sistemas, tu sabes que esta es una compañía súper sistematizada, eso no es gratis, eso no fue que llegaron con un software y lo pusieron ahí, eso fue trabajo y trabajo, entonces la agenda, pero a mi me gusta, yo no me quejo para nada del trabajo, soy un trabajador fuerte, de agenda larga, trato muchísimo de la gente cada vez más y más y más asuma sus propias decisiones, es decir que no tenga yo porqué participar, y yo me niego, cuando yo veo que el tema no tengo porqué tocarlo, yo digo y usted qué haría, y porqué no lo hace, entonces me dicen no es que yo quiero saber usted que piensa, les digo estoy de acuerdo pero hágalo, es decir hay mucho la cultura o incultura de que para que algo se pueda hacer, tiene que llevar el sello de la cabeza, esa es una incultura de los latinos, el anglosajón es mucho más empoderado, si tiene la autoridad hágalo sin que yo tenga que validarle su autoridad, el latino necesita validación de autoridad.

P.C.P.: me gustaría saber si usted es una persona que toma riesgos o es más bien adverso al riesgo?

J.B.M.: No, yo tomo riesgos, para darte uno muy sencillo, y aquí de pronto Fabio cuando habló con usted se lo comentó, Fabio a veces me critica, le voy a contar, yo aquí me estoy jugando un riesgo grande con la práctica de asesoría gerencial, Advisory Services, ese negocio lo maneja Luis Eduardo Niño, Luis Eduardo Niño, es una persona que en el sentimiento de la inmensa mayoría de los socios de KPMG de Colombia es un soñador que vive en unas cosas fantásticas de locuras inclusive, es el loco del equipo y yo le he dado mucha cuerda, pero harta, a veces insensatamente, es decir, pero yo creo mucho en ese proyecto, y creo que es un buen riesgo, en el sentido de que sé que hay un riesgo, pero es un buen riesgo y hasta ahora nos ha ido bien.

P.C.P.: Y qué es lo que lo hace tan loco? Cuáles son las cosas que plantea que se ven tan descabelladas?

J.B.M.: Cosas que se salen del esquema de lo que corrientemente hace KPMG, productos o servicios que no están en el mapa de KPMG, después comienza a verse que nuestros productos están más avanzados dentro de la misma Firma, aún con respeto a los norteamericanos, es algo bastante audaz, porque no tenemos a diferencia de la mayoría de los servicios el manual de cómo hacer tal servicio, que nos llega de allá, eso no existe y Luis Eduardo se le mete y les planteamos allá, oiga y dicen qué es lo que están haciendo y eso qué es? Ese tipo de cosas, y yo le he dado respaldo y me ha costado tener aquí discusiones duras con mis socios para hacer que eso se pueda dar, bueno eso para darte un ejemplo, es decir si tomo riesgos, y he tomado riesgos.

P.C.P.: Cómo controla usted en la práctica?

J.B.M.: Bueno, KPMG cualquiera de estas empresas, tiene unos líderes de productos o de soluciones muy específicas, acuerdate que esta es una matriz verticalmente para verlo así gráficamente, tendrías tipos de servicios y horizontalmente industrias, tu coges esta matriz en esta industria entonces por decirte algo, impuestos para bancos, o servicios en tecnología para compañías de seguros, cada una de esas coordenadas tiene unos líderes tanto en la solución como en la industria, corrientemente son dos personas, de modo que todo tiene unos dueños, todo en cualquier tema tiene unos dueños, si vamos a infraestructura, marketing tiene un dueño, todo tiene un dueño, entonces eso es muy fácil porque con cada dueño yo hago un plan de trabajo, de hecho tu lo has visto mucho en el material, entonces cuando tu tienes cada dueño y la parte estratégica está conocida, que es lo que hacemos cada año, y eso viene de arriba, demás ese es un encadenamiento, desde la Firma internacional, va bajando, va bajando hasta el dueño de la tarea, las tareas, que son a las que yo le hago seguimiento, yo tengo un aplicativo que te lo pueden mostrar. Entonces lo que yo hago en el día a día, me llega una mail que me dice mire hay esta cosa, estudie tal vaina y denos una respuesta para tal fecha, entonces inmediatamente dicto la tarea con el responsable que ya se en el lindero del que estamos hablando está esa tarea, con la cosa matricial de KPMG, entonces rápidamente uno ubica en qué casilla está esa tarea, y en la misma respuesta que yo le

doy a esa persona, en el programa de Microsoft, que es un programa de Microsoft, pongo la tarea, la fecha de control y el responsable y así es todo, muy sencillo y muy práctico.

P.C.P.: Me gustaría saber porqué tiene que retirarse de la Firma en cinco años necesariamente?

J.B.M.: Eso es muy importante que sea así, yo tengo e irme cuando yo cumpla 63 años, y eso es dentro de cinco años, de modo que ya sabes mi edad, entonces la Firma pretende que cuando tu pones unos topes de edades hasta cuando puedes estar en la Firma, le estás abriendo espacio es para la gente que viene atrás, y eso es muy importante, porque la gente no se puede estar hasta los ochenta años por aquí quitándole espacio a los que vienen, entonces tiene un factor de renovación allí, esa es la razón más importante, y KPMG tiene en varios países distintas edades de retiro obligatorio, por ejemplo en los Estados Unidos son 65 años, en Holanda son 70 años, creo que Alemania son 70 años, en Panamá son 65 años, en Argentina son 65 años, en México son 60 años, en Colombia son 63.

P.C.P.: ahora me gustaría que me contara cómo ha sido su formación académica luego de estar en Harvard haciendo su diplomado?

J.B.M.: De allá para acá, el entrenamiento que yo he tenido ha sido de cursos de actualización y desarrollo, yo ya no volví aun curso de especialización de un año y medio, sino cursos digamos tanto de Deloitte como de KPMG de actualización, qué cosas por ejemplo, mucho curso imagínate todo lo que se puede tomar en este tiempo, cursos de alta gerencia de la compañía, y te digo los más importantes y que han tenido mayor impacto para mí, yo he tomado dos cursos de alta gerencia inclusive amarrados a Harvard es decir organizados por Harvard, pero dictados en Suiza, de KPMG que se llama Partner Development Institute, eso es de KPMG pero es un programa hecho para KPMG por la universidad de Harvard, esos cursos se dictan más o menos cada año y medio en Suiza, y es un curso de 10 días, pero Full, eso sí es Full, son jornadas muy largas, y de eso he tenido dos cursos, luego tuve otro en la Universidad de Harvard hace unos tres años sobre negociación con el famoso Fisher que es un experto en negociación skills, ese fue un curso también de 10 días, un diplomado en negociación, esos tres, en Deloitte, Deloitte tenía una escuela de desarrollo en Sao Paulo para los latinos, también cursos de una semana, todos de desarrollo gerencial, trabajo intensivo en liderazgo, de trabajo en equipo, de cuanta vaina, y obviamente temas técnicos, los socios estamos obligados, en las políticas de KPMG a tomar cuarenta horas anuales de actualización técnica, o 120 horas que puede distribuir como sea en tres años, entonces uno los cursos que hay aquí del INCOLDA, que vienen especialistas de Estados Unidos, que son cursos de un día y medio, cuando son importantes yo me le meto a esas cosas, pero cursos formales más allá de lo que te estoy diciendo no. Si me preguntaras que me interesaría, hay un curso que lo dictan en Filadelfia, ese curso es súper novedoso, que es orientado a Leader Skills, para gente de Top, de alto nivel, eso lo dictan en los mayo y en los septiembres de cada año, a ese curso me gustaría ir, no me he inscrito pero lo tengo fichado, para hacerlo.

P.C.P.: Tengo una duda sobre el título que usted obtuvo en Harvard cuando fue la primera vez.

J.B.M.: ITP.

P.C.P.: ahora me gustaría que pasáramos a lo que ha sido su vida personal desde que usted se separó?

J.B.M.: Entonces yo me separé de ti por ahí en el año 1983 o algo así, yo estuve viviendo solo como dos años, época revoltosa y muy difícil, una separación es muy dura, dura porque uno se siente que tiene mucha responsabilidad, la formación que yo tuve de un hogar padre y madre muy conservadores, la familia de María Cristina también muy conservadora, y en esa época ya se hablaba de separaciones pero no era como hoy, hoy es deporte nacional, en esa época ya había pero no tanto, entonces siempre tenía un costo afectivo fuerte, un costo social que existe, entonces todo esto es una época dura, yo me atribuía mucho la responsabilidad, porque uno siempre dice bueno a lo mejor yo pude haber dejado las cosas como estaban, y uno siempre piensa eso, eso son esas decisiones que uno nunca está seguro de que debe tomar, hay unas que son muy fáciles de tomar, pero hay otras que son muy difíciles de tomar, y sobre todo cuando están de promedio los sentimientos esas son las más difíciles de tomar, y sobre todo en ese escenario, digamos cultural que te estoy indicando. Pero bueno tomada esa decisión, entonces yo estuve como dos años allí en una vida muy irregular, porque saliendo con varias personas, es decir eso desestabiliza mucho, porque la soltería allí, por otro lado muy atento a Juan Pablo, el hijo mío que está en Filadelfia, que se casó hace un año exactamente anteayer, entonces atendiendo a Juan Pablo, es decir toda esa época era muy difícil para mí en todo sentido, con María Cristina, con Juan Pablo, yo saliendo con una serie de personas, comenzando un trabajo, es decir fue bastante difícil esa época, y luego ya después yo ahí salí con un par de personas más o menos establemente, y volví a verme con María Teresa, María Teresa había sido alumna mía en la Javeriana, en la Facultad de economía y entonces María Teresa, yo me volví a ver con ella, teníamos amigos comunes, y bueno me encarreté con María Teresa, y nos estuvimos viendo, también algo, es decir cuando uno ha estado casado y está en una relación en la que piensa que puede volver a casarse, uno dice miércoles!, será que yo estoy listo para esta vaina o no, entonces fue todo un tormento de decisión, esa decisión de volver a tener una decisión que podía derivar en un matrimonio, total en un momento dado con María Teresa decidimos casarnos, y yo diría que fue muy buena decisión porque a mí me trajo, esa decisión me trajo mucha estabilidad, es decir yo te había dicho que había tenido unos momentos ahí complicados y la relación con María Teresa me dio mucha estabilidad, mucha tranquilidad, me mejoró mucho también la relación con María Cristina irónicamente, y con Juan Pablo, porque ya uno estando afectivamente más estable uno trasmite eso en todos sus espacios, por otro lado también en la compañía, uno esa vida desorganizada también lo afecta, también esa estabilidad con María Teresa me dio estabilidad, es decir volví a un ritmo de tranquilidad personal y eso hizo las cosas más mejores, es decir me sentía muy feliz y muy bien, y gracias a Dios yo me he sentido muy bien con María Teresa, hemos sido muy buenos partners, con María Teresa, por su formación de economista, y ella es una persona muy

metelona y ella ha sido muy empujadora también mía, por su temperamento ella, es muy hechada pa lante, muy activa en las cosas que hace, muy sociable también, entonces también tiene su núcleo de amistades que sumado al mío, entonces se tiene una comunidad más grande, es organizada, muy estricta en las cosas, entonces también pone orden en las cosas de la casa, tanto en la educación con Camilo, como en la situación digamos de orden en lo que tiene que ver con migo, ella maneja mucho de mis propias cosas, el presupuesto, ella es como mi asistente para esos efectos, mi mano derecha en esos temas, entonces yo creo que si me dio a mi mucha estabilidad en la vida, y yo diría dada esa estabilidad uno es un mejor individuo, con todo el mundo, yo tengo una excelente relación con María Cristina, obviamente que hubo años, varios años en lo que esa relación era difícil por que la separación hace daño, pero hoy en día, y esos e va construyendo, se va construyendo en el tiempo, yo diría que hay muy buena amistad con María Cristina, yo le apoyo mucho, ella con Juan Pablo es una excelente mamá, yo creo que también soy un excelente papá, y soy un buen ex – marido de María Cristina, y yo creo que a todos nos da paz, entonces para mi el matrimonio con María Teresa, me ha dado la paz para poder ser un buen individuo, y al ser uno un buen individuo hace cosas buenas en todos los espacios que te rodean, actúa uno con esa madurez con esa tranquilidad, entonces yo me siento un buen partner en una relación que me está dando estabilidad.

P.C.P.: Cuáles son sus Hobbies y en qué dedica su tiempo libre?

J.B.M.: Yo he sido un gran deportista desde niño, mi padre, que en paz descanse, era muy aficionado al fútbol, y nosotros siendo pequeñitos, que vivíamos en el barrio la soledad, cerquita a la ciudad universitaria, mi papá en una época te conté que era profesor de la Universidad Nacional, el era geólogo, entonces es esa época e y todavía, era llena de campos y de potreros y nos íbamos a jugar fútbol con los amigos del barrio, en esa época se acostumbraba mucho la barriada, y en el colegio donde yo estaba que era el San Bartolomé, igual tiempo le dedica uno al estudio que al deporte, es una técnica de educación jesuita, entonces uno se vuelve un gran deportista quiéralo o no, entonces todo eso lo he seguido toda mi vida, jugando fútbol inicialmente, en la finca de Chía hay una canchita de fútbol, hay una cancha pavimentada de basket, hay un campo de voleibol , hay caballos bicicletas por cantidades, puro deporte, y en el club, uno está en el club por el deporte, yo te estaba cintando que ayer estaba en un partido de tenis, yo juego tenis todas las semanas, y entre semana voy a jugar tenis el miércoles a las seis y media de la mañana, ahora que amanece tarde a las seis y media, pero corrientemente a las cinco y cuarenta y cinco de la mañana, eso te indica bastante, mucho amor por el deporte, entonces soy muy deportista, ocasionalmente salimos a la ciclo vía también, en fin yo soy convencido y me gusta, le sigo la pista a los equipos de fútbol, soy aficionado del América igual que Camilo y Juan Pablo, tengo mucha pasión por eso, para decirte que tanta pasión para decirte que estando Juan pablo chiquito, yo o llevé a ver en el mismo día a pesar del costo y de todo, dos veces lo hice, n avión, lo llevé a ver a Cali a un partido del América y volvimos por la noche, para mostrarte pues la afición y que yo quería transmitirle también a él todo eso, y le auspicié también mucho el estar yendo a los partidos, y ambos son súper deportistas, Juan Pablo es súper deportista, golfista, tensita, futbolista, y Camilo es campeón de tenis de Bogotá, entonces eso también va de lado del tema del ejemplo, yo creo que yo les he inspirado mucho por la cosa del deporte, ese es mi primer hobby, yo tengo otros dos hobby, el otro hobby que me agrada mucho es la música, yo oigo mucho música, incluyendo la clásica que me gusta mucho, cuando yo viajo, que viajo bastante como te lo he dicho, yo compro tres cosas, música, libros y corbatas, nada más sino esas tres cosas, y me encierro con mis audífonos, para desconectarme del mundo, trabajo mucho con ese sistema, digamos estos días estuve trabajando en la cosa esa de Panamá como te conté, entonces me encerré con mis audífonos en mi estudio a oír musiquita, y a trabajar en esa conferencia, y eso lo hago con mucha frecuencia, y la lectura, yo leo muchísimo, cosas que tienen que ver con economía, con negocios, a mi me llegan todo tipo de revistas de negocios, leo mucho de eso y cuando ya es de placer leo mucho historia y ciencia política, que va muy amarrado a la historia, digamos el pensamiento de la humanidad en los temas políticos.

P.C.P.: Qué papel juega para usted el club además de ser el lugar para practicar deporte? Qué tan importante es para sus negocios?

J.B.M.: Mucho, mucho porque la gente con la que uno interactúa allí, pues es gente con la que también interactúa en los negocios, entonces ahí hace uno los amigos y la informalidad del club ayuda mucho a los negocios, aún cuando no tengo, no voy al club para hacer negocios, sino que se dan porque es la misma comunidad, pero yo no es que vaya para ver a quién le caigo para un negocio, no voy en ese plan, el club es para descansar, y voy a descansar pero de paso se hacen negocios, también en cierta forma pasa lo mismo con la universidad, imagínate que de mis alumnos ya tengo cuatro tipos que han sido ministros, que fueron amigos míos, y yo no voy a dictar clase en la universidad a ver qué ministros salen de ahí!. Pero se da. Igual que el club se da. Voy al Country Club, imagínate que yo tengo, dos acciones, y se ve como despilfarro no, una del Country Club, que entre paréntesis cuando el gringo de Deloitte se fue de Colombia me la dieron prácticamente gratis, porque esa acción ya existía y dentro de las condiciones de compensación yo les dije mire en lugar de que me hagan un aumento o tal vaina denme esa acción y dos la otra acción que tenemos es en el Club Guaimaral, la razón de tener esa acción habiendo tenido desde antes la del Country Club es porque la finca de Chía queda para allá y cuando salieron las acciones a la venta del Club Guaymaral, fue muy barato y lo que hicimos fue darle un club social a la finca, porque Juan Pablo y el chiquitín no querían venir hasta acá estando en Chía para estando en Bogotá volver a la finca, y en esa época no la pasábamos mucho en la finca desde el día viernes entonces no tenía sentido, el fin de semana venirse al Country Club estando en Chía, por eso compramos esa acción y ahí está la acción, vamos mucho menos al Guaymaral hoy en día que al Country.

ANEXO 9. ENTREVISTA 7 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Abril 1 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que empezáramos contándome cómo ha sido la relación con su hijo mayor.

J.B.M.: La relación con Juan Pablo ha sido muy buena, yo todo el tiempo he tenido muy buena relación con mis dos hijos y aún con Juliana que es la niña de María Teresa, yo soy una persona muy familiar y he tenido muy presente la importancia de la presencia de los padres, entonces soy muy cuidadoso en darles tiempo, en compartir con ellos, en escucharlos, de modo que creo que tengo un clima de confianza con Juan Pablo en particular a tu pregunta, él conmigo pues tenemos una relación donde siempre hay mucho apoyo de mi parte, en sus gestiones grandes como su matrimonio, que se casó el año pasado, o en su decisión de estudio, sobre carrera, o aún decisiones personales él las consulta conmigo directamente, tenemos igual que tal vez te había señalado antes, con María Teresa, con Juan Pablo, con Juliana, con Juan Pablo también tengo mi reunión anual, de planeación y estos momentos compartimos, formalizamos lo que corrientemente se trata en la relación nuestra, pero es un momento de formalizar cosas en esa revisión anual, ahora por ejemplo la semana entrante voy a Filadelfia y tenemos separado un rato para hablar de la relación nuestra y siempre lo he hecho con él, de modo que él me trata pienso yo que con una buena dosis de confianza personal y de afecto, de sentirse muy cómodo conmigo, yo pienso que tenemos una muy estrecha relación con Juan Pablo.

P.C.P.: Cómo ha inculcado usted en sus hijos esos valores y elementos que usted considera que son fundamentales en la formación de su familia?

J.B.M.: Ejemplo, puro ejemplo, yo soy un convencido y te lo he dicho muchas veces de la importancia de eso, y de que la mejor manera de uno influir en las otras personas es con nuestro comportamiento, yo estoy convencido de eso, concientemente yo creo que ellos ven, y además yo recibí eso de mis padres, de hecho no hemos hablado de esa parte espiritual, pero cuando pues cada ocho días yo voy a misa, lo que yo hago más que ir a oír los sermones y demás yo voy es a tener una conversación como muy íntima con migo mismo, en ese espacio de la misa, y yo le pido a la vida que me de básicamente dos cosas, salud, y no cansarme, nunca sentirme como que tiro la toalla, sino proactivo para hacer lo que tiene que hacer uno fundamentalmente dando testimonio de los valores en los que uno cree profundamente, y tiene que ver mucho con tu comportamiento personal, con la manera como tu te proyectas, con los ejemplos que tu has querido dar de esos valores a la gente en cualquier espacio que tu tengas, entonces una vez también vimos en una de estas charlas que todos tenemos cinco espacios de influencia, ya hablamos de eso?

P.C.P.: No

J.B.M.: ah, bueno, entonces aprovechemos, los cinco espacios de influencia, inclusive esto te lo puedo poner en blanco y negro, porque la conversación que tengo cada año con mis seres próximos trata de esos cinco espacios, y los cinco espacios supuestamente lo que generan es la felicidad de una persona y básicamente los cinco espacios de felicidad de una persona tienen que ver con testimonios con ejemplos que tu das con relación a tu conducta en tu mejoramiento personal, como tu construir permanentemente un desarrollo personal, espiritual, físico, cultural de auto desarrollo, de entrenamiento de capacitarte, tu mejora personal, tu relación de pareja, tu relación con tus seres de familia más próximos, tu relación de trabajo, tu relación con tus amigos y la comunidad y en cada uno de ellos tienes un espacio que construir, entonces cada uno debe tener un espacio que tu debes ser conciente que estás dando de ti algo que proyecta mejora, y únicamente través del ejemplo es que se proyecta esa mejora, entonces por decirte algo la relación que hablábamos de familia, como crear esos espacios de confianza, en el trabajo con lo que hemos hablado en estas conversaciones de testimonios de actividad de camiseta liderazgo pero transmitido en tus acciones diarias, y en lo que sea con la comunidad tiene que ver con cosas puntuales como las que yo trato de hacer bien hecha en el Foro de Presidentes, o en las juntas que desempeño que ya te he mencionado lo de las juntas, o en la relación que tu tienes en otros espacios como tus amigos, y ser leal con ellos, y ser constructivos en tus mensajes hacia ellos, evidentemente con tu pareja que también hablamos de eso hace algunos momentos, como construir el tema de confianza con tu pareja, entonces esos cinco espacios, si tomos cinco espacios si todos se manejan conciente de que existen y que tienes que cultivarlos, todo se mueve proveniente de unos valores que tu sientes íntimamente como los que te guían a ti, eso también expuesto sobre esos cinco espacios, te dan un espacio de sentirte cómodo contigo mismo. Y eso es la filosofía, y el manifiesto empresarial, para ponerle otra cuñita, porque el manifiesto es algo que a mí me da orgullo de haber logrado hacer eso, es el espacio con que tu llegas a mucha otra gente, porque es un conjunto de valores, si tu lo miras con cuidado eso todo finalmente son valores, de modo que todo finalmente son valores, y para mí eso es clave.

P.C.P.: Qué le ha dejado a usted la filosofía ya en el campo netamente profesional?

J.B.M.: Cuando yo te digo filosofía es muy próximo al tema de cultura, porque finalmente cultura lo que lleva en sí mismo es un planteamiento ideológico hacia la vida, y la vida tomado en todo ese contexto que hablábamos antes de esos cinco espacios, ahí está dentro de esos cinco el trabajo, entonces si tu tienes una mirada muy basada en valores hacia tu existencia, y ahí está la empresa y el trabajo, y resulta que esa inspiración cultural filosófica proviene de principios, y de principios muy fundamentales en tu ser, que has tu vivido desde tu niñez y has cultivado en tu vocación, y has vivido en tu

quehacer durante toda la vida, eso te consolida, te da una gran consistencia, porque si tu tienes una buena fundamentación de valores lo que te da es consistencia en tus actuaciones en el espacio que sea, en el trato con tus hijos, el trato con la gente de tu empresa, el trato con tu esposa, el trato con tus amigos, por eso el gran valor de los valores es darle consistencia a tu manera de mirar el mundo y llevados a la empresa lo que tu puedes reflejar allí es una persona con integridad, y la integridad hace que irradies en todas tus conductas un sentido de cosas equilibradas, no en un sentido moralista necesariamente, allá de espiritual de sacerdote, sino de que procuras ser equitativo con las personas, procuras estimular a la gente y exigirle a la gente con base en cosas razonables, tu procuras hacer sentir tu liderazgo en función de mejorar cosas que la gente corrientemente acepta como buenas, como que hombre usted haga, el esfuerzo máximo posible y haga bien las cosas, y si usted hace bien las cosas usted va a ser bien reconocido como profesional, fíjate que todo eso es sentido común, pero sentido común de cosas buenas, de cosas que hacen que la gente las entienda y si uno refleja en la gente que tu eres consistente en esa manera de ver la empresa en ti ven un líder que respetan, qué otras cosas ve uno como producto de ese sentido de la vida, que tu con las personas debes ser siempre muy honesto, muy franco, debes ser cordial pero exigente, tu de ahí desprendes como valor, que no es una buena práctica ser una persona tolerante, tolerante en el sentido de decir que no te importe, no tu debes exigir, y si la gente entiende que con exigencia lo que se tiene es cosas buenas para la empresa, y para el mismo, la gente acepta la exigencia, todo esos son como valores culturales consistentemente aplicados que hacen que la gente crea en ti, y responde a unos retos posibles de cumplir pero exigentes con disciplina, respetuoso de la gente, haciendo que la gente cumpla sus responsabilidades, dando señales de que las cosas que no salen bien deben decirse que no están bien, y en ese sentido siempre transparente con la gente al expresarle felicitaciones cuando toca, y también llamadas de atención y de decir mire eso no va con la compañía, todo eso va creando una atmósfera de ecuanimidad en las relaciones entre las personas y de que cada quién responda por lo suyo porque va a ser llamado a dar cuantas, todos tenemos que dar cuanta y dentro de un sentido de equilibrio de lo que tu estás exigiendo, entonces todo por eso lo reduzco a una manera de valores de ver la vida.

P.C.P.: Me gustaría que habláramos un poco más de la importancia que tuvo para usted su tío Gerardo?

J.B.M.: Yo creo que la primera relación con un ser distinto a mis padres, pero que me ha dado unos valores de altísimo respeto hacia ellos, hacia una persona distinta a mis padres, fue este señor Gerardo, que era yo te dije en su momento un maestro inclusive de escuela, de niños de escuela pública, pero yo diría un tipo prácticamente autodidacta que no era raro en esa época, porque tu sabes que así se formaron nuestros abuelos, y nuestros parientes próximos ya viejitos, un autodidacta pero donde tu veías una biblioteca llena de obras que se la pasaba leyendo, estudiando, pero era un maestro de escuela cuando a lo mejor tenía una formación mucho más que para ser un maestro de escuela, y llevar esa sabiduría a los niños, yo era uno de los niños que iba con él a la escuela, y que en el recreo vendía gelatinas, entonces viendo esa sabiduría para mí era absolutamente admirable de algo hecho a puro pulso, porque él no fue a la universidad y no se si fue bachiller, la verdad nunca me he puesto a pensar en eso, de pronto no era ni bachiller, sin embargo era la sabiduría para mí, y era una sabiduría hecha él solo, entonces en ese sentido yo lo admiraba mucho, nos daba además inmenso afecto, porque él era pendiente de nuestra llegada en las vacaciones para atendernos, él era soltero, de modo que nosotros éramos sus hijos, y nos llevaba a los paseos que tu quisieras, nos enseñó, nos hablaba de todo su escenario pues él vivía en eso de sus libros en su mundo, y fuera de eso lo veía proyectando eso en su vida como maestro, pues era un ejemplar extraordinario.

P.C.P. Me gustaría que habláramos un poco sobre su ideología política, su mentalidad al respecto y su participación en ese tema.

J.B.M.: Como sabes, a ver en eso, para consolidar una posición política también son las experiencias que ha vivido y la formación que uno recibe, entre paréntesis por eso es que uno entiende porqué en ciertos centros educativos universitarios forman ciertas ideologías, porque uno vive eso en esa época de la vida, o lo recibe de su familia, de modo que toda tu vida hay una influencia de esa formación en el caso mío cuál fue la influencia que yo recibí, la de mi padre muy conservadora, en un colegio de jesuitas también muy ortodoxo aun cuando no necesariamente conservador ideológico, porque los jesuitas han pasado por momentos inclusive de ser considerados revoltosos, hay una cosa que se llama la Teoría de la liberación que fue muy en vigencia en los años setentas, ochentas, donde se les acusa haber propiciado la revolución en América Latina, todo eso del Ché Guevara, todo lo de Nicaragua, todo eso del Salvador, allá había mucho jesuita, y a ellos los acusaron de ser complacientes y de estimular la revolución y aquí en Colombia muchos Jesuitas se fueron a trabajar con Camilo Torres, que era un ideólogo como tu sabes marxista entonces eso lo ve uno en esos colegios, pero al mismo tiempo unos valores muy fuertes también, pero ahí uno consolida cierta formación a ciertas escuela en pro de digamos valores sociales muy fuertes, y luego yo estudié economía, y la economía por ser una ciencia social también es una ciencia fundamentalmente ideológica por el orden social, y uno como economista recibe una muy fuerte formación en ideología política, y a parte de eso yo creo que ahí nació mi interés por la ciencia política, entonces todo eso te va marcando, entonces con ese antecedente qué soy yo no?, Yo también pasé por dos momentos ideológicos distintos, uno recién salido de la facultad de economía, y en mi primer ejercicio profesional que fue la DIAN, yo era muy de la inda digamos de liberal de izquierda, no comunista ni socialista, pero sí con una buena carga social y de la pobreza y muy de que el sector público debía hacer la tarea paternalista y los impuestos tenía un rol para financiar un rol del Estado muy fuerte, pero muy rápidamente vi que ese camino era equivocado, eso condujo más bien a decepciones en la práctica de esas políticas, que eso llevó a la corrupción, que llevó a la burocracia total al desgreño y a la ineficiencia, y cada vez más ya muy sólido yo diría que soy un ideólogo conservador en el sentido ideológico no de partido sino de creer en que el Estado no es la solución y que la solución está en las personas trabajando por su propio interés con un sentido solidario pero partiendo del

individuo, no partiendo de esperar que el estado te resuelva todo, creyendo mucho en que la empresa privada es la más aportante contribución al desarrollo de los países, que es importante para eliminar la pobreza, dando empleo y pagando bien a la gente, entonces yo pasé hoy en día una concepción económica conservadora más no partidista conservadora, es decir una persona liberal en mi concepción de tener autonomía, yo no soy un individuo de disciplina partidista soy, de apuntarme a las grandes conveniencias para el país en función de una visión empresarial del país, no en función de una visión estatal del país.

P.C.P.: Bueno usted me comentó que estuvo muy cerca de Noemí en su momento?

J.B.M.: Pero mira eso que te estoy diciendo se traduce en a quién me le apunté yo en cada caso, y vas a ver que yo me le apunté no al partidismo sino a los individuos, por la libertad que siento, me le anoté en su momento a Belisario Betancourt que era un conservador más bien de izquierda, me le anoté en su momento al doctor Álvaro Gómez, de total derecha, me le anoté en su momento al doctor Carlos Lleras liberal centro, me le anoté en su momento a Luis Carlos Galán liberal centro, me le anoté en su momento a la doctora Noemí Sanín, conservadora de centro, entonces fíjate que no hay ahí una marcación partidista sino más bien de credibilidad en las personas, por la manera como ven el país y no una visión partidista de la política.

P.C.P.: Usted ya me ha dicho que no considera que el Estado no debe ser la solución, entonces hasta donde debe ir el Estado en la formación económica o de desarrollo de un país?

J.B.M.: El Estado, y eso lo traduce mejor mi manifiesto empresarial, el estado hasta donde tiene que ir únicamente es hasta asegurar que las libertades de las personas se dan, que se garantiza la libre competencia, que se garantiza que no haya monopolios que puedan perjudicar a la sociedad y a los consumidores, el Estado simplemente debe ser un facilitador de la creación de riqueza, creando las reglas de competencia y la protección a los individuos, debe asegurar que los servicios públicos se den, debe asegurar que la justicia sea eficaz y para todos, por igual, debe asegurar los servicios públicos para la gente, y debe tener un rol muy proactivo, ahí si muy proactivo en eliminar la pobreza extrema, es decir no le corresponde al sector privado eliminar la pobreza extrema, le corresponde al presupuesto público financiado con impuestos, pero es el Estado el que debe buscar la manera de reducir la pobreza extrema y apoyar la mejor condición de vida de esas personas.

P.C.P.: Me gustaría que habláramos un poquito más sobre su papá, dos cosas en especial, primero su carrera profesional y su título universitario exacto?

JBM: Mi papá se graduó de la escuela de Minas de Medellín, esa es una cosa que depende, y todavía existe, de la Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Minas de Medellín y él se graduó como Ingeniero Civil y de Minas, y dentro de esa formación, ejerció siempre como un especialista en geología, no hay una profesión que se llame geólogo, sino ingeniero Civil y de Minas y ejerció en la geología.

Él comenzó como ingeniero del instituto geológico nacional y así fue a dar a Pasto donde conoció a mi mamá en toda esa tarea, y allá llegó entonces a ser nombrado como el Director del Instituto de Geología de la seccional de Nariño con sede en Pasto, después de eso, ya volvió a Bogotá, y llegó fue al Ministerio de Minas, en esa época se llamaba Ministerio de Minas hoy se llama Ministerio de Minas y Energía, y entonces ahí tuvo varios cargos técnicos que fue escalando hasta ser el Director General del ministerio que hoy en día es el viceministro, ya hoy en día no existe el cargo de Director General, sino el viceministro, entonces él fue viceministro de Minas en la época en que se llamaba Ministerio de Minas. En alguna época también de su carrera fue Director del Instituto Geológico Nacional, ya no del de Pasto sino, que es una entidad adscrita al Ministerio de Minas. Eso en la parte de funcionario.

A parte de su carrera en el sector público que fue básicamente en el Ministerio de Minas, en su organismo dependiente, el Instituto Geológico Nacional, él trabajó en algún corto tiempo en el que la verdad yo estaba muy pequeño, y a raíz de eso fuimos a vivir a Cali, saliendo de Pasto para Cali, a él lo nombraron Director de una compañía de carbón de Cali, la verdad eso no lo tengo muy claro porque estaba muy pequeñito, pero recuerdo que sí estuvo en una cosa de esas, Compañía Huyera de Occidente o algo así, y luego en algún momento, esa es una compañía privada de modo que él tuvo que haber pedido ahí, o una licencia o haber renunciado, la verdad no se decirte, y la otra cosa que también en su momento considero trabajar saliéndose del sector público en el que trabajó toda la vida, a él le ofrecieron ser el gerente de una cosa de cementos que tenía su planta en Apulo aquí en Cundinamarca, recuerdo que era muy chiquitito y fuimos a ver en plan de paseo a ver como sería la vaina, en donde viviríamos porque esa era una casa cerca de la planta, pero él nunca tomó eso.

Pero bueno en lo que sí trabajó muchos años, fue como profesor, inclusive full time, ya cuando salió del ministerio, y tuvo dos puestos más ya me acordé. Cuando ya salió del Ministerio él se dedicó a la cátedra en donde había trabajado muchos años marginalmente, pero ya en un momento dado se dedicó Full time, como profesor de tiempo completo de geología, él dictaba geología en la Universidad Nacional, y estuvo muchos años en eso, no te sé decir cuantos, pero sí muchos años, a él le gustaba mucho esa cuestión, Él también en cierta forma, era un autodidacta porque él nunca estudió inglés sin embargo él leía textos en inglés, esa es una cosa que llama mucho la atención y entonces él se sentaba a leer muchas cosas en inglés y yo sabía que él no podía hablar inglés, pero leía en inglés y en francés, él también leía francés, y la otra cosa que él hizo, ya también para eso se retiró también de la cátedra fue ser director de la Casa de Moneda, la casa de Moneda es una entidad del Banco de la República que es donde se producen los billetes y las monedas del país, en Colombia, se

llama la Casa de Moneda, que queda en un edificio muy lindo al frente de la biblioteca Luis Ángel Arango, y a él lo nombró allí el que era el Ministro de Hacienda que era el Doctor Joaquín Vallejo Arbeláez, un Ministro muy importante de Antioquia, Ministro de Hacienda, y compañero de estudios de mi papá, él estudió igual que mi padre, él fue ingeniero Civil y de Minas, entonces ellos eran muy amigos y entonces cuando fue Ministro ese señor que te cuento, Vallejo, Joaquín Vallejo, estubo mi papá ahí como dos o tres años algo así, ya él ya de cierta edad. Eso es lo que yo recuerdo de la carrera de mi papá.

P.C.P.: Devolviéndonos un poquito en el tiempo, su mamá me comentó que usted tuvo una enfermedad cuando era muy niño y que en esa ocasión casi se muere, es decir que el doctor dijo que no había muchas esperanzas, usted qué recuerda de eso?

J.B.M.: Fue en unas vacaciones yendo de Pasto para Buga, donde me mandaban como te digo varias veces a vacaciones y a nosotros nos fascinaba ir allá por mis tíos y los paseos en fin era muy rico, entonces recién llegado a Buga probablemente traía yo la gripa de Pasto me imagino, porque a mi lo que me dio fue una meningitis, que en esa época una meningitis era una enfermedad que era muy grave, bueno sigue siendo grave hoy en día pero hoy se tienen más herramientas para combatirla, entonces en esa época estando en Buga, de eso lo recuerdo muy bien, yo estaba muy pequeñito, tendría por ahí unos seis o siete años, y salimos a caminar, cerca de donde vivíamos que era cerca del río, y me acuerdo que en el camino yo sentí un gran dolor de cabeza, con un sol infernal, y entonces hasta ahí me acuerdo, después uno queda inclusive sin conocimiento, estuve sin conocimiento entiendo que varios días, dos o tres días o algo así, llamaron a mis padres que estaban en Pasto, los llamaron de urgencia porque simplemente el médico dijo que probablemente yo no pasaba de esa, me aplicaron mucha penicilina y mucha cosa que era lo único que había para esas cosas, con el temor de que uno quedara bobo, porque esa enfermedad lo que produce esa posibilidad grande, ellos más bien rezaban para que yo me muriera me imagino, ellos no me lo han dicho, pero me imagino que ante esa posibilidad de pronto hasta consideraron que era mejor eso, entonces el ocho de diciembre que es el día de la virgen, de las velitas, nunca se me ha olvidado porque es el día de las velitas, entonces ese día yo ya salí del estado agónico en el que estaba y me salvé, ahora yo estaba tan pequeño, que a parte de agradecerle a Dios de que me hubiera dado la vida, no tengo algo que me haya marcado eso, porque uno es como muy inconsciente.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara un poco más de la Hacienda de Cano y la Casa Blanca.

J.B.M.: Yo te conté que la familia por parte de mi madre era una familia muy pudiente a diferencia de la de mi padre, y la familia de mi madre, tenía una hacienda, era una verdadera Hacienda, esa hacienda para recorrerla aún a caballo se gastaba más de un día, imagínese usted pues el tamaño de esa Hacienda, y mi Familia, la Familia Miranda Salazar que es la de mi madre, era la propietaria de eso, de sus padres y en fin, y nosotros pequeños pasábamos todas nuestras vacaciones pequeños allá en Pasto, y aún inclusive el pedacito que vivimos en Cali, y aún después cuando vivíamos en Bogotá, íbamos a pasar vacaciones allá, y corrientemente íbamos más a esa finca que al mismo Pasto, porque esa finca era muy rica, gigantesca, en una vida como de salvajes, caballos, todo el tema del rodeo para marcar las reces, los terneros y nosotros de chiquitos era una vida más atractiva que cualquier otra cosa, un río que pasaba por la Hacienda, allá uno se bañaba, con una familia de primitos muy grande que te conté que teníamos y se hacían los cocinados al lado del río con las primitas, es decir era una vida muy especial, y dentro de esa Hacienda, había una casa de esas antiguas, coloniales muy grande y muy hermosa, que se llamaba la Casa Blanca que quedaba encima de un cerro de una colina, donde inclusive mi papá le hizo un acceso por carro como era ingeniero civil, hizo construir una carretera de acceso, entonces uno llegaba hasta la casa en carro, subía la colina, y ahí pasamos nosotros unas temporadas larguísimas, espectaculares, esa casa podía tener unos diez cuartos como mínimo, ahí pasamos nosotros muy bien.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara un poquito de una empleada muy importante que tuvieron en su casa.

J.B.M.: Ella se llamaba Práxedes, ella trabajó para nosotros muchos años en esa época en la que nosotros recién llegamos a Bogotá, ella yo creo que era de Boyacá o de Cundinamarca, de un origen pues muy campesino, digamos de raza chibcha me imagino, pues de aquí de la comarca, de una cara muy austera, ella estando sería parecía furiosa, nosotros le teníamos mucho miedo, y ella era de pocas sonrisas, ella tenía un poder sobre nosotros muy importante porque la veíamos con mucha autoridad y para niños era estratégico, tres chinos bastante desbaratados, ejercía un poder de intimidación con solo su físico, era chiquita pero la cara era intimidante y el genio, porque era muy brava y muy celosa exactamente de los tres muchachitos, entonces cuando llamaba, eso era ya en el colegio, eso pudo haber sido ya en el bachillerato temprano, entre primero, segundo, tercero y cuarto de bachillerato, en esa época yo me acuerdo de ella muy bien, de pronto hasta más, y donde ya uno comenzaba a tener interés en la niñas, y las llamadas de las niñas a invitarlo a uno a alguna cosa, entonces ella se ponía muy brava cuando llamaban las niñas, y las maltrataba, les decía que eso no era de niñas decentes, que esa conducta no era una conducta apropiada, entonces era la guardiana de nosotros, pero nosotros la quisimos mucho, y ella vivió muchos años con nosotros, muchos yo creo que más de 10 años, creo yo, nos quería mucho por supuesto y fue parte importante de la familia por supuesto.

P.C.P.: Su mamá me contó que era un niño bastante inquieto, usted qué recuerda de eso?

J.B.M.: Si yo creo que era tremendo, inquieto pero pues lo normal, un chino maloso, bromista, haciendo maldades, pero debí ser especialmente complicado porque tuve una experiencia que para mi fue muy impactante de niño, y esto pasó, no

tengo bien claro si pasó, chiquito en Buga o chiquito en Bogotá, no lo tengo muy preciso, pero de la experiencia si me acuerdo bien, resulta que en esa época, seguro que a ti también te ha pasado, pues uno por ahí hasta los diez años, uno cree en el niño Dios, o algo asó, y entonces en una de esas navidades, a mi el niño Dios no me trajo ningún regalo, sino un carbón envuelto en un papel regalo, y eso para mi era, ¡imagínate un carbón!, por el mal comportamiento, y yo pensé que era el niño Dios, eso creo que fue una equivocación de mis papás, fue un mensaje demasiado duro, yo quedé, primero yo traté de ocultar esa cosa, porque como yo pensé que era el niño Dios de verdad, que no se dieran cuanta mis hermanos, pues por la cantidad de regalos, porque tu sabes que eso era, en esa época se acostumbraba a entregar una cantidad de regalos a los niños, todavía, pero más en esa época, y entonces mi primera reacción fue ocultar el regalo, porque eso era un castigo terrible, pero en alguna forma eso se supo no se como, y a mi si me golpeo fuertemente porque yo pensé que era el niño Dios, y no mis padres, después, mucho después yo si supe que habían sido mis padres, entonces para decirte pues que si creo que la conducta mía era complicada. Ahora pero yo creo que las maldades que hace cualquier niño, pero un niño malo no creo, sino inquieto.

P.C.P.: Me gustaría que me contara un poco más del desarrollo y las carreras de sus hermanos?

J.B.M.: Te voy a hablar de la carrera de Fernando mi hermano mayor y luego de la de Guillermo, mi hermano menor. Mi hermano mayor Fernando digamos el perfil de él, él es una persona que ha sido toda la vida muy pilo, es decir yo no era buen estudiante frente a ese status, él era de esos que todo el colegio sabe quién es, es decir de los nerds de hoy, aunque en esa época no se usaba esa palabra porque no era un colegio bilingüe, nerd no se usaba, pero si era un tipo que era de los cinco mejores estudiantes de todo el colegio, un colegio de 1.000 estudiantes, y a raíz de que era tan buen estudiante, el rector y todo el poder del colegio, la pesada del colegio, el establecimiento directivo del colegio lo consentía mucho y el rector que era el Padre Fernando Varón, que fue luego rector de la Javeriana, el padre Varón tenía tres o cuatro grandes consentidos, todos hoy en día que han sido grandes personajes, Fernando Londoño Hoyos, compañero de Fernando mi hermano, Mario Rubio que era el esposo de Noemí Sanín, fue en un momento un tipo muy importante, él fue Superintendente Bancario, otro que le llamaban Ospina, un ingeniero y mi hermano, a y un tipo que se llama Luis José Tarazona, que fue decano o algo así de Administración de Los Andes, a él puedes preguntarle porque él conoció mucho a mi hermano, entonces eran los cuatro o cinco tipos, es decir los demás éramos..., obviamente mi hermano me llevaba un año de edad y de ventaja de curso, pero no había ni comparación, él era un tipo muy consagrado, más bien retraído socialmente, no tenía muchas amigas ni amigos, es decir era un nerd, muy dedicado a sus estudios, y así ha sido toda la vida.

P.C.P.: Y eso no ejercía alguna influencia difícil de llevar por ser algo así como el ejemplo a seguir?

J.B.M.:No, sabes que no me acuerdo de que me hubiera impactado, es decir para mi no era un tema, yo ya sabía que era así, yo creo que no me importaba mejor dicho, y entonces él ha sido así toda la vida, acabó su colegio, y entonces él se metió a la facultad de medicina de la Javeriana, para mi familia, eso lo supe después, para mi familia fue una gran carga, porque esa facultad, él pasó también en la Nacional y no quiso estudiar en la Nacional, eso lo supe después mucho después, supe que mi papá estuvo en ciertas angustias económicas, por el costo de esa educación de mi hermano, pues de los dos, pero esa costaba cuatro veces de lo que costaba la mía, la medicina cuesta muchísimo más que las demás, entonces él estudió medicina, muy bueno, era un tipo excelente ahí también, y luego yo creo que él se vio obligado a irse a estudiar por fuera a raíz de mi ejemplo, de que yo me lancé al agua antes que él, él se vio obligado a raíz de la presión que yo le impuse, porque yo si me fui antes, y la vaina y tal. En todo caso el fue a estudiar su postgrado al Jhon Hopkins University, que es una universidad en medicina de lo mejor que hay en los Estados Unidos, allá han sacado mucho premio Nobel en medicina, y él hizo un postgrado que yo no sabía que existía, duró siete años, en Medicina Interna, entonces un tipo que se va a ese nivel de especialización, ya aquí no encuentra como acomodarse, él se casó allá con una gringa y estuvo acá un poquito tiempo, ni por ella, la gringa era de McDonalds y n esa época aquí no había McDonalds, tu sabes que los gringos superficiales, sin esas cosas se sienten que están en el infierno, entonces ella no se acomodó nada, y él también, su medicina necesitaba un tipo de equipos y de soporte y aquí no había, lo nombraron Director de gastroenterología del San Ignacio que es de la Javeriana y le ofrecieron que iban a traer los quipos que él necesitaba y nunca le trajeron nada, entonces él dijo, aquí no es mi espacio y se regresaron otra vez, entonces él desde hace muchos años ejerce la medicina allá, él es un tipo muy exitoso, en todo sentido, social y económicamente pues vive como un emperador, entonces ese es Fernando, se volvió a casar, se separó y se volvió a casar, tiene dos hijos de su primer matrimonio, y de su último matrimonio tiene tres niñas con la nueva esposa, y viven allá, y viven magníficamente, del primer matrimonio una niña y un niño, una niña que está ahora estudiando en Italia, y el chino que va a asistir a la universidad ahí en La Florida. Entonces ese es Fernando, él era el aplicado, el serio.

Y luego el otro Guillermo con quién hablaste, ese si es el cómodo, el vago, el fiestero, socialmente muy exitoso, las niñas se le lanzaban en plancha, cantidad de novias al tiempo lo agarraron con las manos en la masa al tiempo, es decir se iba a casar con una y al mismo tiempo con la otra, hacía las vainas más locas del mundo, pero gocetas, él es un tipo como encantador pienso yo, un tipo muy entrador y charlatán fiestero y tiene un jurgo de amigos, y yo soy como el de la mitad. Entonces Guillermo estudió, primero lo botaron del San Batolomé porque perdió el año, y allá el que pierde el año no lo reciben, como cuarto de bachillerato, y eso fue un golpe, me acabo de acordar, eso fue un golpe terrible y sobretodo para mi papá que era un tipo esforzado ya te he contado, entonces perder una año era un desperdicio total, entonces a él no le cabía eso en su lógica de ninguna manera, y a raíz de que era muy indisciplinado lo metió a la escuela militar, el director

de la escuela militar era un pariente político de mi mamá que era el Director de La escuela Miliar, el general, en esa época era como coronel yo creo, después fue general, el General Hernando Currea, que después fue Ministro de Defensa, en la época de Pastrana papá, como él era el director de la escuela, que era casado con una prima de mi mamá, ella le dijo mira hermano quiero meter al muchacho a una Escuela Militar y le dijo claro mijita mándemelo, y entonces fue a la escuela militar ahí en la ochenta, no era un colegio militar era en la escuela militar, ahí entran a estudiar bachillerato y ahí salen, y entonces allá Guillermo era el mejor, ¡Cómo sería!, era el mejor en las cosas académicas, y allá duró como un año o un poco más de un año y se aburrió porque eran muy estrictos, y entonces lo metieron a otro militar que se llama Escuela Militar San Jorge, pero no es de los militares, es de un ex-militar, entonces allá estuvo, más suave pero todavía militar, entonces ahí se aburrió porque era como en unas condiciones muy malas, mal alimentados, y que había ratas en el mismo sitio de la comida, en fin, entonces él dijo, ahí si se reveló y dijo que se iba a escapar porque él no le jalaba a esa baina, entonces tuvieron que sacarlo de ahí y meterlo a un colegio que era para los vagos de Bogotá que se llama el Washington School, era el de los colegios vagos de Bogotá y allá se graduó de ese colegio, entonces decidí estudiar derecho, se presentó en la Javeriana, pasó en la Javeriana y el es un tipo muy amiguelero y muy bien conectado, la clase en la que estuvo Guillermo fue además un curso incluso de personalidades que de ahí salieron, y que le han ayudado mucho en su vida profesional porque esa es una rosca muy tenaz, entonces Noemí es compañera de él, Julio cesar Turbay el hijo del presidente Turbay, Marulanda el que era el secretario privado del presidente Samper, Samper es del mismo curso del mismo grupo, en fin es un grupo lleno de personajes y entonces eso para él ha sido, y de hecho yo creo que está donde está en cierta forma por eso, una cadena de amistades muy importante. Entonces él por flojo nunca quiso estudiar más de su pregrado, él nunca hizo una especialización, a él nunca se le ocurrió irse a estudiar inglés ni nada de esa vaina, el no habla inglés, en fin cómodo, vida sabrosa, y la ha pasado bien por supuesto, la ha pasado muy bien, esa es digamos la formación de Guillermo. En sus primeros años él fue funcionario, el trabajó en la empresa EDIS, la empresa de servicios de Aseo, con un compañero de él que es el flaco Plazas, el flaco Plazas es hoy el presidente de Paz del Río, en esa época era el Gerente de esa empresa, y era una rosaca de cadenas ahí la macha, y luego de eso estuvo en su oficina varios años y lo nombraron secretario General de la alcaldía de Bogotá, siendo Alcalde Hernando Duran Dusan que lo quería mucho, lo quiso mucho y estuvo ahí como dos años y luego de eso se fue a su oficina y luego con esos amigos de los que te estoy hablando, con esos amigos influyentes le dijeron bueno métase a ser candidato al Consejo Superior de la Judicatura, imagínate lo que logró, a esos tipos los nombra el Congreso, no es por allá un dedazo del Presidente o de alguien, no tiene que ser por elección del presidente, entonces lograron eso, y para que a uno lo elija el Congreso se necesitan muchos amigos, y quién le ayudó a él, le ayudó Samper, le ayudó Ingrid Betancur, le ayudó Noemí, todos los amigos de él que son un pocotón de políticos y de gente influyente, Julio cesar Turbay, en fin un cantidad de gente.

P.C.P.: Para complementar la parte de sus preferencias políticas, me gustaría que me contara hasta donde ha participado en las campañas políticas de los candidatos de su predilección

J.B.M.: Cuando yo te he dicho que he estado cerca de algún candidato es porque además me he metido, salvo con Carlos Lleras porque yo todavía era muy pelao, pero de allá para acá, llámese Belisario, llámese Álvaro Gómez, llámese Noemí, en cada una de esas campañas yo me metí bastante, bastante es en la parte técnica, ayudé al doctor Álvaro Gómez en la ideología tributaria porque mi expertice es impuestos, entonces yo le ayudé mucho en la parte de la campaña que tenía que ver con impuestos, y yo hice varios documentos para él, y en muchas reuniones yo participé con él en esos temas con economistas, en el caso de Belisario igual, en el caso de Belisario inclusive, en la campaña le ayudé, pero cuando él ya fue elegido, él nombró una comisión de personalidades digámoslo así, de expertos, para diseñar el IVA, que éramos como seis tipos, y yo estuve en esa comisión porque venía de la campaña, en la creación del IVA acá en Colombia, en el caso de Noemí le ayudé mucho, yo era parte del tema del comité Macro, que era el comité más (peso), cuando estaban en la campaña ahí estaba Juan Luis Londoño, Juan Luis era el director de ese equipo, yo estaba en ese equipo con Santiago Montenegro que es el de Planeación Nacional ahora, con Mario Villegas que es el de la ANIF, con Hugo Palacios, en fin éramos como 10 personas pero todas teníamos que trabajar, es decir no era, yo llevaba allá paper, cuando Noemí estaba en Boston estudiando, yo fui a Boston en dos oportunidades, con documentos que ella me había pedido que preparara para su plan de Gobierno, es decir si le aporté tiempo a eso, pero siempre con la claridad de que yo no quería ser, como te dije alguna vez, funcionario de esos gobiernos, por nada distinto a lo que también te dije que era la actividad en esta época de mi vida, ya también te dije que yo sí aspiro para más adelante alguna cosa, para ayudar.

P.C.P.: Además de todo ese apoyo con su propio trabajo, hubo algún aporte económico a esas campañas?

J.B.M.: De pequeña monta por supuesto, pero por ejemplo yo di alguna plata para la campaña de Álvaro Gómez, lo que se estila para eso es que hay una invitación a un cocktail y la invitación vale un millón de pesos, o igual en la de Noemí también, y también le ayudé, eso fue interesante, imagínate que yo he sido muy amigo de Ingrid Betancourt, porqué? Porque me gusta su estilo y lo que piensa, y entonces yo a ella, estuve toda la campaña de ella que fue como año y medio, entonces cada mes yo le di un aporte económico que no era una gran cantidad pero era platica, y plata hoy en día es plata, hasta que ya llegaron las elecciones, cada mes mandaba mi cheque.

P.C.P.: Qué piensa que hubiera pasado en su desarrollo profesional si se hubiera quedado en Deloitte?

J.B.M.: Pues allá estaría no, creo yo, yo pienso que hubiera sido exitoso, por lo que estaba haciendo, no veo porqué fuese distinto, no yo estaría contento, yo creo que no hubiera habido, lo que yo hacía allá es muy parecido a lo que yo hago acá, de modo que no hubiera tenido una cosa sustancialmente diferente a lo que yo hago hoy en día, ya te expliqué qué diferencias había, pero yo hubiera estado cómodo allá, de modo que no hubiera cambiado, me hubiera tocado la fusión

con Arthur Andersen, que hubiera sido interesante, a mí me tocó negociar una fusión también acá, que se frustró yo te conté, con la que era filial aquí en Colombia de la que se amarró KPMG mundial que fue Clainbel, eso no se hizo, pero no creo que hubiera sido muy diferente a lo que yo hago acá hoy en día, con más responsabilidades acá que las que tenía allá.

P.C.P.: A qué atribuye usted su éxito?

J.B.M.: Yo diría que a varias cosas, primero a tener claridad de qué es lo que uno quiere, y he sido consistente amarrado a eso, ya te he dicho he tenido tentaciones, he tenido ofrecimientos, he podido ir a la política si hubiera sido ambicioso en ese lado, pero no me ha interesado, porqué? Porque yo tengo claro qué es lo que quiero por ahora, y lo he tenido así por años, esa es una primera cosa, claridad de lo que uno quiere, segunda cosa, segunda cosa que yo creo que es clave para el éxito de uno, que es que a uno le guste mucho lo que está haciendo, que parece pues fundamental, pero no a todo el mundo le gusta lo que está haciendo, ya mime gusta mucho lo que yo hago, me gusta la diversidad, me gusta estar bueno, has vivido hoy lo que es un día corriente mío, de pronto hoy más acelerado que de costumbre, pero estar en una cosa y otra, yo me muevo bien en ese escenario, y me gusta eso , y me siento cómodo, y no me quejo de eso, hay gente que cuando tiene mucho trabajo se queja, yo le doy gracias a Dios de tener trabajo y de tener qué hacer, entonces eso me parece que es clave, que uno ame, de verdad ame lo que está haciendo y que se sienta cómodo con eso, que no sientas que es un sacrificio y que te están mortificando, y yo porqué hago esto que me cuenta tanto trabajo, no si uno piensa así ahí si comienza a fallar la cosa, la tercera cosa que creo que uno tiene que hacer es que uno sea competente, si porque uno puede tener mucha gana y tener mucha pasión, pero si uno no sabe hacer lo que tiene que hacer, si no tiene las virtudes para hacerlo bien, pues uno va a fracasar, suponte que mi trabajo requiriese estar metido a ver que te dijera, con gente que tu no aprecies o hay un tema que tu no dominas por formación académica, o tienes que interactuar con gente que no te genera una confianza, es decir si hay algo que tu te sientes que no tienes la competencia, la habilidad, la virtud, el escenario para hacerlo bien, pues vas a fallar. Entonces o diría que tiene que haber un entorno propicio, es decir que tu te sientas cómodo con lo que interactúas, que sientas en un medio en donde no únicamente por ti sino por lo que está al lado tuyo, haga que tu tarea sea viable, si tu tienes uno compañeros con quienes no tienes una relación de comunicación, o es un medio cultural que no, es decir tu entorno también juega mucho, que tengas un espacio donde tu realmente, es decir uno puede afectar el entorno, pero también el entorno te puede comer a ti, si eso que uno puede afectar el entorno es hasta cierta medida, porque tu tienes que convivir, y convivir no a punta de transacciones gravísimas, sino que se dio, de que tienes la debida pecera es el pescadito que se mueve cómodo por aquí, pero es que el escenario te lo permite, tu no puedes cambiar el agua, tu no puedes cambiar los otros peces que están por ahí, sino que tienes que ver cómo te metes en esa pecera cómodo, y es una cosa, no se si se debe a la suerte o qué, pero es un entorno que puede que sea para algunas personas absolutamente inapropiado, entonces esa persona va a fracasar así el individuo tenga las condiciones, entonces esa parte que no depende de ti, hace que el individuo, también señala mucho tu éxito, esa es la tercera, la cuarta cosa que yo diría que explica el éxito que yo tengo, es que yo creo que tengo volviendo a mi tema valores, si uno es consistente en su conducta, en lo que piensas, en los mensajes que das, porque te salen, te fluyen por la consistencia que traes, no tienes que estar inventando discursos cada vez que tienes una cosa, sino que te sale lo que tiene que salirte por la consecuencia que tienes con tu vida, con tus creencias, por la manera como tu afrontas ese temas o cualquier tema lo confrontas de una manera igual por la posición que te dan los valore, y el foco de existencia que tienes tu con los valores, eso hace que tu conducta sea pronosticable, que la gente sepa a qué atenerse, que uno sepa que las cosas van a salir así porque ese eres tu, entonces la consistencia de tu pensamiento de tu conducta de tu discurso, hace que tu seas u individuo pronosticable para los demás, y en esa medida la gente sabe cómo puede ser cada situación en que tu estés enfrentado, entonces la cosa es más fácil, pienso yo, una quinta, ya más instrumental, yo te he dicho varias veces que creo que tengo la virtud de ser muy estructuradito, muy lógico entonces yo no improviso, corrientemente no improviso, la reunión que voy hacer en Panamá pasado mañana la de Nueva York, la tengo cuadrada desde hace varios días, la estoy puliendo, uno no va a una cosa allá a improvisar, igual que aquí el tema como viste con las actas de los retiros, toda esa cosa tiene una secuencia ahí viste, de 18 años, todo planeadito tu sabes qué es lo que hace cada quién, para donde va la compañía, una manera muy sistemática para manejar lo que tienes entre manos y hacerle el seguimiento a eso, por supuesto, entonces todo eso, esa consistencia, de mirar a donde vas por años y años y años, creo que también explica las cosa, bastante, la última, la cuarta o quinta, yo creo que yo me muevo en un núcleo en un grupo, en donde yo creo que inspiro credibilidad, y si tu inspiras credibilidad eso te abre todas las puertas, por obvias razones, un grupo de influencia importante dentro de un país, donde no te niegan una llamada, no te niegan una cita, tienes mucho acceso, lo que tu haces es escuchado, te creen ,entonces todo eso lo facilita.

P.C.P.: A propósito de la planeación estratégica tengo una duda con respecto al año en que se empezó, porque usted me dijo que fue en el mismo año que llegó a la compañía, pero al revisar las actas encontré que fue al siguiente año?

J.B.M.: Si, en ese primer año, o en los primeros seis o siete meses de ese año, yo estaba tomando la oficina de Bob Rivero, de modo que yo creo que ahí hay una imprecisión mía, esos primeros meses fueron de empalme con Bob Rivero de conocer la compañía y atender esos rollos que yo te conté en su momento, entonces creo que ya cuando yo tuve la cosa en la cabeza, que fue en Mayo del 85.

P.C.P.: Cuáles han sido los mejores momentos estando en KPMG?

J.B.M.: Muchos momentos han sido muy buenos, mira nosotros corrientemente, la compañía corrientemente ha excedido sus presupuestos, de cumplimiento, pero ha habido años en que ha sido excepcionalmente buenos los resultados

económicos financieros entonces obviamente esos han sido momentos muy buenos en los que he sido muy feliz, otro que fue muy feliz fue cuando nosotros conseguimos ciertas cuentas que son muy significativas, por ejemplo cuando nosotros conseguimos el grupo AVAL, cuando teníamos muy poquitas cuentas nacionales importantes y esto fue en el año 84 o 85, entonces pues eso cambió mucho la ruta de la compañía, porque era entrar con el pie derecho con un cliente que abría mucha puerta, en el mismo sentido de éxito el haber nosotros entrado a Bavaria hace dos años, también cambió mucho la ruta de un tipo de servicios que no era corriente en Colombia, de ser el tipo de apoyo más Corporativo a las compañías de una compañía tan importante como esta, cuando nosotros hacemos nuevos socios uno siente mucho confort, esa es una manera de expresar que la compañía crece, los socios en la compañía son en función del crecimiento, eso es un momento de mucha felicidad que uno pueda hacer socios, porque es una expresión te repito de éxito, entonces yo diría que son esas ganancias de nuevos clientes los que te dan la felicidad, estas promociones de estas personas a socios, te da felicidad, yo creo que eso es como lo más importante.

P.C.P.: En su vida personal cuáles han sido los momentos más felices o los mejores, así como cuáles han sido los más difíciles?

J.B.M.: Los más felices yo diría que primero los hijos, saber que tienes unos hijos, los hijos le dan uno, tu no tienes hijos pero cuando los tengas vas a entender lo que te quiero decir, le dan a uno una inmensa felicidad, te llena mucho la vida te hace sentir diferente, te sientes que quieres dar mucho para ellos, siente uno mucho gozo en esa relación, sobre todo cuando está la señora embarazada y que va a venir, y luego pues hay momento que la compañía de ellos de vivir con ellos, que te dan inmensos gozos, por ejemplo a ver te cuento anteayer, el domingo Camilo tuvo un partido con el número uno de tenis de Bogotá, de menos de 16 años, y ahí un año o año y medio hace una diferencia gigantesca, ya después no, pero ahí sí, por la fortaleza y todo eso, pues Camilo lo blanqueó, seis cero, seis cero en tenis es total debacle entonces son momentos de muchísima felicidad y son cosas que a uno lo ponen muy difícil, el otro momento feliz también fue con el matrimonio de Juan Pablo el año pasado, se casó con una niña de su propia línea, entonces uno se pone muy feliz de que sus hijos y en este caso Juan Pablo, haya encontrado una persona que me parece que es una gran partner para él, entonces uno se siente como muy feliz de ver que su hijo como que está encontrando un complemento y un motivo de felicidad muy grande, y verlo feliz, con una expresión absolutamente de felicidad, entonces yo gozo mucho de ese tipo de situaciones, la relación que yo he tenido con María Teresa también me ha dado mucha felicidad, ella es una excelente partner, pues tu la conociste, ella es una persona muy informal, es una amiga, es una amiga, entonces es decir no es allá, la señora por allá que como que está en la casa, y como que uno sabe pero, no es como una amiga con la que uno comparte muchas cosas, y que entre paréntesis fue lo que dañó mi relación con María Cristina, porque creo que son formas distintas de ver la vida, entonces eso también me da felicidad, entonces en síntesis cosas muy asociadas a tu vivencia con tus hijos, con tu pareja, es lo que más a mí me ha dado felicidad, los otros momentos de felicidad y que me emocionan mucho, tienen que ver con cosas que pasan en Colombia, uno ve que el país mejora en alguna cosa, entonces uno se siente bien de que al país le vaya bien y eso a mí me da como emoción, me llega muy al alma las cosas positivas del país, y segundo las cosas que son positivas para el país, uno ve los éxitos de ciertas personas, por ejemplo las cosas que me enorgullecen mucho, es que uno ve en los cursos internacionales de KPMG o de Deloitte Colombia se destaca siempre, la gente colombiana se destaca por ser gente bien preparada y reconocida, entonces son cosas que uno lo ponen muy alegre, todo eso uno dice qué chévere. Las partes más tristes, a nivel personal, yo creo que el impacto de la separación con María Cristina, sobre todo por Juan Pablo y por el sentido de daño que uno sabe que está generando en la otra persona, esa situación es muy dolorosa, e indudablemente la muerte de mi papá, uno a pesar de que sabe que tienen que morir por supuesto, uno como que no es muy conciente de la muerte de una persona a veces hasta que no ve ya el vacío real, uno como que no es conciente de la muerte, entonces a mí eso me afectó mucho.

P.C.P.: Cuáles son sus defectos?

J.B.M.: Defectos, yo diría lo siguiente, tu me dijiste que si hubiera estado en Deloitte qué hubiera pasado, aquí es como igual, de las cosas que he hecho en mi vida que me hubiera gustado hacer diferente, en cierta forma es algo con lo que no te sientes completamente bien, entonces yo diría defectos, una cosa que yo quisiera ser más gozosa de la vida, yo te lo dije el otro día, que yo era como muy serio, a pesar de que no soy tan serio, me gustaría ser menos serio, sin perder la responsabilidad como divertirme más y tomar la vida un poco más desprevenidamente, me gustaría ser como más informal, y creo que mejoraría mi calidad de vida, entonces por eso te digo esto, creo que podría pasarla como mejor siendo como menos riguroso con uno mismo, menos formal, esa sería una falla, la otra falla que yo diría ya asociado a mi manera de ser, yo soy muy cositero, de pronto producto delo anterior, entonces como que uno no, y soy muy conciente de esa falla, y trato de que eso no me pase, intento ser más tolerante con la conducta de las demás personas, pero ahí entro a una reflexión que de pronto no es muy científica pero que pareciera ser científica, es decir el signo tiene que ver con eso, yo soy virgo, si quieres ver un virgo, yo soy fotografía perfecta, yo sé que estos temas medio esotéricos poco científicos a veces son como materia de esto no es serio, sin embargo a mí me sale muy bien que el virgo tiende a ser cositero, a encontrar el defecto en cualquier cosa, entonces la vida se te hace aburrida, y entonces se vuelve uno molestón con las personas, y le molesta que haga esto y que haga esta otra cosa, y entonces por eso uno es demasiado formal, eso tiene que ver con eso, entonces yo creo que es algo de lo que yo soy conciente y sé que tengo eso, y trato de que no se me vaya la mano en eso, pero sé que se me va la mano, entonces Camilo se pone bravo porque estoy molestándolo mucho, igual Juan Pablo, igual María Teresa, igual la gente de la oficina.

ANEXO 10. ENTREVISTA 8 JAIME BUENO MIRANDA

Bogotá: Abril 28 de 2003.

P.C.P.: Para empezar me gustaría que me contara un poco sobre su patrimonio, no me interesan las cifras sino conocer que bienes posee, si tiene otras sociedades o empresas en las que usted participe?

J.B.M.: Bueno a mi estructura patrimonial digamos. Primero te cuento que lo que tengo que te voy a contar a continuación, y que no será mucho, así como dicen ha sido conseguido a brazo partido, no a corazón partido sino a brazo partido. Es decir tal vez por lo que te comenté en su momento, la familia de mi padre, de muy modestos recursos económicos, la familia de mi mamá de patrimonio alto, pero de muy bajos ingresos, patrimonio alto en el sentido de unas tierras, que yo te conté en Nariño, pero cuando se negoció eso se negoció en muy malas condiciones, una parte la expropiaron, es decir eso que pudo haber sido hoy en día algo muy significativo, creo yo que por desconocimiento de quienes estaban manejando eso que eran pues parte de mi familia por supuesto. En síntesis no tuve una base patrimonial es lo que quiero decirte y fundamentalmente o totalmente todo ha sido producto de mi trabajo, porque no hay otra fuente. Entonces qué es lo que yo he podido construir, lo que yo diría una persona de clase media económica puede hacer en Colombia, es decir tengo mi apartamento con deuda, tengo un lote para cuando Colombia esté en mejores de seguridad pensando siempre que me gustaría mucho vivir en una finquita pequeña al norte de Bogotá, tengo ahí un lotecito, tengo con mis hermanos una finquita que se compró cuando estaban mi padres activos, al norte de Bogotá, e una finca pequeña y que compartimos ahí l familia, tengo dos acciones de clubes, cuyos gastos fijos los paga la compañía como desarrollo de negocio, de modo que la cuota no me cuesta, los consumos si obviamente que son personales, unos ahorros en los fondos de pensiones que como he contribuido tantos años, ahí tengo una platica que es mi retiro, mi plan de retiro, y pare de contar, de modo por eso le digo, clase media económica, de un profesional que ha sido exitoso, pero un profesional no se enriquece en Colombia, eso es importante, tal vez a diferencia de lo que puede pasar con una persona en Estados Unidos y te lo digo por ejemplo por mi hermano, yo te conté de mi hermano médico que es un profesional de la medicina, simplemente si tu te pones a pensar probablemente una esfuerzo equivalente, allá los profesionales exitosos logran constituir, puede que no frente al estándar norteamericano una gran riqueza, pues ese país tiene multimillonarios, pero definitivamente, logran hacer por la manera como se compensa el trabajo, mucho mejor posición, respecto a un país como el nuestro, por el desempleo, por la pobreza del país, pero aquí un profesional exitoso logra hacer un patrimonio, frente al estándar del país alto, porque el país es muy pobre, pero frente a una dimensión de cifras por si mismas nada del otro mundo, que es complicado, es complicado porque muestra la pobreza del país, te repito un patrimonio frente al común de la gente bastante bueno, frente al total de la población, pero frente a otras referencias pues simplemente nada.

P.C.P.: Y por otro lado en qué otras sociedades usted participa, o empresas?

J.B.M.: En ninguna, a ver, si y no, pues la sociedad de la cuál yo soy socio es KPMG LTDA, tengo una sociedad familiar en la que tengo el apartamento que no tiene ningún ingreso, es decir el activo de la sociedad es el apartamento que yo habito, y el lote que te cuento al norte de Bogotá, que te decía mi perspectiva de vivir ahí algún día, está en esa misma sociedad de modo que es una sociedad para tener los activos allí pero no tiene ingresos.

P.C.P.: En la reunión que tuve con María teresa, ella me dijo yo manejo las cositas que tenemos, entonces me quedó sonando si era, algunas empresas o algo de ese tipo?

J.B.M.: ven te cuento porque eso es hasta una curiosidad, porque me imagino que la gente corrientemente no es así, yo vivo aquí full, entonces cuando yo manejaba mis cosas personalmente, la chequera, los pagos de las vainas, un desorden total, se me pasaban algunas cosas, como viajaba tanto, muchas cuentas en mora porque no estaba encima de ellas, no estaba ni siquiera disponible para pagar las cuentas, no chequeaba los saldos de mi chequera, entonces sobregiros, es decir bastante desorden en el manejo de mis asuntos personales, entonces yo le dije a María Teresa, usted ponga orden, y entonces ella maneja toda esa cosa, el control, lleva las cuentas.

P.C.P.: Me gustaría que habláramos de nombres de esos amigos, que ha tenido a lo largo de su vida desde el barrio la soledad, hasta hoy. Empecemos con el barrio La Soledad.

J.B.M.: En el barrio La Soledad, entonces estaba la familia Henao, Oscar Henao, que después estudió medicina, y luego lo mataron, lo mató un pariente de un paciente, loa asesinaron, entonces ese era mi amigo, digamos de puro barrio, al lado de ellos estaban, eso fue un poquito más adelante, bueno el grupo de amistades digamos de adolescencia con amigas, entonces allí los Pinzón, dos niñas Pinzón, Patricia Pinzón y Martha Pinzón, ellos son los dueños de Pecarí, los almacenes de cuero, de productos de cuero, muy amigos de la casa, y muy amigos personales, luego tenías allí a una niña muy amiga mía también, con quién yo salí pues en varias ocasiones en flirteos, ella se llama, ahora te digo porque ya no me acuerdo, y luego otros amigos Rafael Vega, muy amigo también mío del barrio, unos primos de los Henao pero, Ah otro muy amigo mío Jorge Enrique Zapata, del barrio pero contiguo de Palermo, contiguo a La Soledad pero muy amigos, tal vez el más amigo de esa época, otro amigo de esa misma época no del barrio, más acá del norte de La Cabrera, él se llama también se murió, él se llama Juan Martín Carvajal, digamos Carvajal y Zapata, los más amigos de esa época, digamos de

primaria de bachillerato, a Zapata lo veo y Juan Martín se murió, le dio una enfermedad y se murió hace ya unos años. Tres amigos más que se me estaban escapando Mauricio Villegas Betancourt, del colegio, él es Ingeniero industrial de Los Andes, tiene su práctica independiente en Medellín, luego tienes a Gustavo López Alinde, que vive en Estados Unidos, es un empresario muy exitoso, se fue a vivir a Miami, del Colegio, otro muy amigo mío de esa época Juan Camilo Restrepo, desde luego me veo con él con frecuencia, otro amigo mío, muy amigo de esa época, Alfonso Pontón, que fue vicepresidente hasta hace dos años del Banco de Bogotá, hizo un retiro anticipado, lo arreglaron pues en el Banco de Bogotá, quién más se me escapa por ahí?, Gabriel Jiménez Echeverri un médico todos estos del colegio y por muchos años, todos estos eran mis amigos.

P.C.P.: Y ya estando en la Universidad?, porque, además usted me dijo que también había mujeres con las que llevaba muy buena relación.

J.B.M.: De la universidad, un grupo de mujeres, Flor Ángela Gómez, ella es una persona muy exitosa, fue Viceministra de Hacienda e hizo parte en el Gobierno de Betancourt de una cosa que se llamaba el grupo de Los Sabios, ella era la única mujer de esa época, otra muy amiga mía, María Mercedes Medina, que trabaja todavía hoy en el Banco Popular, maneja alguna unidad comercial, otra María Andrea Ozola, también muy amiga mía, otra Hila Rincón, se murió, esas eran las niñas, ah y otra que se llamaba Martha Ramírez, todas eran amigas mías, muy amigas porque inclusive la mayoría eran del barrio mío, La Soledad, entonces en esa época eran muy amigas, y de hombre tenemos que son de esa época muy buenos amigos todavía hoy inclusive, Álvaro Dávila que es el presidente de la Fundación Social, me vi con este sábado, otro es Sebastián Arango que se murió, esposo de Flor Ángela, muy amigo mío también, luego tienes Alfonso Orozco, un comerciante, todos esos muy amigos, este que te dije antes Vega, era del barrio pero también era de la Universidad, Rafael Vega, otro también muy amigo, Carlos Días, el trabaja con la Javeriana, él se dedicó como a la enseñanza, y él enseña economía en varias universidades. Esos eran como los más amigos.

P.C.P.: Estando en Syracuse usted me habló de un amigo suyo Jaramillo y de un amigo que estudió con usted en el Colegio.

J.B.M.: Gustavo López, el que te digo que es un empresario muy exitoso, y se fue luego para Estados Unidos. El nombre de Jaramillo si no me acuerdo, él es paisa, y otro que era muy amigo mío en Syracuse fue Álvaro Pineda, él fue muy amigo en Syracuse, también otro tipo d Medellín, yo te contaba en ese momento que Syracuse, tenía un acuerdo con la EAFIT, toda esta gente y Oviedo, eran todos venidos de esa Universidad y en Syracuse, entonces era un grupo muy agradable. Antonio Oviedo

P.C.P.: Y quiénes son sus amigos hoy en día.

J.B.M.: Bueno yo tengo hoy en día varios grupitos de amigos sólidos y buenos y son como de varios orígenes entonces son círculos distintos e interactúan como en distintos espacios. Por ejemplo, tengo un grupo de amigos que son los siguientes, Álvaro Dávila que te hablé antes, Gabriel Rosas, fue profesor mío pero muy amigo, el fue Ministro de Agricultura, luego tienes a Augusto Acosta, el presidente de la Bolsa de Colombia, Pablo Stephen, él es un asegurador, muy metido en el grupo de la Fundación Social, yo estuve muchos años metidos ahí en la Fundación Social, yo estuve en el Consejo Directivo 12 años, inclusive la mayoría como Presidente del Consejo, entonces toda esta gente, una relación imagínate, desde antes los conocía, pero ahí muy fuerte porque uno fortalece mucho la relación con verse tanto, entonces toda esta gente que te estoy diciendo, viene de allí y somos muy, muy amigos hoy en día, otro que sale de allí también, de la Javeriana, un poco más joven pero muy amigos desde allá para acá toda la vida se llama Eduardo Villás, bueno ese es un grupo, con ellos interactuamos familiarmente, es decir con las señoras, nos reunimos cada mes a comer, ahí entró inclusive mi hermano Guillermo, cada mes hacemos una comida y salimos, entonces ese es un primer grupo, otro grupo tiene que ver con gente del Club, del Country Club, yo soy socio del Country Club, y ahí también hay un grupito de amigos, muy buenos amigos, entonces ahí los más próximos son uno de ellos se llama Nicolás Samper, otro más amigo inclusive que él se llama Antonio Olarte, es un comerciante, Nicolás es un arquitecto, Otro es Jorge Merlano, él es un abogado, y otro que se llama Javier Rodríguez que es un arquitecto pero como desarrollador de proyectos de shopping center, centros comerciales, con todos ellos interactuamos socialmente, por ejemplo con ese grupo salimos ahora en vacaciones de Semana Santa toda esta gente a Santa Marta, son unos amigos muy buenos y lo hemos hecho varias veces, digamos con Antonio Olarte, estuvimos todo un mes en Europa las dos familias, entonces uno no se va a Europa un mes con alguien que no conoce muy bien, ese tipo de amistad es lo que quiero decirte. Bueno de la gente del colegio, todavía tengo relación muy buena con Juan Camilo Restrepo, con Gustavo Tobón que se me había escapado mencionártelo, el es una persona muy querida también, con Gabriel Jiménez, con Mauricio Villegas, que también te hablé, con esos del colegio interactúo bastante y de la Universidad, otro grupito, tengo mucha relación básicamente con Álvaro Dávila y con Augusto Acosta, que ya te mencioné antes, y otro grupo que también es muy importante es el del Foro de Presidentes, en El Foro de Presidentes también tenemos esos grupitos que nos reunimos socialmente mucho, y ahí está Alberto Espinosa, que es el Presidente del Foro de Presidentes, está Pedro mejía que es un empresario muy exitoso, está Armando Garrido, que era hasta hace poco el presidente de una siderúrgica que se llama DIACO, muy importante, esos básicamente, y entonces ese es el grupo de amigos, ese es un grupo bueno de amigos, una cosa que nosotros hacemos mucho con María Teresa, nosotros salimos mucho con amigos, no tan próximos como estos que estamos hablando, pero nos gusta mucho invitar o nos invitan por supuesto porque obviamente se da la reciprocidad, de invitar o ser invitados a una casa a tomarnos un trago y salir a comer, pero es una o dos parejas máximo entonces eso es como la actividad social, y ahí hay un pocotón de

gente con quién hacemos esto, amigos o de María Teresa, o amigos míos, pero estos de los que te he hablado son amigos muy próximos, son amigos pero no para estar saliendo cada mes.

P.C.P.: Por la misma línea de lo que me hablaba ahora del foro de Presidentes, me gustaría saber, si en e de responsabilidad social tiene otras cosas fuera del Foro de Presidentes.

J.B.M.: Tengo más, yo estoy en el consejo Directivo de INCOLDA, estoy en el consejo Directivo de COINVERTIR que es la entidad que es mixta, Gobierno y sector Privado, para estimular la inversión extranjera en Colombia, estoy en esas cosas hoy en día. Pero he estado en momentos distintos en la Junta de la ANDI, he estado en la Junta del Consejo de Empresas Norteamericanas, en el CEA, he estado en la Junta de la Cámara de Comercio Colombo Americana, he estado en el Consejo Directivo de la Fundación Social como te conté, he estado en el Consejo Directivo de una cosa que se llama Pensar que es un Think Tank, tanque de pensamiento un centro de investigación, que lo fundó la Javeriana pero con otras entidades y estuve allí como fundador de eso, estoy en el Instituto de Ciencia Política, no yo me muevo bastante en esas cosas y ayudo bastante.

P.C.P.: Bueno pasando un poco más a la parte empresarial, dado que usted es un hombre que se mueve en el mundo de los negocios, cómo hace usted para estar alerta y dar una respuesta adecuada a las oportunidades de negocio que se puedan presentan?

J.B.M.: Para comenzar en esto a parte de la productividad que uno personalmente tenga, el hecho de tener una marca muy sólida, la marca ayuda mucho, entonces en cualquier tema que tenga que ver con lo que nosotros hacemos, estamos jugando, es como cuando quieren hacer un concierto de música rock, pues hay tres o cuatro grandes candidatos para ser invitados a ese concierto rock, por qué? Porque tienen un nombre en el mercado, porque son muy exitosos, y demás, algo pues igual para lo que sucede en las empresas según las especialidades de las empresas, cuando una organización del mercado requiere una solución que considere que nosotros tenemos competencias para eso, pues la marca te ayuda mucho, nos invitan de hecho, es raro de una cosa importante que nosotros no participamos, por marca, entonces eso primera cosa. Pero segundo todas estas cosas que estamos hablando por ejemplo d este tipo de relaciones en estas entidades en el Foro de Presidentes, en la ANDI en COINVERTIR, yo se que sistemáticamente participo en las Asambleas de ANDI, ANIF, en los Foros de COIVERTIR, en los foros del Instituto de Ciencia Política, que es donde está la información empresarial, esas entidades hacen foros anuales, como soy miembro de la ANDI y soy miembro del CEA, se hacen reuniones mensuales de temas empresariales donde yo participo activamente, cuanto foro importante, hago lo que sea por ir, digamos la semana pasada hubo un foro que organizó la Revista Semana sobre la modernización del Estado, y allá fui a dar, ese día tenía que irme para Cali, pero no dejé de ir a pesar de que estaba apretado, por qué? Porque soy muy conciente de que tiene que estar uno refrescando su espacio, tiene que estar uno viéndose con sus amigos, que te vean visible por un lado, esa proactividad, estar presente me parece que es clave, por otro lado nosotros tenemos, tal vez de eso no hemos hablado y que es interesante, yo personalmente manejo con Álvaro, mi conductor, mi conductor no es un simple conductor, no se si alguna vez te había hablado de eso, Álvaro vino de conductor, y él era el conductor de un abogado, lo conocí y me pareció inteligente y proactivo y lo traje para acá y acá lleva más de 10 años, a él yo le dije usted no va a ser un simple conductor, yo no lo quiero tener para que vea a qué hora yo salgo a la calle para que me lleve a algún lado, no, él aprendió aquí aprendió manejar el computador, y entonces en la medida en que aprendió a manejar el computador y él es muy alerta muy proactivo, él me lleva el mailing list de todos los contactos de KPMG, si tu le preguntas a él cuanta gente puede haber en la base de datos, que es un base de datos del mercado nuestro, no de los clientes, del mercado nuestro, los contactos de las mil compañías más importantes de Colombia y demás, esa base de datos tiene 4.000 nombres, entonces eso es una activo grandísimo, y nosotros tenemos muchísimas actividades de comunicación con ese mercado con esa base, si tu le preguntas a él deme las 100 compañías del sector manufactura más grandes del país con sus presidentes o con la gente de sistemas, él te consigue esa información de allí, y nosotros producimos mucha información de esa clase, que bajamos del Key World, el Key World es nuestra base de conocimiento internacional, bajamos mucha información de esa, porque todo eso es parte de lo que me estás preguntando, es decir ahí hay una gran proactividad al tener conectado ese mercado que es el que nos interesa a nosotros, a mi no me interesa estar aquí en la calle con un papelito, sino en estos 4.000, mandándole cosas, por su industria, y la información de contenido que él envía, el contenido de lo que se envía, hay un niña que entre otras funciones, ella se llama Martha Cecilia Vanegas, entre otras funciones ella baja del Key World, que es la Intranet nuestra eso está organizado por industrias y por productos, entonces Martha Cecilia baja esta información por industrias y eso lo hace cada mes, y tiene fechas ella cada mes para cada industria algo distinto, entonces por ejemplo ella tiene allí servicios de seguridades en sistemas electrónicos para bancos, ella baja esa información y le dice a Álvaro mándeme esta cosa al mail que tiene usted ahí de este nicho y eso es lo que hace Álvaro, entonces todo esto, esa es la presencia, entonces la gente está recibiendo mucha información de nosotros, fuera de eso hay boletines, editados, hay un boletín mensual y no creo que ninguna empresa lo tenga de la competencia, hay un boletín mensual de impuestos, hay un boletín mensual de servicios legales, hay un mensual de servicios financieros, hay un boletín mensual que se llama manufactura sobre riesgos, hay publicaciones que nosotros sacamos cada año, sobre impuestos, sobre la reforma tributaria, es decir hay mucho de estantería digámoslo así, y eso se envía al cliente, esa tarea básicamente se maneja con muy poquitos recursos, todo esto que te estoy hablando, se maneja la parte de distribución con lo que maneja Álvaro, en la parte de contenido, Intranet con Martha Cecilia Vanegas, en la parte de impuestos, una persona que está a cargo de eso que es Juan Pablo, y muchas de las actividades de mercadeo, la mayoría las manejo directamente con Andrés Fernández, nosotros tenemos el equipito de mercadeo que tiene cinco personas, que apoya toda esta cosa y está en la calle, ahí está,

una persona que se llama Miguel Martínez que es de tu edad y el coordina ese equipo, luego tienes a Andrés Fernández que está más en la parte digamos de los medios, si tu ves la revista Dinero, no se si la miras, nosotros sacamos mucha publicidad allí, toda esa parte logística la maneja Andrés, el tema de publicaciones lo coordina Andrés también, tenemos unos creativos, una niña en Medellín y un ingeniero de esos creativos que hacen la multimedia y todo este tipo de cosas también de Medellín, entonces toda esta gente coge el contenido o de la Intranet o de las áreas de servicio aquí locales, y la gente le manda a ellos para que sean ellos los que organicen cosas de mercadeo. Los cursos, nosotros hacemos mucho curso por tipo de servicio todo este equipito apoya para todo esto, entonces hay mucha actividad muchísima que yo pienso que, no creo que tengamos ningún colega que haga algo parecido en cuento a su frecuencia y su penetración, tenemos una página cada lunes en Portafolio de contenido de impuestos y lleva años desde que se creó Portafolio, entonces en ese sentido nosotros estamos muy proactivos de estar en la calle, y eso explica mucho lo que hemos hablado todo el tiempo, esa es una construcción de muchos años, de muchísimos años, de tener, todos esos contactos, yo te decía una vez a tu pregunta de a qué atribuyo el éxito, pues a todo esa red, de amigos y de conocidos y es por eso, porque eso te va creando en la gente un sentido de indicar quién está detrás de eso.

P.C.P.: Me gustaría que habláramos un poco más sobre sus funciones o proyectos dentro de la Firma a nivel regional.

J.B.M.: En la parte de la influencia regional el rol mío a sido fundamentalmente, a nivel operativo es de ese programa, la participación mía a parte de eso no ha sido sino en la Junta Directiva, por qué? Porque la Firma toda la vida ha sido, y te cuento un paréntesis con esto, toda la vida ha sido una organización muy federalizada, es decir cada país como repúblicas independientes, tan independientes que en el año 1999, se pensó que era demasiada federalización, demasiada independencia, entonces se quiso por decisión de las propias Firmas regionales inclusive a nivel mundial, a nivel mundial la Firma dijo, oiga estamos dejando de ser una Firma mundial, tenemos una marca y todo eso mundial, pero en la operación somos demasiado, loose, demasiado independientes entonces se pierden sinergias de ser una sola organización, para darte una idea de qué cosas se perdían, cuando había una propuesta mundial, entonces los tiempos de respuesta complicadísimos, y la gente decía esos honorarios no los acepto, poner de acuerdo en una propuesta mundial, a los países era una labor de titanes porque no había autoridad para obligar a nadie, era más una solicitud para que estuviesen de acuerdo en x cosa, para una cosa de inmediata respuesta eso era muy complicado, entonces a raíz de eso, y viendo que otros colegas si eran mucho más integrales en eso como Andersen, entonces hubo a nivel mundial, con la iniciativa de una persona que tenía mucho liderazgo en KPMG, que era el señor Jhon Madona, él persuadió a las Firmas a ser mucho más centralizadas y a tener una autoridad más clara entonces hizo que se empezara esa centralización y producto de eso salió ese programa de Key Clientes and Key Targets, y yo estuve cargo de ese proyecto hasta el final, y salió Key World, que eso no existía antes, y hubo varias cosas en esa dirección, pero la pretención de ese proyecto de centralizar iba inclusive a querer que en el 2005, todo KPMG mundial fuese un único centro de utilidad mundial, que fuese una Firma realmente única, con unas sucursales y demás, pero un profit pull, que nunca ha habido por supuesto, pero rápidamente el año pasado en el 2002, primero informalmente y hoy en día más formalmente se decidió que no era conveniente el profit pull único, con lo cuál otra vez volvimos a cierta autonomía. Entonces hoy estamos en eso, rapidito todos nos dimos cuenta que eso era impracticable y complicado por muchas razones, y eso lo alimentó, lo que pasó en Estados Unidos el año antepasado con la cosa de Enron que cuando Arthur Andersen se vino a pique entonces se cayeron todas, y dijimos Dios nos ampare y nos favorezca, dijimos no queremos esa vaina y pero. Entonces dado eso mi responsabilidad fue en ese momento pero pues no hay otro proyecto operativo regional, y hacia el futuro creo que van a pasar muchos años antes de que haya algo, hoy en día no hay ningún proyecto operativo regional.

P.C.P.: Estando en la Universidad, en qué período exactamente trabajaban en los almacenes Nabil, los tres hermanos, dado que seguían viajando a Buga?

J.B.M.: Como las vacaciones eran de dos meses y medio, entonces trabajábamos un mes y ahí si nos íbamos de viaje.

P.C.P.: Cuando terminó la universidad, cuantos estudiantes se graduaron con usted?

J.B.M.: fuimos 17 egresados. El grupo que comenzamos podía ser de unos 70 y hubo mucha deserción.

P.C.P.: Qué cargo ocupaba el papá de la señora María Cristina en INGETEC?

J.B.M.: Él era allá, el contralor general, era una persona importante, él tenía ahí un cargo importante pero no era socio.

P.C.P.: Estando en Syracuse además de la beca que recibía, sus padres le enviaban dinero?

J.B.M.: Pero era algo muy poquito.

P.C.P.: Cuando María Cristina se fue para Syracuse en donde vivieron?

J.B.M.: Cuando yo estaba allá soltero vivía con dos gringos y luego cuando ella llegó, arrendamos ese apartamento donde ya vivimos con ella, un apartamento muy modesto casi cayéndose, pero bueno parte de la vida.

P.C.P.: El título que recibió de Harvard es ITP que significa?

J.B.M.: International Tax Program del Law School.

P.C.P.: Ahora vamos con las fechas. En qué fecha legó exactamente a Bogotá.

J.B.M.: Eso pudo haber sido, a qué edad está uno en tercero de primaria?

P.C.P.: A los 10 o algo así

J.B.M.: Yo creo que llegamos en el 55. yo llegué a tercero de primaria.

P.C.P.: Cuando termina Syracuse

J.B.M.: en junio de 1971

P.C.P.: Cuál fue el período del Ministerio de Hacienda?

J.B.M.: más o menos de jul del 71 a finales de 1971.

P.C.P.: Cuál fue el período exacto de la DIAN?

J.B.M.: Desde finales de 1971 hasta el 7 de agosto de 1974 pues a mi me tocó entregarle al Ministro Botero que era el Ministro de Hacienda y a mi me reemplazó Guillermo Perry, yo reemplacé a Low Murtra, ya después el período. Ahora a mi me tocaron dos Ministros, me tocó Llorente y me tocó Luis Fernando Echavarría.

P.C.P.: Y cuando se va par Harvard?

J.B.M.: Inmediatamente, en agosto del 74, y regreso a trabajar con Deloitte en junio de 1975 hasta el 28 de diciembre de 1983 y el 2 de enero de 1984 llegué acá.

ANEXO 11. ENTREVISTA DAVID AGUIRRE MEJIA

SOCIO KPMG

Bogotá: Marzo 17 de 2003.

P.C.P.: Cuándo ingresó a la Firma y qué cargos ha desempeñado?

D.A.: Yo ingresé a KPMG el 24 de noviembre de 1969, he hecho toda la carrera profesional aquí en la Firma, toda mi carrera ha sido acá, desde asistente, cargando maletas. Nunca me he retirado de la Firma y cuando llegó Jaime bueno ya era socio,

P.C.P.: Cómo estaba la Firma al llegar el doctor Jaime Bueno

D.A.: La firma seguía unos lineamientos directivos de estados Unidos, era en ese momento, Peat Marwick Mitchel, posteriormente a cuando llegó Jaime buscamos la forma de servir mucho más a clientes locales, clientes nacionales, y no depender exclusivamente del mercado internacional, de los clientes referidos, yo creo que en eso hemos tenido un éxito notorio como quiera que hoy en día u poco más de nuestro ingreso proviene de clientes locales.

P.C.P.: Cuándo conoció al Doctor Bueno?

D.A.: Cuando él llegó a la Firma, yo ya lo conocía, porque era un buen competidor, él trabajaba con otra de las Firmas, trabajaba con Deloitte.

P.C.P.: Y cómo era la relación con el Doctor Bueno cuando eran competidores?

D.A.: Muy buena, siempre lo ha sido, normalmente las relaciones entre la competencia han sido muy buenas.

P.C.P.: Cómo percibe usted la filosofía directiva del doctor bueno?

D.A.: De los éxitos que se le pueden anotar a Jaime ha sido la implantación del Plan Estratégico, dentro de la Firma, casi al año siguiente de haber llegado, empezamos a trabajar sobre la base de Planes Estratégicos, con responsabilidades muy definidas y tratando de ejercer siempre un liderazgo, de crear un liderazgo en cada uno de los colaboradores.

P.C.P.: Dado que esta es una organización piramidal, cómo es la relación del doctor Bueno con cada uno de los diferentes niveles.

D.A.: El procura tener comunicaciones una vez al mes con cada uno de los niveles de la Firma, se reúne para que haya una retroalimentación para ver que problemas desde su óptica cada uno de los niveles y qué cosas podemos mejorar, también para informarles de lo que hemos venido haciendo, y lo que haremos en un futuro cercano, entonces hay una comunicación permanente.

P.C.P.: Cómo percibe usted que es visto el Doctor Bueno en las Diferentes instancias o niveles?

D.A.: Cómo un líder, a nivel de la gerencia media como un líder, a nivel ya más bajo dentro de la organización como un ejemplo a seguir.

P.C.P.: Cómo refleja en la práctica el Doctor bueno su estilo gerencial en aspectos como el trabajo en equipo?

D.A.: Haciendo parte del equipo, es decir el no es el tradicional jefe, sino que a penas se entera de un problema, participa en la solución, no se queda en la teoría, de simplemente te recomiendo esto y esto, sino que se hace partícipe de la solución.

P.C.P.: Cómo toma decisiones Jaime Bueno?

D.A.: Busca la concertación, y en el evento en que no haya un consenso asume la responsabilidad y así lo establece, si en vista de que no estamos de acuerdo, la responsabilidad final la tomo yo y es esta. Si no hay un acuerdo el toma la decisión

P.C.P.: Cómo maneja el doctor Bueno los conflictos tanto internos como externos que se puedan presentar en la Firma?

D.A.: Dialogando, en el evento que el detecte fisuras en la comunicación, busca la forma de ser el puente, de ser el intermediario para dar solución a los problemas.

P.C.P.: Cómo es el sistema de comunicación que el Doctor Bueno maneja dentro de la Firma?

D.A.: A nivel de socios nosotros tenemos un comité ejecutivo, y nos reunimos cada 15 días, con la gran junta de socios lo hacemos cada tres meses, o cuando consideremos prudente, eso nivel de socios. Ha propendido porque cada función tenga una reunión mensual, a donde se le invita, tiene un asiento permanente y se entera por las actas que levantamos cada uno de nosotros, de cualquier problema o éxito, y lo que te decía, ya con el resto de la organización reuniones mensuales. Esa es su forma de comunicarse.

P.C.P.: Cómo maneja el doctor Bueno el poder que efectivamente tiene?

D.A.: Por su forma de ser a uno lo hace partícipe de las decisiones, no siento que sea el jefe o el poderoso, es el compañero de trabajo que uno busca ante cualquier dificultad, no veo que ejerza su poder, si lo tiene por lo menos no se le nota que lo tiene.

P.C.P.: Bueno usted me acaba de mencionar que por su forma de ser el Doctor Bueno actúa de una determinada manera, cómo es esa forma de ser?

D.A.: LA forma de ser es abierta, espontánea, conciliadora frente a un problema, firme cuando es una decisión que pudiera generar alguna controversia, pero normalmente cuando llega a una decisión, la ha analizado, la ha estudiado, la ha compartido, por eso es lo más natural.

P.C.P.: Cuál es la filosofía directiva que tienen Jaime Bueno, cuáles serían sus elementos clave?

D.A.: Los elementos clave, no improvisa, todo está fríamente calculado, es un estratega, es un motivador, es un líder realmente, lo percibo como un líder no solamente dentro de la organización, sino fuera de ella.

P.C.P.: Fuera de la organización en qué sentido?

D.A.: Con la competencia, con las entidades de vigilancia y control, busca siempre claridad en todos los temas, creo que nunca hemos estado tan unidos con la competencia, porque los problemas son comunes, y hacemos un todo ante las entidades de vigilancia y control cuando vemos que hay algo riesgoso para las empresas, y él es el puente o él es el motivador, es el que está en todas las reuniones, y en muchos de los temas que inclusive no es su fuerte, no es su dominio, pero se asesora muy bien, tanto que las mismas Firmas que inicialmente eran llamadas, Firmas de Contadores como la nuestra, sin ser él contador, muchos lo eligieron y lo ven a él como el líder, cada vez que buscan algún objetivo, en el primero que llaman es a Jaime, y en los temas que él no domina, pues simplemente nos busca y nos dice “mira tenemos este tema que opinas?” y se va bien argumentado.

P.C.P.: Cómo se comporta Jaime Bueno como competidor?

D.A.: Yo creo que los competidores siempre nos ven a nosotros, por la imagen que el irradia, como una Firma leal y de confianza, creo que nos tienen el respeto profesional y saben que en el momento de buscarnos así sea para consultas inclusive, van a encontrar la puerta abierta, no al competidor sino al amigo.

P.C.P.: Cómo considera usted que es Percibido el doctor Bueno por sus superiores?

D.A.: Igual como un líder y se o han dicho por escrito, en las evaluaciones de sus inmediatos o a quiénes él le reporta, siempre han sido las más altas, nosotros tenemos una forma de evaluación, que le llamamos el Diálogo, el “Dialogue”, en donde siempre él está entre los primeros lugares, y reconocido regional e internacionalmente. Da gusto por ejemplo, en las reuniones internacionales, ver a los grandes gurues que solamente los oye o por televisión y que refieran a él por su nombre hola Jaime cómo estás, muy amables y muy abiertos porque saben que es una persona muy contributiva en la Firma?

P.C.P.: Cómo ha sido para usted trabajar con Jaime Bueno durante estos 18 años como su jefe y que le ha aportado?

D.A.: Mucho para mi desarrollo profesional, es difícil tener la visión de estrategia que él tiene, pero creo que nos ha motivado en ese sentido, y en la comunicación franca y abierta de los socios y con todo el personal y el de tratar siempre de ser líderes, me parece que eso es lo que más le atribuyo y le agradezco en mi formación profesional.

P.C.P.: En pocas palabras como definiría o resumiría la gestión del doctor Bueno durante todos estos años.

D.A.: No solamente hacer una estructura administrativa sólida, sino una estrategia muy clara en donde tosa la organización conoce nuestro norte, y unas reglas del juego también conocidas por todos, eso a nivel interno, a nivel externo una presencia en el mercado local, cada vez mayor y al nivel internacional el respeto por una Firma que sabe hacer las cosas dentro de los parámetros internacionales.

P.C.P.: Es evidente el éxito que ha tenido en la Firma el Doctor Bueno, pero cuáles serían esas cosas que no le han funcionado adecuadamente o como él esperaba?

D.A.: a ver yo diría que es más la falta de tiempo para poder llegar a todo el personal, cuando yo te decía que a nivel de grupo de gerencia, socios y gerentes, lo ven él como un líder, porque lo vivimos todos los días lo tenemos muy cerca, del nivel medio para abajo, no tienen tanto la oportunidad de compartir con él, entonces dicen ese es un exitoso, ese es alguien a quien hay que seguir como ejemplo, pero no pueden beneficiarse de un contacto más directo. Yo diría que ha sido por falta de tiempo, porque hay otras cosas, el que no llegue hasta la parte baja de la organización, procura hacerlo con estas reuniones mensuales, pero son tiempos muy limitados, media hora, y a lo mejor el temor de hablar en público, la gente como que no habla con él, no comparte entonces lo ven como muy distante, es eso lo ven como un ídolo por allá, no lo aprovechan, me parece que si algo pudiera mejorar es que pudiera disponer mejor de ese tiempo, para integrarse más con ese equipo, obviamente lo hace a nivel directivo, a nivel gerencial, pero somos casi 400, y solamente 50 o 60 nos beneficiamos de eso, tiene los mecanismos para hacerlo, pero a veces la gente no lo hace, entonces cuando se reúnen un vez al mes, no se aprovecha, entonces no sabe lo que pasa ni como se llama ese que no preguntó y que es la gran mayoría.

P.C.P.: Alguna otra cosa?

D.A.: No, eso.

P.C.P.: Es Jaime Bueno, de las personas que fomenta la amistad dentro de su grupo en este caso de socios y gerentes que es con los que más interactúa?

D.A.: Cuando uno lo busca, y salvo que vea que hay una oportunidad de mejoramiento para uno de sus colaboradores directos, pero no es el lazo de amistad, no, yo creo que en eso guarda la independencia de cada uno y espera que las relaciones sean las mejores entre sus socios, y si llega a haber alguna discrepancia invita a dialogar, pero no es que estemos haciendo actividades sociales permanentemente, en eso el ha guardado un respeto. Algunos lo critican, que la falta de integración, pero es más de buscar con quién hace uno mejor empatía o mejor química, es muy difícil decir, mire entre los 16 socios, deben ser mis mejores amigos, por ejemplo, uno de mis mejores amigos es socio de la competencia, donde ceno dos y tres veces al mes con las familias, y a veces con mis socios una vez al año, entonces no tiene que ser, y

eso yo lo respeto, algunos quieren que mantengamos un círculo casi cerrado, y en eso por lo menos yo no estoy de acuerdo.

P.C.P.: Y en su caso cómo es esa relación con el doctor Bueno?

D.A.: Muy buena, es una relación de amigos, no es mi mejor amigo repito, pero es una persona que estoy seguro lo encuentro para cualquier cosa, no solamente temas profesionales sino personales a la hora que sea, tengo la confianza como para, no me ha pasado, pero si tuviera un problema personal, a la hora que se lo puedo llamar y lo voy encontrar, no he tenido esos grandes problemas, pero siempre que lo he buscado ahí está. Además hemos compartido por lo general temas familiares trascendentales, que el cumpleaños de mi hija, o el cumpleaños de su señora, algo muy personal y de alguna trascendencia en lo social, de vez en cuando si hay algún tema para hablar, un trago, una cena, un almuerzo, que le permita a uno tener más privacidad y más tiempo. Digamos que hay una puerta abierta permanente?

P.C.P.: Cuál ha sido la mayor enseñanza que le ha dejado el doctor Bueno en la parte personal?

D.A.: La honradez profesional, la verticalidad, el liderazgo en general, de verdad lo considero un profesional en todo el sentido de la palabra, que de pronto su próximo estadio, hace rato debería estar en el Gobierno pero el no ha querido, un ministro de hacienda de Desarrollo, pero por temas puramente políticos y personales no lo haría pero sería un excelente colaborador por su visión, por su estrategia, por su liderazgo.

P.C.P.: Hay algo que quisiera agregar a esta conversación?

D.A.: No creo que todo lo hemos tratado.

ANEXO 12. ENTREVISTA JOSE LIBARDO BUENO CASTAÑEDA

Gerente Señor KPMG
Bogotá: Marzo 12 de 2003.

P.C.P.: Hace cuanto tiempo está vinculado con KPMG y qué cargos ha ocupado?

L.B.: Yo arranqué en la Firma en 1983, en septiembre del 83 como asistente de auditoría, duré hasta Febrero del 93, casi 10 años y terminé como gerente pues hice una carrera rápida, como a los cuatro años creo que ya era gerente porque pues había una alta rotación de seniors y se fueron abriendo los espacios, después de eso estuve por fuera como casi 10 años, 9 años, en el año 2001 en septiembre del 2001, volvía a la Firma y ya llevo un año y medio prácticamente, como gerente senior de consultoría digamos, ahora de Mas y de FAS.

P.C.P.: Cómo estaba la Firma al llegar el doctor Bueno a ocupar la Presidencia?

L.B.: Cuando yo estuve la primera vez había un socio expatriado americano que se llamaba Bob Rivero, Stephen Ross que era socio de auditoría, ellos estuvieron creo que tal vez a los dos años de haber llegado, se fueron del país, y nombraron a Jaime Bueno, presidente, socio principal de la Firma, Jaime veía de una Firma que se llamaba Deloitte Touch que eso es lo que es hoy, pues sigue siendo Deloitte pero se asoció con Andersen aquí en Colombia, y pus yo me acuerdo que Jaime llegó, y empezó como un proceso administrativo más riguroso, más sistemático, en diferentes frentes, yo creo que una de las cosas que digamos causó un cierto tipo de incomodidad incluso al comienzo, es que empezó a controlar mucho la parte administrativa, las fotocopias, causaba malestar porque realmente en la Firma la gente estaba acostumbrada a que cualquiera llegaba, traía un libro y lo fotocopiaba, entonces Jaime empezó como a controlar esa parte administrativa y a poner pus como unas reglas de juego que no teníamos, y eso la gente lo tomaba al principio como con cierto malestar porque veían acostumbrados a otra cosa, digamos que ese fue solo uno de los focos en donde se inició a ver una gestión, como la parte administrativa, control de papelería, de gastos, de fotocopias, de viajes, pero pues de otro lado también se empezó a ver una gestión en cuanto a estrategia de negocio que tampoco nunca habíamos tenido, por primera vez en la Firma se hizo un retiro de gerencia, creo que este año se completan 18, porque el primero lo hicimos en el 85, en esa época éramos 35 personas a nivel nacional, y sistemáticamente se empezó un trabajo de retiros de gerencia, en donde se hacía una planeación estratégica y en donde básicamente se hablaba de, se llevaba un conferencista invitado, se hablaban temas administrativos, y empezaron a armarse análisis DOFA, todo eso era nuevo para nosotros, por primera vez nos veíamos en ese plan, como entendiendo el mercado, como entendiendo donde éramos fuertes, donde éramos débiles, y también haciendo planes tangibles cuantificable y metas de cada uno de los niveles responsables, de esos encuentros empezó a estructurarse un modelo en la Firma diferente al tradicional que fue el manejar los grupos, especializados, un grupo del sector financiero, un grupo del sector seguros, un grupo de manufactura, y la fortaleza en la firma era la parte de auditoría realmente, de todas maneras se manejaba impuestos como un grupo y consultoría como un grupo y eso nos obligaba a pensar en el mercado a pensar en nuestras estrategias a definir como muchas cosas, que yo creo que hoy en día nos han dado frutos, lo que es también a manejar un sistema riguroso de medición, también ha sido muy importante, pues uno tenía la información del reporte 73, la información de cómo iban sus clientes, cuantas horas se estaban gastando, que tan desviado ha estado uno del presupuesto, y la suma como de todas esas cosas yo creo que han hecho que en la Firma ahora estemos hablando de más de 500 personas a nivel nacional, las horas pues se han multiplicado y yo diría que el creador de todo eso es Jaime, obviamente está todo un equipo de base que ejecuta que complementa, pero digamos que Jaime ha sido el faro que va señalando el camino al puerto, y sistemáticamente ha logrado construir paso a paso y año con año esta Firma.

P.C.P.: Cómo percibe Libardo la filosofía Directiva del doctor Bueno?

L.B.: Como filosofía directiva creo que Jaime ha trabajado mucho, digamos como la disciplina de valor de la Firma es el servicio, recién llegó incluso también hubo una cosa que pasó, y es que muchos clientes que teníamos locales, los sacamos de la Firma, pues los sacamos entre comillas, eran clientes que no eran rentable y Jaime dijo o pagan lo que es o no hacemos ese tipo de servicios, entonces yo creo que el enfoque y la disciplina de valor que se le ha dado a la Firma es el servicio, entregar el mayor servicio al cliente y cobrar por eso, pues una remuneración apropiada, no ha sido digamos competir por precio sino básicamente ofrecer el mejor servicio, y cobrar por ello, pero el servicio basado en una planeación rigurosa, y en un seguimiento riguroso a los contratos, con un gran compromiso de las personas.

P.C.P.: Cómo es la relación del doctor Bueno con los diferentes niveles de la organización teniendo en cuenta que es una organización piramidal?

L.B.: Yo creo que en general Jaime siempre ha sido una persona abierta, obviamente yo lo conocí, cuando la Firma era más pequeña, entonces creo que había una mayor visibilidad sobre todo el grupo, yo creo que hoy en día es más difícil hacerlo por el tamaño, pero pues es una persona abierta, a la que se le puede llegar fácilmente, que escucha, y que es firma

en sus convicciones en sus decisiones, que respeta como las instancias, y que asume más un rol como asesor o consejero, digamos yo no lo he visto como chocando en conflictos, el respeta mucho la jerarquía si es un conflicto entre, así sea entre senior y asistente, digamos que respeta mucho la jerarquía del senior, si acaso serviría como asesor de parte y parte, pero creo que es respetuoso de esa jerarquía y que cree mucho como en la gente que está en cada uno de esos niveles, con migo particularmente siempre ha tenido una excelente relación, yo siempre en las reuniones de gerencia expresé lo que pensaba genuinamente, muchas veces contrario a socios inclusive, yo siendo gerente, desde senior inclusive, y encontré en Jaime como eco a las cosas que eran racionales independientemente que fuera en contravía de socios, siempre encontré como apoyo en las cosas que tenían sentido para la Firma, en lo personal me ha ayudado mucho por alguna especial química que hemos desarrollado, como persona me parece que es muy humana y muy asequible, escucha mucho, parte del éxito también de Jaime está en el escuchar, a veces la gente no entiende como ciertas cosas que suceden en la Firma, “pero Jaime que piensa, que quiere hacer”, entonces el escucha y logra como sintetizar todo esto que escucha y ponerlo en perspectiva, y si no fuera así, la Firma no iría creciendo, esa es una de las habilidades que el tiene, manejar la gente.

P.C.P.: En la práctica cómo refleja el doctor Bueno su estilo gerencial en aspectos como el trabajo en equipo?

L.B.: Básicamente, el tiene un esquema muy típico, que es los task force, que iniciaron también con esos retiros de gerencia, entonces cuando habían temas específicos que había que estudiar o investigar, entonces se designaban unos equipos específicos para eso de los cuáles él normalmente siempre busca participar, o dirigirlos o asesorar, de hecho tenemos una práctica nueva que es la de FAS que fue para la que yo llegué aquí y hemos decidido crecer esa práctica, entonces la forma como lo hemos hecho, primero buscando las personas idóneas y con el potencial de desarrollar esa práctica, luego hemos establecido unas reuniones comités, en donde Jaime está también liderando, para estructurar también toda una estrategia y Jaime está muy de cerca apoyando el desarrollo de eso, el trabajo de equipo lo propicia y se asegura de que las personas que están jalando el equipo sean, que el equipo tenga las competencias, que se haga sistemáticamente, o sea que se siga un método, y el mismo se involucra en el desarrollo del proyecto, así lo estamos haciendo con FAS, así lo hicimos con FRM, creo que él ha sido un participante muy activo del desarrollo de lo que es el área de RAS en general, todos los productos de ABAS y de IRM, de pronto la mayoría de los socios de la Firma no le apuestan mucho a eso, no estaban muy dispuestos a apostarle a esto, y Jaime, pues ha logrado imponer la convicción de que hay que apostarle a eso porque el negocio de auditoría de alguna manera ya está súper maduro, ahí no van a venir grandes crecimientos y entonces digamos que la visión que yo creo que Jaime tiene es crecer en este negocio de RAS que es donde se visualizan mayores oportunidades hacia el futuro, y digamos si mantener la base de auditoría, pero apalancándonos en esa base de auditoría ir creciendo los otros negocios que se están moviendo mucho más, y que son más dinámicos y que tienen mucho más potencial hacia el futuro, eso yo sé que para él no ha sido fácil, porque obviamente cuando se tiene una Firma de Auditoría, estable, madura y la mayoría de los socios son de auditoría, pues es difícil hacer inversiones y “desviar” recursos, apostarle al tema que es nuevo, que genera pérdidas al comienzo, creo que él ha logrado a través de su liderazgo, convencer a los socios de auditoría, de mantener esa línea y que hoy por hoy, ya empiece a ser una línea representativa de negocios representativa dentro del volumen de ingresos de la Firma.

P.C.P.: Cómo es la toma de decisiones por parte del doctor Bueno?

J.B.: No creo que el no toma decisiones autocráticas, más bien el como que señala, unas rutas, unos derroteros, unos marcos, y cuando hay que tomar una decisión siempre escucha los argumentos, y como te decía antes con una gran confianza con los diferentes niveles, entonces pues precisamente ahora me pasó con una persona que gastó la Firma un montón de plata en una capacitación, y no era la persona, me la pasaron a mí después de que yo no la contraté, no estuve de acuerdo, la contrataron a término definido por tres meses, y la mandaron a un curso de 20 millones de pesos, luego me la pasan a mí, y yo hablé con él y le dije mire, yo pienso que esa no es la persona, se que se hizo una inversión alta por parte de la Firma y se puede perder la inversión con esa persona, estoy tratando de rescatar pues la inversión siempre y cuando la persona si de, y él lo que dijo fue, hágale seguimiento un mes, evalúe muy bien, y si no es pues yo prefiero tomar la decisión y darle a la pela ya, y no seguirle metiendo más plata a alguien que tampoco va a ser y definitivamente pues al mes o mes y medio, yo tomé la decisión y él estuvo de acuerdo, el siempre escucha los argumentos y apoya las decisiones de la gente o si es una decisión que no está lo suficientemente argumentada, como que enriquece el análisis con la perspectiva de él, pero sus decisiones no son decisiones autocráticas, son muy colegiadas, y además yo creo que en este tipo de Firmas, ese estilo de administración es supremamente exitoso, es la manera, por lo menos a nivel de los socios más antiguos, tener decisiones colegiadas, compartir criterios, eso es fundamental, sino pasa lo que pasó en Arthur Andersen en una época en que los de consultoría, armaron toldo aparte de los de auditoría, porque no estaban de acuerdo y había choque en muchas cosas, entonces se requiere un alto grado de sutileza en el manejo de las cosas, para manejar sinergia, porque fácilmente en estas Firmas se puede caer en disociar las cosas, que yo tengo mis clientes entonces..., yo creo que eso es más un arte que una ciencia el lograr uno mantener conciliados, además diferentes características de personas, diferentes estructuras, diferentes edades, diferentes egos, entonces es como un trabajo muy artístico.

P.C.P.: Me gustaría que profundizáramos en el manejo que da el doctor Bueno a los conflictos externos que se presentan?

L.B.: Yo creo que involucrándose mucho, en la medida que hay un conflicto o un potencial conflicto, normalmente uno le cuenta a él lo que está pasando, y él da alguna directriz y ve hasta donde uno lo puede manejar, si él siente que se puede

salir de las manos o es necesaria su presencia, inmediatamente deja lo que estaba pendiente y se involucra en el tema buscando la solución que sea más apropiada, yo lo he visto asistiendo a la superintendencia bancaria, cuando ha habido temas con algunas revisorías fiscales, o yendo a hablar con presidentes de compañías cuando hay alguna queja en el tipo de servicio, o alguna expectativa no alcanzada, y digamos en la medida de las posibilidades dándole el mayor manejo y un manejo muy profesional, constructivo, si hay que reconocer fallas lo he visto reconocer fallas, yo diría que es como muy abierto, muy involucrado, muy dispuesto a reconocer fallas y a construir hacia el futuro, ese es como la forma como el maneja el conflicto, ahora no siempre se gana, pero muchas veces ha tenido éxito, y creo que además, como también es mi propio estilo de resolver los conflictos, poner la cara y reconocer si hay errores, y tratar de enmendarlos y construir hacia el futuro.

P.C.P.: Cómo maneja el poder Jaime Bueno?

L.B.: Yo lo veo como un líder, no como de pronto como un jefe o como alguien que tiene el mayor poder en la Firma no lo percibo así, yo lo percibo como alguien que está ahí para ayudarme, que me tiene confianza que delega mucha de esa autoridad y de esa responsabilidad en construir en mi, en Fabio, en los Socios definitivamente es un liderazgo sobre toda la organización, ha habido un gran respeto por él, y un gran acatamiento por la forma como es él y el estilo que tiene, no es que “Jaime dijo que esto se hace y punto”, sino que siempre hay una razón que uno entiende, creo que es un líder también en la comunidad, una persona muy reconocida, en el mundo de los economistas, en el mundo de los impuestos también, en el sector empresarial es una persona conocida, es una persona pro-activa, que yo diría que tiene una gran influencia con la gente con las cosas que se compromete, hace poco le vi escribir como una declaración de principios, para los empresarios colombianos, entonces creo que esas cosas ejercen yo no diría que poder sino que le dan una autoridad empresarial, una autoridad social, y como que la gente cuando él hable escuche, porque siempre tiene algo que decir, aporta cosas, yo diría que tiene una gran autoridad, no es poder la palabra, es autoridad, por su estilo, por sus ideas, por la forma sistemática con que busca abordar cada cosa, no deja nada como al azar, sino siempre estructura todo, si vamos a ir a una junta previamente discutimos, quienes van a estar, qué debemos decir, cuál debería ser el mensaje, miramos los slides que se van a presentar, él mismo prepara muchos de esos, entonces yo diría que es una persona que es muy estricta a que no queden cabos sueltos, a que no quede nada como a Murphy, sino en lo posible todo súper controlado de una manera sistemática, entonces en la medida que las cosas salen bien, uno gana autoridad también con el medio en el que se desenvuelve.

P.C.P.: Además de lo que me ha contado, si le preguntaran qué es lo distintivo de Jaime que dirías?

L.B.: Yo diría que es muy organizado y se involucra mucho en la estructuración y desarrollo de los planes que tiene la Firma y en general en cualquier parte, yo he tenido en la oportunidad en la vida de trabajar con personas muy buenas súper buenas, con estilos distintos, yo trabajé cinco años con Julio Manuel Ayerbe, que es presidente hoy en día del grupo Corona, una persona con mucha visión, con mucho carisma, como con mucha claridad mental, con un método de organización menos sistemático, con Luis Carlos Valenzuela, es una persona muy brillante, es súper inteligente, súper claro, con una visión macro impresionante, pero ese si es la mata del desorden, son estilos distintísimos, Jaime creo que es una persona que tiene mucha visión, una persona clara mentalmente también, pero tiene un Plus que es la parte metódica organizacional que él maneja, la forma sistemática de abordar las cosas, pero que eso sería lo distintivo de él, súper metódico, metido en un nivel mucho más de detalle del que yo he visto en esos otros líderes, que son muy buenos también.

P.C.P.: Cómo es la posición del Doctor Bueno frente a la Competencia?

L.B.: Jaime es una persona que diría que es muy sagaz en el mundo de los negocios, y Jaime propicio el que hay, hay un comité de las Firmas y de los competidores, también fue una de las cosas que él hizo cuando llegó, estableció digamos unas reglas de comportamiento en los negocios, creo que eso ha sido vital, para no canibalizarnos, ni destrozarnos por precios unos a otros, entonces desde hace muchos años, en las grandes Firmas hay unas reglas de comportamiento, Jaime tiene un poder de convocatoria muy fuerte, para abordar problemas en conjunto. Yo he tenido la oportunidad de hablar con los socios principales de otras Firmas, y lo que veo es que la percepción que tiene ellos de Jaime es muy buena, muy alta, como un aprecio en respeto profesional, en credibilidad en las cosas que se hacen, siempre en las competencias hay zancadillas y cosas, pero creo que en general, el liderazgo de Jaime ha hecho que la competencia se maneje, que se respete en lo fundamental las reglas, que han establecido en un comité, que funciona como un solo ente frente a las entidades de regulación, defendiendo posiciones o situaciones, entonces creo que para la competencia ha sido constructivo y es apreciada esa labor de Jaime.

P.C.P.: Cómo consideras que es percibido el doctor Bueno por sus superiores y a nivel latinoamericano?

L.B.: No tengo mucha claridad, ni mucha cercanía con la gente de la región pero creo que en general Jaime es visto como una persona valiosa para la Firma, creo que los números y el crecimiento hablan por él, es fácil intuir que es una persona que la Firma valora como una persona que en 20 años ha logrado multiplicar por 50 los ingresos, adicionalmente muchas de las cosas que se han estructurado aquí han sido tomadas como las mejores prácticas para la región, entonces el sistema de grupos es algo que ha trascendido, se que Jaime ha ido a presentar muchas veces como el enfoque sistemático que se ha

seguido acá, he visto socios, recientemente la semana pasada creo que estuvo el de Nicaragua o el de Honduras, no recuerdo, mirando lo que estamos haciendo, porque es evidente que es un caso exitoso la gente viene a mirar qué es lo que está pasando y qué es lo que estamos haciendo, yo creo que Jaime es percibido en la región, como un buen líder, como un creador de cosas muy positivas para la Firma.

P.C.P.: Libardo, si te pidieran que resumieras o definirias cómo ha sido la gestión del Doctor bueno en éstos años qué dirías?

L.B.: Yo diría que ha sido una gestión muy exitosa, construida de una manera sistemática, programada, no producto de la casualidad o que se nos apareció la Virgen, creo que se ha logrado mover todo un grupo, toda una organización en pos de una meta y eso se ha alcanzado.

P.C.P.: Qué proyectos o iniciativas importantes no le han funcionado al doctor Bueno?

L.B.: Te diría que cosas muy operativas, muchas veces se trabaja en una propuesta, y finalmente no sale, porque la competencia logró presentar mejor, o hubo algún factor de diferenciación en contra de nosotros, en este mundo en el que nos movemos, muchas veces, las relaciones son muy importantes, la credibilidad que un irradie, entonces no siempre todo es perfecto, ni todas las propuestas salen, algunas veces creo que en el año antepasado por primera vez no se alcanzaron las metas presupuestales, si mal no recuerdo, por primera vez, pero pues digamos que la crisis del país también afecta, a veces la gente percibe que pasan cosas que no debieran pasar, digamos que en recientes momentos, he percibido que algunas personas no entienden como te dije algún rato, el que se mantengan ciertas situaciones, algunas personas que le hacen mal a la Firma entonces hay ese como, que va a pasar, o sea como Jaime tomando una apuesta fuerte sobre personas o situaciones, que para el resto de la gente probablemente no es muy claro, pero porqué Jaime espera, o aguanta a esta persona, que tiene estos sesgos o estos males, que tiene cosas muy buenas, pero también hace muchos daños, en diferentes aspectos, y pues finalmente en qué pare eso, porque es algo que está vigente. Pero en particular no tengo un punto específico para tu pregunta.

P.C.P.: Todos tenemos nuestras virtudes, pero también nuestros puntos débiles, cuáles crees tu que sean los puntos débiles del Doctor Bueno?

L.B.: de golpe que no se si sea un punto débil, pero demasiada credibilidad en las personas que están en las categorías, y eso se relaciona con lo que te estaba diciendo antes, de pronto un voto de confianza enorme en una persona en que todos los demás dicen no, pero este señor está loco en lo que está diciendo, y Jaime cómo le cree, yo no se si sea una debilidad, porque en el fondo si uno se abstrae de eso dice pues no hay otra opción, por lo menos visible, entonces de alguna manera patrocinarle las ideas las locuras a alguien, aunque uno entienda que de lo que se dice no se va a hacer sino el 10%, pero pues si se logra hacer el 10% es algo que es Bueno, de golpe Jaime digamos tolera, y todo el mundo dice pero porqué tolera y se cree esos cuentos, pero pues de hecho los números están mostrando que hay resultados, entonces quien sabe hasta donde, pero si hay un alto nivel de credibilidad en la gente que tiene a su alrededor, entonces eso en un momento dado puede ser una debilidad en la medida en que las personas que estén a su alrededor, estén muy equivocadas o muy sesgadas, entonces por ese respeto a la jerarquía puede dejar de intervenir en algo e donde pues lo justo sería que interviniera.

P.C.P.: Bueno para terminar dos preguntas, cuáles han sido las grandes enseñanzas que te ha dejado trabajar con el doctor Bueno en la parte profesional y en la parte personal?

L.B.: Pues en la parte profesional, que si uno organiza y planea las cosas de una manera muy sistemática, se pueden alcanzar resultados, e igualmente que se expresa con una frase que él ha acuñado que dice, papelitos hablan, y es que las cosas que tu dejes soportadas, hablan por ti, las cosas que no dejes soportadas queda siempre la duda de que si las pensaste, las dijiste o las hiciste, en la parte personal que se pueden conseguir resultados siendo humano y dándole mucho empoderamiento a la gente sin tener decisiones autocráticas uno puede conseguir que la gente tenga mucho desarrollo y al mismo tiempo crecer junto con ellos.

ANEXO 13. ENTREVISTA CAMILO BUENO HARDMEIER

Hijo menor Jaime Bueno Miranda
Bogotá: Marzo 27 de 2003.

P.C.P.: Para empezar me gustaría saber cuando naciste.

C.B.: El 24 de abril del 88.

P.C.P.: En donde has estudiado?

C.B.: En el Anglo Colombiano

P.C.P.: En qué curso estás?

C.B.: En octavo

P.C.P.: Cómo te va en el Colegio?

C.B.: Muy bien

P.C.P.: Qué haces en tu tiempo libre?

C.B.: Mucho deporte.

P.C.P.: Que deportes te gustan?

C.B.: Tenis sobre todo, compito en tenis y como hicie el golf.

P.C.P.: Y cómo te va en el golf?

C.B.: Si el primero de Bogotá, pero no he competido todavía a nivel nacional

P.C.P.: Además de jugar golf qué haces en tu tiempo libre?

C.B.: Internet y ya.

P.C.P.: Cuéntame cómo es tu papá, cómo es la forma de ser de tu papá

C.B.: Pues es muy dedicado a mí, a mí y a mis hermanos y a toda la familia, es muy dedicado, es muy estricto cuando lo del colegio, muy, muy, muy, en cambio con lo del tenis si me deja más libertad, si quiero jugar pues juego y si no, no, en cambio en el colegio si es muy estricto. Yo en el colegio voy a ver el año entrante economía y él me da clases de economía acá en la casa, no pero en general es muy chévere.

P.C.P.: Qué es lo que más te gusta de tu papá?

C.B.: Que es muy dedicado a todos, ah bueno y es muy trabajador, a veces se pasa de lo que trabaja.

P.C.P.: Cómo hace tu papá, dado que es una persona tan dedicada, para sacar tiempo para la familia? Qué tiempo comparten?

C.B.: Siempre viene, digamos yo llego acá a las dos del colegio, y él viene acá a almorzar a esta con todos y después si se vuelve a ir a la oficina, llega bastante temprano, pues él más o menos está llegando a las seis o seis y cuarto para comer todos juntos y los fines de semana si siempre estamos juntos.

P.C.P.: Cuéntame como son sus clases

C.B.: todos los domingos al final del día él me da media hora de economía para prepararme para el próximo año.

P.C.P.: Qué cosas te ha enseñado y te han gustado?

C.B.: La demanda, la oferta, y vamos a empezar ahorita inflación.

P.C.P.: Y te gustan tus clases?

C.B.: Si son muy chéveres?

P.C.P.: y qué otras cosas compartes con tu papá?

C.B.: pues él juega tenis pero no muy bien, entonces yo juego con él, hay veces en que jugamos todos juntos y cuando están mis hermanos también.

P.C.P.: Y cómo es tu relación con tus dos hermanos?

C.B.: Muy Buena, cuando ellos están acá siempre salimos juntos.

P.C.P.: Qué cosas recuerdas tu que compartías con tu papá cuando estabas más niño y cuando tu no estabas tan metido en el tenis?

C.B.: Pues yo empecé a jugar tenis desde los cuatro años, pero antes él me enseñaba a montar en bicicleta, a jugar fútbol, él me enseñó a jugar tenis cuando yo era chiquito, él fue el que me enseñó, cuando chiquito me consentían más y todos.

P.C.P.: Ya me contaste que tu papá es muy estricto con las cosas del colegio, entonces cómo te manifiesta tu papá esas cosas que él quiere que tu hagas? Cómo es su forma de llegarte?

C.B.: no es tanto castigando o regañando, sino como dándome consejos de que es primero el estudio y luego ya el deporte y ese tipo de cosas.

P.C.P.: Además de el colegio, cuáles son esas otras cosas que él más quiere inculcar en ti?

C.B.: El quiere que yo me dedique al tenis, ah, al final del año él nos da una charla a mí, a mi mamá y a mis hermanos, para ver qué hemos logrado, para ver qué toca mejorar, y él me dice que él me apoyaría si yo me quiero dedicar toda mi vida al tenis, entonces también me lo ha dicho.

P.C.P.: Y a ti te gustaría dedicarte al tenis?

C.B.: No,.

P.C.P.: Y a ti que te gustaría hacer?

C.B.: A mi me gustaría ser economista

P.C.P.: Por qué?

C.B.: porque con las clases de mi papá, y ya voy a escoger tres años de economía en el colegio, yo creo que me gusta bastante según lo que he visto. Después de pronto va a ser más complicado pero me gusta.

P.C.P.: Qué hacen ustedes en sus tiempos libres, en especial los fines de semana?

C.B.: Siempre vamos a almorzar con mi abuelita, en familia, jugamos tenis, casi todos los sábados por las mañanas cuando no tengo competencias siempre vamos todos a jugar, pero siempre estamos juntos.

P.C.P.: Y en vacaciones qué es lo que más les gusta hacer?

C.B.: Conocer, él siempre me ha dicho que él quiere que mis hermanos y yo conozcamos mucho.

P.C.P.: Y frecuentemente a donde van?

C.B.: Pues hay veces como toda la familia, a mis tíos no le gusta mucho viajar, entonces con mis tíos vamos a Estados Unidos que es en donde vive mi otro tío, casi siempre vamos ahí, pero cuando ellos se van a quedar acá, siempre a conocer en Europa.

P.C.P.: Y tu tienes relación cercana con tus primos?

C.B.: Con los primos de acá si, con las hijas de mi Guillermo si, y es una relación muy buena, lo que pasa es que ellas ya son más grandes, antes era mejor la relación, ellas ya son más grandes.

P.C.P.: Qué edades tienen?

C.B.: Una tiene 22 y otra tiene 18. La de 18 que era con la que yo más me la pasaba se fue a estudiar a Estados Unidos, y la que está acá estudia medicina y casi nunca nos vemos, pero era muy buena antes.

P.C.P.: Cuáles son las características de tu papá, cuáles son sus mayores virtudes, los defectos, qué es lo que más le gusta hacer?

C.B.: Él es muy disciplinado, eso es algo que a mi no me gusta mucho, él siempre en todo es muy puntual, él tiene un almuerzo y pase lo que pase el llega a esa hora o un poquito antes, y eso a mi no me gusta mucho porque hay veces que uno le quiere dedicar más tiempo o algo y hay veces que tiene algo entonces siempre es muy puntual. Me gusta mucha que nos dedica mucho, mucho tiempo, que es deportista, no me gustaría que fuera acá todo el tiempo echado viendo televisión, él sale con nosotros a hacer deporte.

P.C.P.: Y qué no te gusta de él?

C.B.: Pues cuando me regaña, y hay veces que si se pone muy bravo digamos cuando me tiene que repetir muchas veces las cosas se molesta.

P.C.P.: Y tu que haces para que él no se moleste?

C.B.: No es que hay veces a mi me da como que quiero seguir haciendo las cosas y las hago y no le paro bolas y él se pone muy bravo, y hay veces me castiga.

P.C.P.: Y cuáles son los castigos que te impone tu papá cuando se llega a ese punto?

C.B.: Quitarme las cosas, que me quita el Nintendo, que no puedo ver televisión por tanto tiempo, pero las salidas nunca, siempre dice que no le gusta que me quede encerrado en la casa.

P.C.P.: Cómo ves a tu papá como hermano, como ves la relación de tu papá con tus tíos?

C.B.: Con los dos es muy buena, con Guillermo estamos mucho tiempo juntos acá, que vamos ala finca, que vienen acá a comer, siempre cada mes hacemos una reunión familiar, ahí si nos reunimos los primos, y con el de acá son muy unidos, con el de Estados Unidos si es solo por Internet.

P.C.P.: Cómo es tu papá con tu abuelita?

C.B.: Muy bien, pero a veces me molesta, digamos el domingo mi papá tiene que estar con la abuelita y el sábado Guillermo, y así para estar con ella, y hay veces que mi papá quiere hacer algo el domingo o mis hermanos antes y él dice que no, que tenemos que ir a donde la abuelita.

P.C.P.: Y cómo es tu papá con tu mamá?

C.B.: Yo creo que perfecto, mejor dicho somos así unidísimos, todo les gusta, a los dos les gusta jugar tenis, a los dos les gusta ir a los mismos restaurantes, todo lo hacen juntos.

P.C.P.: Y cómo eres tu con tu mamá?

C.B.: Pues mi mamá está más tiempo con migo, por lo que mi papá trabaja, entonces yo creo que peleo más con ella, pero me llevo muy bien, pero pues peleamos mucho más con mi mamá.

P.C.P.: Camilo, qué cosas le cambiarías tu a tu papá?

C.B.: De pronto, qué le cambiaría? Que nunca dijera como mentiritas piadosas, que a veces dice como para salir de algo. Digamos a veces me dice a mi que tiene que ir a tal parte y no es así sino es porque se tiene que ir a la oficina o cualquier cosa de esas, pocas veces pero si pasa, hay veces, y eso no me gusta mucho, igual mi mamá, mentiritas chiquitas pero uno sabe que son mentiras.

P.C.P.: Tu mamá me cuenta que eres muy patriota, cuéntame como se forjó eso en ti?, porque desafortunadamente no todo el mundo quiere su país.

C.B.: Pues mis papás siempre me han enseñado desde chiquito que hay que ser patriota, pero a mi me gusta, todo lo que hago, siempre que los conciertos y eso todo, si es de colombianos mucho mejor, si en algún viaje fuera de Colombia, algún colombiano me pongo muy contento, me encanta cuando triunfan los colombianos y eso me parece muy chévere, todo lo que tenga que ver con Colombia.

P.C.P.: Y a ti te gusta el fútbol?

C.B.: Mucho, y soy aficionado, lo que pasa es que soy del América y casi no los puedo ir a ver. La verdad es que casi toda la familia es del América, yo creo que ahí si me les copié, mi mamá es la única que no es del América.

P.C.P.: Cómo es la relación de tu papá con tu hermano Juan Pablo.

C.B.: Pues ahora por lo que están lejos, pero él cada vez que va a alguna parte de Estados Unidos por algún trabajo, siempre algún tiempito va allá a visitarlos, él sufre mucho con eso a veces, como Juan Pablo está viendo si le aprueban o no las universidades, a él le tensiona bastante, entonces lo está llamando cada ratico, no le dedica mucho tiempo porque no puede pero es muy buena la relación.

P.C.P.: Y cuando estaban aquí qué hacían?

C.B.: Cuando estaban todos aquí salíamos todos juntos, mi hermano jugaba golf con migo, y mi hermana si solo jugaba tenis.

P.C.P.: Cómo actúa tu papá cuando se pone bravo?

C.B.: Él es mas bien calmado, porque él si se pone bravo a veces, pero no es que le grite a uno, en cambio mi mamá si, mi mamá es más escandalosa, ella dice que ese es el tono de voz de ella, pero ella grita. Mi papá puede que esté muy, muy bravo pero nunca le grita uno, siempre le habla y dice que eso no se hace, pero pues de gritar no.

P.C.P.: Tu papá es cariñoso, de demostrar con caricias, con abrazos, o más bien no?

C.B.: Siempre que llega me Saluda con el abracito, pero que todo el día que lo esté a uno cargando y eso no.

P.C.P.: Eso era todo lo que te quería preguntar, hay algo más que me quieras contra?

C.B.: No yo creo que ya eso.

ANEXO 14. Entrevista Guillermo Bueno Miranda

Hermano menor Jaime Bueno Miranda

Bogotá: Marzo 11 de 2003

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de la época de su infancia en la que vivían en Pasto?

G.B.M.: Muy pocos la verdad, muy poco porque entre otras cosas, mis padres se trasladaron a vivir inicialmente a Cali, después a Bogotá, y mis dos hermanos mayores Jaime y Fernando se quedaron en Pasto, internos, creo que eran los internos más pequeños del colegio, diga usted, kinder y primero elemental, a mí que era el menor me llevaron los papás con ellos a donde se trasladaron a vivir, de tal manera que mis recuerdos de esa época con relación a Jaime puntualmente no me alcanza la memoria a eso.

P.C.P.: Cómo compartían los tres hermanos cuando niños, y en especial cómo era el doctor Bueno con sus hermanos?

G.B.M.: A ver, como marco general siempre hemos sido tres hermanos muy unidos, como es apenas natural, en la infancia nos peleábamos mucho, la diferencia de edades, entre los tres era así: entre ellos dos se llevan un año largo yo creo, y la distancia de Jaime con migo son unos tres años aproximadamente, que ahora ya cuando estamos viejos pues no se nota, pero cuando estábamos pequeños, si era una diferencia notoria, que influía en las actividades, entonces en la época que estábamos viviendo en Pasto si me acuerdo mucho que la familia de mi madre era propietaria de unas fincas muy grandes, en la zona en que hoy es el aeropuerto de Pasto, eso se llama el municipios de Chachagüí y la familia por parte de mi mamá pastusa era grande, es decir habían muchos primos, y algo que no se borrará de la memoria, las idas a esa finca, a una casa antigua que era como la casa madre de la finca, se llamaba la Casa Blanca, y ahí nos reuníamos todos los primos a prender hogueras, a cantar, había un río detrás de la finca y bajábamos incluso a pescar e ir a coger frutas y era un grupo muy grande de primos, donde como siempre ocurre, mandaban la parada los mayores, y Jaime era no de los mayores, sino que era como de los medios, yo era de los menores, y Jaime siempre fue muy activo, muy creativo en los juegos, lideraba los juegos, se jugaba lo que Jaime proponía muchas veces, yo creo que eso es parte de su temperamento, él tiene un poder de convocatoria, atrae al grupo en donde se encuentre, y eso sigue siendo creo yo una particularidad de su temperamento, más tarde ya cuando los recuerdos son más claros nos vinimos a vivir a Bogotá, los tres hermanos entramos a estudiar en el mismo colegio, en el colegio San Bartolomé de La Merced, de los padres Jesuitas, Jaime entró a tercero elemental, yo entré a Kinder o a transición, si mal no recuerdo y de ahí para acá hay muchos recuerdos vinculados en general con el colegio y con la universidad, en el colegio, Jaime era buen estudiante, no era el mejor, pero si siempre fue muy responsable en sus estudios, no era deportista yo creo que más bien con los años se volvió deportista, y buen jugador de tenis, después cuando la diferencia de edad no era tan marcada, compartió con migo muchos amigos, ya yo de 14 el 17 años, teníamos el mismo grupo de amigos, y salíamos a paseos de pernotar en carpas, teníamos el mismo grupo de amigos en la Soledad, el barrio La soledad.

P.C.P.: Usted recuerda el club que tenían ahí?

G.B.M.: Cómo no, el club era que cuando mi padre compró la casa en la soledad, ese barrio era medianamente habitado, estaba apenas, era una urbanización que estaba apenas construyéndose, y justo en el lote de al lado de la casa nuestra había un lote desocupado, y ahí con unos amigos de la cuadra que decía uno, construimos una casita de madera, en ese lote desocupado, y era el club, de madera, de dos pisos, pues abajo una piecita y arriba otra, pues absolutamente diminuta, como te puedes imaginar, y ahí nos reuníamos los vecinos, a intercambiar comics, en ese tiempo los cuentos, de Tarzan, Superman, y de todo eso, nos reuníamos a hablar de las niñas, llegamos a la época en que ya empieza uno a conquistar las niñas o a dejar que lo conquisten, me acuerdo mucho que en ese club, en ese lote, que era un lote cerrado por una pared, entrábamos era por la tapia de mi casa, accedíamos al lote en donde estaba el club, ahí hicimos un ring de boxeo, Jaime te contó eso?

P.C.P.: Sí

G.B.M.: Hicimos un ring de boxeo, y con los aportes de todos los muchachos compramos dos pares de guantes de boxeo y esa era nuestra diversión, por las noches nos reuníamos, hacíamos guerras de mangueras sacábamos de mi casa las mangueras de agua y otros con bodoques, compartimos mucho con la gente del barrio, de la cuadra, muy cerca quedaba la universidad nacional, entonces los fines de semana nuestro programa era ir a jugar fútbol con los mismos amigos, montar en bicicleta, haciendo pruebas, lo que hiciera el primero lo tenían que hacer todos los demás, íbamos a fiestas, eso de lo que me acuerdo.

P.C.P.: Devolviéndonos un poquito en el tiempo, su mamá me comentó que usted tuvo una enfermedad cuando era muy niño y que en esa ocasión casi se muere, es decir que el doctor dijo que no había muchas esperanzas, usted qué recuerda de eso?

G.B.M.: Fue en unas vacaciones yendo de Pasto para Buga, donde me mandaban como te digo varias veces a vacaciones y a nosotros nos fascinaba ir allá por mis tíos y los paseos en fin era muy rico, entonces recién llegado a Buga

probablemente traía yo la gripa de Pasto me imagino, porque a mi lo que me dio fue una meningitis, que en esa época una meningitis era una enfermedad que era muy grave, bueno sigue siendo grave hoy en día pero hoy se tienen más herramientas para combatirla, entonces en esa época estando en Buga, de eso lo recuerdo muy bien, yo estaba muy pequeñito, tendría por ahí unos seis o siete años, y salimos a caminar, cerca de donde vivíamos que era cerca del río, y me acuerdo que en el camino yo sentí un gran dolor de cabeza, con un sol infernal, y entonces hasta ahí me acuerdo, después uno queda inclusive sin conocimiento, estuve sin conocimiento entiendo que varios días, dos o tres días o algo así, llamaron a mis padres que estaban en Pasto, los llamaron de urgencia porque simplemente el médico dijo que probablemente yo no pasaba de esa, me aplicaron mucha penicilina y mucha cosa que era lo único que había para esas cosas, con el temor de que uno quedara bobo, porque esa enfermedad lo que produce esa posibilidad grande, ellos más bien rezaban para que yo me muriera me imagino, ellos no me lo han dicho, pero me imagino que ante esa posibilidad de pronto hasta consideraron que era mejor eso, entonces el ocho de diciembre que es el día de la virgen, de las velitas, nunca se me ha olvidado porque es el día de las velitas, entonces ese día yo ya salí del estado agónico en el que estaba y me salvé, ahora yo estaba tan pequeño, que a parte de agradecerle a Dios de que me hubiera dado la vida, no tengo algo que me haya marcado eso, porque uno es como muy inconsciente.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara un poco más de la Hacienda de Cano y la Casa Blanca.

G.B.M.: Yo te conté que la familia por parte de mi madre era una familia muy pudiente a diferencia de la de mi padre, y la familia de mi madre, tenía una hacienda, era una verdadera Hacienda, esa hacienda para recorrerla aún a caballo se gastaba más de un día, imagínese usted pues el tamaño de esa Hacienda, y mi Familia, la Familia Miranda Salazar que es la de mi madre, era la propietaria de eso, de sus padres y en fin, y nosotros pequeños pasábamos todas nuestras vacaciones pequeños allá en Pasto, y aún inclusive e el pedacito que vivimos en Cali, y aún después cuando vivíamos en Bogotá, íbamos a pasar vacaciones allá, y corrientemente íbamos más a esa finca que al mismo Pasto, porque esa finca era muy rica, gigantesca, en una vida como de salvajes, caballos, todo el tema del rodeo para marcar las reces, los terneros y nosotros de chiquitos era una vida más atractiva que cualquier otra cosa, un río que pasaba por la Hacienda, allá uno se bañaba, con una familia de primitos muy grande que te conté que teníamos y se hacían los cocinados al lado del río con las primitas, es decir era una vida muy especial, y dentro de esa Hacienda, había una casa de esas antiguas, coloniales muy grande y muy hermosa, que se llamaba la Casa Blanca que quedaba encima de un cerro de una colina, donde inclusive mi papá le hizo un acceso por carro como era ingeniero civil, hizo construir una carretera de acceso, entonces uno llegaba hasta la casa en carro, subía la colina, y ahí pasamos nosotros unas temporadas larguísimas, espectaculares, esa casa podía tener unos diez cuartos como mínimo, ahí pasamos nosotros muy bien.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara un poquito de una empleada muy importante que tuvieron en su casa.

G.B.M.: Ella se llamaba Práxedes, ella trabajó para nosotros muchos años en esa época en la que nosotros recién llegamos a Bogotá, ella yo creo que era de Boyacá o de Cundinamarca, de un origen pues muy campesino, digamos de raza chibcha me imagino, pues de aquí de la comarca, de una cara muy austera, ella estando sería parecía furiosa, nosotros le teníamos mucho miedo, y ella era de pocas sonrisas, ella tenía un poder sobre nosotros muy importante porque la veíamos con mucha autoridad y para niños era estratégico, tres chinos bastante desbaratados, ejercía un poder de intimidación con solo su físico, era chiquita pero la cara era intimidante y el genio, porque era muy brava y muy celosa exactamente de los tres muchachitos, entonces cuando llamaba, eso era ya en el colegio, eso pudo haber sido ya en el bachillerato temprano, entre primero, segundo, tercero y cuarto de bachillerato, en esa época yo me acuerdo de ella muy bien, de pronto hasta más, y donde ya uno comenzaba a tener interés en la niñas, y las llamadas de las niñas a invitarlo a uno a alguna cosa, entonces ella se ponía muy brava cuando llamaban las niñas, y las maltrataba, les decía que eso no era de niñas decentes, que esa conducta no era una conducta apropiada, entonces era la guardiana de nosotros, pero nosotros la quisimos mucho, y ella vivió muchos años con nosotros, muchos yo creo que más de 10 años, creo yo, nos quería mucho por supuesto y fue parte importante de la familia por supuesto.

P.C.P.: Su mamá me contó que era un niño bastante inquieto, usted qué recuerda de eso?

G.B.M.: Si yo creo que era tremendo, inquieto pero pues lo normal, un chino maloso, bromista, haciendo maldades, pero debí ser especialmente complicado porque tuve una experiencia que para mi fue muy impactante de niño, y esto pasó, no tengo bien claro si pasó, chiquito en Buga o chiquito en Bogotá, no lo tengo muy preciso, pero de la experiencia si me acuerdo bien, resulta que en esa época, seguro que a ti también te ha pasado, pues uno por ahí hasta los diez años, uno cree en el niño Dios, o algo así, y entonces en una de esas navidades, a mi el niño Dios no me trajo ningún regalo, sino un carbón envuelto en un papel regalo, y eso para mi era, ¡imagínate un carbón!, por el mal comportamiento, y yo pensé que era el niño Dios, eso creo que fue una equivocación de mis papás, fue un mensaje demasiado duro, yo quedé, primero yo traté de ocultar esa cosa, porque como yo pensé que era el niño Dios de verdad, que no se dieran cuanta mis hermanos, pues por la cantidad de regalos, porque tu sabes que eso era, en esa época se acostumbraba a entregar una cantidad de regalos a los niños, todavía, pero más en esa época, y entonces mi primera reacción fue ocultar el regalo, porque eso era un castigo terrible, pero en alguna forma eso se supo no se como, y a mi si me golpeo fuertemente porque yo pensé que era el niño Dios, y no mis padres, después, mucho después yo si supe que habían sido mis padres, entonces para decirte pues que si creo que la conducta mía era complicada. Ahora pero yo creo que las maldades que hace cualquier niño, pero un niño malo no creo, sino inquieto.

P.C.P.: Esa era la parte del colegio, y de la parte universitaria qué recuerda?

G.B.M.: Bueno cuando Jaime entró a la universidad, yo todavía estaba en el colegio Jaime debió haber entrado a la universidad en el año 63, Jaime entró por esa época, en el 63 a estudiar economía, esa promoción de él, fue la primera que se llaman economistas puros, antes eran los abogados economistas en socioeconomía se llamaba eso, de tal manera que yo me encontraba en el colegio, y cuando Jaime salió de la universidad yo apenas estaba entrando a la universidad, en esa época, estudiábamos en sitios distintos por esa misma razón, pero seguíamos compartiendo juntos el mismo grupo de amigos, particularmente el mismo grupo de amigos que había sido común en el colegio y en la misma cuadra del barrio como te comentaba antes, Jaime fue muy estudioso, fue muy buen estudiante, tenía problemas con la contabilidad, y mi padre que era un gran ingeniero, y un personaje para los tres, yo creo, le consiguió un profesor para que le ayudara en la casa, porque al pelao, no le entraba la vendita contabilidad, y cómo es la vida no, y ese profesor que no recuerdo el nombre, no se si él lo recuerda, lo encausó por el lado de la comprensión de la contabilidad, hasta el punto que llegó a cogerle aprecio, y de ahí para adelante, no se, fueron unas pocas horas de clase lo ubicó de tal manera, que se volvió la contabilidad como lo sencillo, después de haber comprendido lo esencial seguramente, Jaime fue un gran lector, muy buen hermano lo sigue siendo, muy equilibrado porque era, ya le cuento que por esa época ya hacía deporte ya lo hacíamos todos, era buen deportista, buen parrandero, alegre, pero igualmente juicioso, muy equilibrado en su estilo de vida. Los tres valga la pena anotarlos, como éramos tres varones, la mamá era en esa época, lo ha sido y fue siempre muy consentida y cuidada por nosotros, nuestro hogar fue un hogar muy compacto, nos inculcaron la colaboración, el apoyo, a las decisiones de todos, y así fue siempre, pero bueno sigamos en la época de la universidad. Por ser la primera promoción era un grupo pequeño, yo diría que el grupo de Jaime debió haber sido máximo unos 15 o 18 alumnos, y por lo mismo que era muy pequeño, fueron también muy unidos, de tal manera que era frecuente ver en mi casa a Jaime con sus compañeros de curso estudiante o compartiendo momentos de descanso, bien en fiestas, irse a Cream Helado que era lo que en ese momento se usaba para los muchachos de esa época era eso, era irse al Cream Helado a ver muchachas bonitas, o ir a misa, y además de ir a misa ver muchachas bonitas, hay muchos recuerdos puntuales respecto a situaciones de la casa, por ejemplo, teníamos una empleada de servicio doméstico que era muy querida por nosotros, duró muchos años, era muy brava, pero al mismo tiempo nos quería mucho, con decirte que cada mes cuando recibía su salario, ella nos hacía un asado en el patio de la casa, con sus propios recursos, no permitía que se tocara del mercado de la casa ni una papa, ella misma compraba la carne, la papá y todo lo que en el asado se necesita, y ese es un personaje que yo creo que nos marcó porque era una persona muy singular, ya le cuento de un genio negro, pero era como una segunda mamá, muy celosa, hasta el punto que si llamaba una niña por teléfono a preguntar por Jaime, la muchacha contestaba, “mire señorita las niñas no tienen por qué llamar a los hombres” y les colgaba el teléfono, pero de puros celos, fue un personaje, bien determinante e influyente en las historias de la juventud, los viajes en vacaciones al Valle, eran un motivo de ilusión en todo el semestre, porque íbamos impajaritadamente en junio y en diciembre, el viaje al Valle, a donde mis tías hermanas de mi padre, hoy en día ya todas muertas, pero ese era un plan muy agradable, y era un plan en el que nos íbamos nosotros para Buga habitualmente, en una casa muy grande con un patio en la parte de atrás en donde pasábamos muchos momentos de juego, desde Buga se organizaban paseos a otras pueblos del Valle, donde vivían otras parientas allá, que nos daba jartera ía, a un pueblo que se llamaba Roldanillo y a Andalucía. (interrupción) Entonces en Buga, era un plan muy zanahorio, la verdad, nos íbamos a comer muy sabroso, a uno no se le puede olvidar esos platos. (interrupción) Entonces te decía que los recuerdos de Buga son muchos y muy agradables pero todos muy sencillos, las costumbres de la gente sencilla, sus comidas, los platos del Valle, que son comidas que uno nunca volverá, el ambiente en que ocurría eso, uno mismo ayudaba allá en unas estufas de carbón o de leña, en medio de una vegetación exuberante y el calor, eso es una ambientación que uno recordará siempre, con mucho aprecio, Jaime participaba mucho de eso, participaba mucho de esa actividad familiar, sencilla, cotidiana, tu sabes que en Buga está una famosa basílica, que es la basílica del Señor de Los Milagros, nos llevaban, íbamos con gusto a las misas, los diciembre en Buga, los diciembre eran muy alegres, mi padre, fue un aficionado a los pesebres, y hacíamos unos pesebres inmensos, grandotes, y él hacía el cielo y estrellas, entonces para nosotros la elaboración del pesebre era todo un programa, y además teníamos la ilusión de hacerlo, durante todo el año, las comidas de diciembre, el vino Moscatel que nos llevaba un tío muy querido que era de la familia de mi padre, la familia de mi papá era una familia muy pobre, y el mayor de ellos, Gerardo, él educó a sus hermanos, y eso fue un ejemplo para nosotros siempre, una familia, humilde pobre, de la cuál él único que tuvo formación profesional fue mi padre, educados todos por este tío mayor, pero toda gente muy trabajadora, muy honesta, correcta, yo creo que todo esto influyó en que la familia nuestra, nuestro núcleo, mis hermanos, mis padres, fueran muy unidos, ese ejemplo lo recibimos de las dos familias, de la de mi padre y de mi madre, Jaime siempre ha actuado dentro de esa línea de unión familiar, y se traslada incluso a sus relaciones personales, Jaime es una persona muy conciliadora, muy afectuosa, muy amiga de sus amigos, todo como que se desprende de esa misma célula que te estoy contando.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de la época en la que el doctor Bueno, terminó la universidad y se fue para Siracusa?

G.B.M.: Sí, Jaime terminó economía, trabajó algún tiempo aquí, no se donde, creo que en la Asociación Bancaria, no estoy muy seguro, y después tramitó y obtuvo una beca para ir a especializarse en la universidad de Siracusa, no era usual, no era muy frecuente, especializarse en el exterior, en ese tiempo no había las facilidades hoy de comunicaciones, es decir

obviamente no había ni Internet ni nada de esas cosas, ni fax ni nada, la utilización del teléfono era muy costoso, si al caso una vez al mes se hablaba por teléfono, pero se usaba mucho, los casets, grababa en su grabadora, creo que él compró allá una grabadorcita, y por vía correo nos enviaba los casets, contándonos sus experiencias y su período de adaptación, no fue fácil para él naturalmente, separarse y sólo, repito, hay que entenderlo dentro del contexto de esa época en la que irse uno para otro país era una lejanía, una distancia y una separación profunda, hoy en día es más fácil por las comunicaciones, entonces no fue fácil para él ni tampoco para la familia desprenderse de uno de sus miembros, más cuando mi otro hermano se fue después, de tal manera que yo quedé con la responsabilidad de cuidar a mis padres aunque aún eran jóvenes, pero ya la familia se fue separando por fuerza de la preparación académica, pero sin duda alguna eso tuvo una influencia, y no fue fácil vivirlo pero pues se tenía claro que ellos se estaban capacitando hacia el futuro los tres hermanos, afortunadamente, mi padre se enorgullecía mucho de que sus tres hijos hubieran finalmente terminado bien en sus profesiones y gracias a Dios con éxito, Jaime duró en Estados Unidos unos dos años, estando allá se casó por poder con María Cristina Carrasco, de quien era novio desde que estaban en el colegio, desde que estaban en el San Bartolomé, una niña muy querida con quien tuvo un hijo, Juan Pablo, hoy en día vive está en Filadelfia estudiando, ese matrimonio fue muy particular, porque tampoco se usaba casarse por poder, mi hermano mayor lo representó en la boda aquí en Bogotá, y una vez ese matrimonio se realizó aquí, ni pensar que ella se fuera como hoy en día sin casarse, así era la costumbre, se casó por poder, supongo que al día siguiente se fue a Siracusa, con su marido, total de que no tuvo boda, por más de que se casó no asistió a la boda, y ella lo acompañó allá hasta que terminó sus estudios, yo entre tanto ya estaba en la universidad, cuando Jaime regresó yo cursaba por ahí cuarto de derecho en la Javeriana, y un profesor mío que había sido a su vez profesor de economía de Jaime, el Doctor Gabriel Rosas, me preguntaba, “oiga cuando viene su hermano de la maestría”, no que ya viene en un mes, bueno entonces ya Doctor Rosas Jaime viene tal día, ”Bueno dile que me llame” tan pronto llegó, Jaime el Doctor Rosas, creo que era el Secretario general del Ministerio de Hacienda, en ese momento, lo vinculó en el ministerio, y ahí comenzó su exitosa vida profesional.

P.C.P.: A qué atribuye usted el éxito profesional de su hermano?

G.B.M.: Bueno, pues primero sin duda alguna, a una Buena formación académica, tiene un apoyo intelectual, bastante bueno, bastante amplio, segundo Jaime es una persona que le gusta estar bien informada y yo creo que en la vida profesional de cualquier persona es clave estar informado, y estar informado quiere decir, estar permanentemente actualizado, de las nuevas teorías económicas, de la economía nacional e internacional, y en su actividad particularmente de la auditoría pues hay unas nuevas tecnologías, y él siempre ha sido un inquieto, se ha cuidado de mantenerse absolutamente actualizado, en todo lo que pueda incidir en mejorar su oficio, sin duda alguna las buenas relaciones personales, Jaime es una persona que se hace querer, su franqueza, él no duda en decir su opinión con toda precisión, en todos los aspectos, no sólo en los aspectos técnicos, si de eso se trata, sino de un análisis global del aspecto al que se esté refiriendo, puntualizar, esquematizar, a lo que es esencial, quiero decir, en su vida ciertas consecuencias o ciertas cosas que puedan influir en una decisión determinada, no solamente técnica sino en cualquier tipo de inconvenientes, eso lo podríamos resumir, que es una persona que sabe llegar al meollo de los asuntos desde todo punto de vista, y finalmente como gran concepto la responsabilidad, Jaime es muy responsable, y sabe tomar las decisiones.

P.C.P.: Cómo percibe usted el estilo gerencial del doctor Bueno desde su perspectiva de profesional?

G.B.M.: Bueno, a ver, esa pregunta para mí no es fácil, porque en el mundo en que nos movemos es bastante distinto, pero la percepción que yo tengo, haciendo esa salvedad, es que Jaime es un buen programador y como consecuencia de eso sabe diseñar el mejor esquema para que sus políticas administrativas se ejecuten, delegando sin perder el control, es decir siempre teniendo la información y el manejo de las cuerdas que le permitan ejercer una vigilancia si se puede decir para que las políticas, y las decisiones administrativas y técnicas por él diseñadas se realicen por otras personas, personas que tiene él la capacidad de escoger bien, manteniendo una relación de amistad incluso con sus inmediatos colaboradores, porque KPMG hoy en día en Colombia es muy grande, pero él tiene, él es amable con las personas, no creo que sea mandón, pero tiene la manera de hacer cumplir lo que él disponga, con un gran éxito.

P.C.P.: Para terminar, cuáles considera usted que son las mayores virtudes que tiene el doctor bueno, y cuáles sus puntos débiles?

G.B.M.: Virtudes muchas, yo creo que a lo largo de lo que hemos conversado ya te las he ido contando, pero Jaime es una persona muy equilibrada, y cuando hablo de equilibrio es que él combina muy bien la alegría, el festejo, el trabajo y la responsabilidad cada cosa en el momento apropiado, su gran sentido de la amistad, el respeto por los amigos, pero al mismo tiempo Jaime es un libro abierto, es muy cristalino, en su vida personal y profesional, ha logrado que se le tenga respeto, y defectos que le diría yo, la verdad el único defecto es que quisiera compartir más con él, a veces el tiempo u otras cosas no lo permiten.

P.C.P.: Hay alguna otra cosa que le gustaría mencionarme.

G.B.M.: No eso sería todo.

ANEXO 15. ENTREVISTA MARIA CRISTINA CARRASCO

Ex – esposa Jaime Bueno Miranda
Bogotá: Febrero 20 de 2003.

P.C.P.: Para empezar a mi me gustaría que usted me contara cómo conoció al Doctor Bueno.

M.C.C.: Cómo conocí a Jaime, yo lo conocí en una fiesta de una compañera de mi colegio, estaba yo en sexto de bachillerato, él estaba ya como en segundo de carrera, y a él lo invitaron a la fiesta y a mi también, y allá nos conocimos, de eso hace ya bastantico, eso fue como en Junio del 65, él ya estaba en la Universidad, porque él se graduó en el 68 de la Universidad pero del colegio en el 63.

P.C.P.: Bueno y cómo fue que se volvieron novios?

M.C.C.: Eso fue como rapidito más bien, como al mes, ya estábamos, pues en esa época, tu sabes que las cosas eran muy difíciles para, no lo dejaban a uno salir casi, ni nada entonces siempre era que con el hermanito, o que con mis hermanas, en fin, pero empezamos a salir y a las visitas y no e que y cómo al mes ya nos hicimos novios.

P.C.P.: Cuánto tiempo duraron de novios y cómo era el doctor Bueno como novio?

M.C.C.: Cinco años largos, juicioso, bastante detallista, que los chocolaticos, que la invitación y salíamos siempre nos tocaba salir con alguien pero pues, y yo estoy en medio de dos hombres entonces para digamos salir a discotecas o a fiestas, siempre tenía que ir con alguno de ellos, o con un primo que era amigo de Jaime, entonces yo salía con él, y él salía con su novia y salíamos los cuatro, entonces no fue como muy complicado, pero salir solos jamás, jamás, jamás.

P.C.P.: Ya esa era la época de los 60s verdad,

M.C.C.: 65, del 65 al 70 fuimos novios

P.C.P.: Y usted al terminar entró a la universidad?

M.C.C.: yo entré a la universidad, sí me gradué en ese año y entré a la universidad a estudiar dibujo arquitectónico, en el Centro de Las Mercedes, me gradué en el 68, terminé en el 68, y empecé a trabajar en INGETEC, allá trabajaba mi papá, siempre la niña cuidada, entonces con el papá, él me llevaba él me traía, muy cuidada, es decir en esa época era muy complicado, no como ahora.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de la época de los 60s, de los movimientos estudiantiles, qué tanto la tocaron a usted y al Doctor Bueno?

M.C.C.: Pues la verdad, a mi muy poco, porque pues la universidad era una universidad netamente femenina, no había, no era mixta, entonces era todo como muy calmadito allá dentro de la universidad, no teníamos contacto con nada de hipismo ni nada de eso, después a Jaime le tocó un poquito yo creo cuando él estuvo en Siracusa, si fue la época de Woodstone y todo eso, pero la verdad no fue demasiado lo que nos tocó, por lo menos a mi no, yo creo que a Jaime tampoco, porque no recuerdo influencia de ese tipo ninguno.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de la época en la que el Doctor Bueno se fue a estudiar?

M.C.C.: Él se fue a estudiar en el 69, se fue para Siracusa, ya llevábamos casi, cinco años de novio y tocaba por medio de cartas, porque en esa época poco de llamadas telefónicas, al poquito tiempo de irse me mandó una grabadora, y entonces nos mandábamos era cassettes, esa era la correspondencia, y pues claro cartas también, hablar por teléfono poco, si hablábamos pero muy poco porque el costo era altísimo en esa época, entonces los cassettes eran una delicia, yo me acuerdo que yo recibía el casset, y eso era la dicha, si pero me tocaba, yo soy de una familia de cinco hermanos, somos cinco, y pues en la casa oírlo eso era un desastre, porque todo el mundo era encima, entonces me tocaba esperar a que todo el mundo se durmiera, y me metía en el carro de mi papá a oírlo, pero bueno, muy bonito.

P.C.P.: Que recuerda de su matrimonio, que tengo entendido fue por poder y cómo fue el proceso para irse a Estados Unidos?

M.C.C.: nos casamos por poder, la pedida de la mano fue por carta lógicamente, por ahí tengo la carta en la que le pidió la mano a mi papá, pues a mis papás, y se acordó todo por carta prácticamente, pues en esa época, en ese momento ya hablábamos un poquito más por teléfono, digamos para cuadrar las cosas, y mi suegros muy queridos nos apoyaron y nos casamos por poder el 22 de agosto del 70, nos casamos y yo tuve que esperar ocho días para llevar el pasaporte de casada y que me dieran la visa de esposa de estudiante y todo, pero eso se hizo en ocho días y a los ocho días viajé.

P.C.P.: Fué para usted difícil irse de su casa y del país, para comenzar una nueva vida?

M.C.C.: Pues claro, fue difícil, porque primero yo no, pues si yo hablaba inglés algo, pero no mucho, entonces, me tocó llegar a estudiar, a seguir estudiando inglés, al principio no entendía pero nada, había hecho aquí todos los cursos del Meyer, eso sí cuando Jaime se fue, quedamos en que yo, pues ya teníamos un poquito de planes de que trataríamos de casarnos y todo eso, entonces yo empecé a estudiar inglés y yo estudiaba inglés por las mañanas, 7 a 8 de la mañana, entonces eso era unas madrugadas pero terribles.

P.C.P.: Y dónde quedaba el Meyer en esa época.

M.C.C.: El Meyer quedaba en la séptima con 19, INGETEC, quedaba en la novena con 17, entonces me quedaba muy cerquita, y yo me iba tempranísimo a la clase y de allá salía directo para la oficina, hice 10 cursos, pues los diez meses que estuve acá, tomé cursos de inglés, pero uno llega allá y no entiende pero nada, pero allá tocó perfeccionar el idioma.

P.C.P.: Y cómo fue el choque además del idioma con las costumbres?

M.C.C.: Pues yo soy un poquito como amistosa, como que no me cuesta mucho trabajo, y allá uno se relaciona pues con los mismos estudiantes, había varias parejas de estudiantes colombianos, entonces nuestro círculo de amigos eran gente que estaba en la misma situación de uno.

P.C.P.: Cómo veía ese proceso de estudio del Doctor Bueno, pero ya en otro ámbito diferente y más difícil?

M.C.C.: Jaime siempre fue muy juicioso, muy clavado, y allá pues eso si le tocaba bastante duro, el precisamente no pudo venir aquí para el matrimonio, porque en la época de las vacaciones tuvo que tomar unos cursos de verano, para adelantar para el siguiente semestre, pues para tener menos materias, y poder tomar poquitas materias a la vez, estudiaba muchísimo, clavadísimo, siempre ha sido, toda la vida ha sido muy juicioso, en el colegio entiendo que también era muy juicioso, me cuenta mi suegra, no si siempre fue bastante juiciosito gracias a Dios.

P.C.P.: Vio usted que el Doctor Bueno, en algún momento intentó desfallecer en ese proceso de estudio?

M.C.C.: No, no, de pronto cuando recién nos casamos, pues la vida nueva de, pues me imagino que le angustiaría que yo estuviera sola y todo eso, pero yo empecé a trabajar muy pronto, yo trabajé en dibujo, trabajé en una compañía de arquitectos, que me acogieron muy bien, allí aprendí mucho, pues por lo menos me tocó aprender inglés a la fuerza, porque teníamos una beca que no era así como la maravilla, entonces la idea era que había que ayudar un poco, entonces, gracias a Dios conseguimos.

P.C.P.: Y cómo fue ese proceso para conseguir ese trabajo?

M.C.C.: Jaime, Jaime me ayudó, pues lógico, escribimos cartas a empresas de ingenieros y de arquitectos, escribimos como 20 cartas, eso si me acuerdo que no fueron más yo creo, y todo el mundo contesta, diciendo, sentimos mucho pero en este momento no se puede, pero contestan, y unas dos o tres contestaron que me presentara, y yo me acuerdo que yo llegaba y yo le decía a Jaime, por favor acompañame para la entrevista y todo eso, y yo sin hablar tan bien inglés, y el me dijo no, le toca porque la que va a trabajar tiene que ir a presentarse y que la reciban sabiendo que tanto inglés sabe, y gracias a Dios me fue muy bien, no alcancé a presentar sino dos entrevistas y en la segunda ya me recibieron, bendito sea Dios, trabajé como nueve meses, allá, hasta que ya nos regresamos.

P.C.P.: Y cómo fue ese proceso de volver, en donde se radicaron?

M.C.C.: Pues al principio, llegamos a buscar puesto los dos lógicamente, yo gracias a Dios muy fácil como mi papá seguía en INGETEC, yo ya había trabajado allá, y ya me conocían y todo, pues hablé, y eso fue rapidito que empecé a trabajar, y a Jaime lo llamó un Doctor Gabriel Rosas, que había sido profesor de él en la Javeriana, entonces lo llamó y empezó a trabajar, también muy rápido como al mes o algo así, en el Ministerio de Hacienda, y muy bien, le fue muy bien.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene usted de este primer trabajo del Doctor Bueno, luego de regresar de Siracusa ?

M.C.C.: El trabajaba en planeación del Ministerio de Hacienda, pero estuvo ahí poquito tiempo, porque lo nombraron Director de Impuestos Nacionales, es decir le fue súper y, eso si era pesadísimo, muy pesado, y era muy joven.

P.C.P.: Cómo fue esa época de la DIAN, y que recuerda de los retos y de las circunstancias complicadas que se presentaron, su juventud, cómo fue eso?

M.C.C.: Bárbaro, 26 años tenía, pues para él fue un reto, pero él se le mide a todo eso sí, y le fue muy bien, él tenía que viajar mucho, era difícil para mí porque él tenía que viajar mucho, tenía que trabajar muchísimo, mucha vida social lógicamente, pero bien en general, todo salió muy bien, después cuando cambió el gobierno nos fuimos de nuevo.

P.C.P.: Qué hacían ustedes en sus tiempo libres, ya había nacido su hijo?

M.C.C.: No Juan Pablo nació mucho después, por que yo perdí tres bebés, esa época fue un poco dura para mí, porque yo perdí tres bebés antes de nacer el niño, entonces hubo bastante tiempo en el que yo no podía, no podía salir, tenía que

estarme en la casa, porque con la amenaza de perder el bebé, entonces me tenía que quedar en la casa, dejar de trabajar un tiempo, y de todas maneras, los bebés los perdía, entonces yo ya estaba, yo ya me había enfrascado un poco, como en la maternidad, como el deseo de ser mamá, y la frustración de perder los bebés, y todo eso, entonces tal vez yo no le paré muchas bolas a, es decir descuidé esa parte no, entonces a él le tocó un poquito solo y todo lo que fue vida social, le tocó mucho tiempo solo, porque yo no podía, no me podía levantar, simplemente yo tenía que estar acostada, entonces esa época fue difícil en ese sentido, pero yo siempre era con la ilusión de formar la familia, de tener el bebé.

P.C.P.: Cómo recibió usted la inseguridad a la que se veía expuesto el Doctor Bueno como Director de Impuestos?

M.C.C.: Pues como con tranquilidad, yo nunca he sido como muy alarmista, y Jaime me hablaba mucho, no pues tranquila, tranquila no te preocupes que, él tenía su chofer, chofer armado que eso era jartísimo, pero pues le tocaba, a uno le tocaba asumir las cosas, porque uno sabe que no hay nada que hacer.

P.C.P.: Y cómo tomaba eso la familia del Doctor Bueno?

M.C.C.: Yo creo que en eso no nunca ningunos fuimos, ni ellos ni yo fuimos como alarmistas, como que tal vez nunca tomamos conciencia de que podía pasar algo grave, no se tal vez es eso, porque ellos tampoco nunca demostraron su angustia en ese sentido.

P.C.P.: Luego de terminar en la DIAN, cómo toman ustedes la decisión de irse?

M.C.C.: Pues a ver te digo, el de todas maneras al salir del sector público, tenía que dejar, es decir no podía trabajar en esa parte durante un año, y le ofrecieron este programa en Harvard y fue como perfecto, eso fue con una beca. Fimos con una beca, y estuvimos allá otro vez año, y también pesado para él, yo no pude trabajar esta vez porque quedé embarazada allá de nuevo, estando en Estados Unidos, y finalmente logré tener el bebé, pero vinimos a tener el bebé acá, Juan Pablo nació acá en Bogotá, nos vinimos los dos, porque su programa terminaba en mayo, y el bebé era para septiembre, entonces pues era perfecto, porque yo todavía podía viajar y entonces nos vinimos y ya nació el bebé.

P.C.P.: Qué recuerda de los acercamientos con Deloitte?

M.C.C.: Estando allá, yo recuerdo que lo llamaron, de Deloitte, a un entrevista en Nueva York, y fue, y pero es decir, también fue como bastante rápido, no fue, no fue difícil, cuando él llegó acá el ya venía con su trabajo listo, fue bastante pues, en esa época, el era de la primera promoción de economistas puros de la Javeriana, y creo que fue uno de los primeros sino el primero, a no tal vez el segundo o tercero en tener un Master en economía, porque en esa época todavía aquí no había Masters, y él acababa de salir entonces, de su promoción creo que fue de los primeros que tuvo un master en Siracusa, entonces por eso consiguió, por eso lo llamó el profesor para que trabajara, en la Dirección Nacional de Impuestos, se llamaba en esa época, entonces el trabajo por eso, porque, porque era una persona que había logrado su master muy rápido, y en Harvard le fue muy bien también, entonces lo contactaron directamente y en su entrevista le fue muy bien.

P.C.P.: Qué recuerdos tiene de ese regreso al país?

M.C.C.: No era tan complicado como la situación ahora, nosotros cuando nos fuimos ya teníamos nuestro apartamento acá, en Bogotá, en la 90 con 11-A, ya lo habíamos comprado cuando nos fuimos lo dejamos arrendado, y antes de regresar, empezamos a hacer los contactos para que no lo devolvieran, lo habíamos arrendado a una pareja de un español y una francesa, entonces fue un poquito complicado, pero la ilusión, era que el niño naciera ya en su casa en su cuarto, que teniendo todo, y lo logramos, osea que en ese transcurso de tiempo que fueron como de junio, julio, agosto y septiembre, ya nos pasamos para el apartamento, y el niño nació en el apartamento ya teníamos, y nosotros teníamos ya nuestro apartamento montado, tocó hacerle reformitas porque no lo dejaron, no, no, no que sufrimiento, pero bueno se pudo, y se le arregló su cuartico al niño, y perfecto.

P.C.P.: Cómo era ya este trabajo en Deloitte?, era el mismo ritmo que traía antes?

M.C.C.: Pues, yo creo que u poquito menos, pero de todas maneras era un reto para él, porque él estaba en la Presidencia, el entró, como socio, creo, yo creo que eso si te lo tiene que aclarar Jaime porque yo no me acuerdo exactamente cómo fue la cosa, pero al poco tiempo, él como a los dos o tres años, ya, había un gringo presidente de la compañía, y a él lo mandaron de regreso a Los Estados Unidos, entonces quedaron dos Colombianos compartiendo la presidencia. Entonces eso fue también rápido, trabajaban bastantísimo claro, porque sacar adelante una compañía así es complicado, pero Deloitte, es una magnífica compañía, y el estuvo muy bien allá.

P.C.P.: Cómo fue ese proceso de ser papá para el Doctor Bueno?

M.C.C.: No pues es que eso si siempre él ha sido un papá increíble, siempre ha sido un papá increíble, son muy pegados los dos, se quieren muchísimo, y Jaime apoya a Juan Pablo en todo, siempre lo ha apoyado, muchísimo, pues ahoritica está en Estados Unidos, el chino pues siempre tuvo su papá cerca, por más de que nos separamos y todo eso, él siempre estuvo con su papá, es decir él nunca, a Juan Pablo nunca le faltó su papá, jamás.

P.C.P.: Él era de esos papás de cambiar pañales, era muy afectivo?

M.C.C.: No eso si poco, los señores poco en ese momento, pero si muy afectivo, bastante, con el niño es impresionante, pues con él todavía, si él es muy afectivo.

P.C.P.: Qué hacían ustedes en esa época en sus tiempos libres?

M.C.C.: En esa época a ver íbamos a club, más o menos no mucho, hacíamos algo de deporte, pero era como vida social, teníamos un grupo de amigos muy bonito, varias parejas, entonces nos reuníamos en las casas de las distintas personas de las distintas parejas entonces un día comíamos aquí, otro día almorzábamos allá, el fin de semana, siempre era en vida social, y en la finca, en la finca en chía, la que era de la familia de él, entonces se empezó a arreglar la finca y los fines de semana, yo creo que prácticamente todos los domingos íbamos allá, también había fines de semana que pasábamos la noche allá, nos íbamos el sábado y regresábamos el domingo por la noche, entonces allá jugábamos, siempre iba alguien, o los hermanos o amigos, invitábamos amigos, entonces el almuercito, el asadito, y jugar fútbol, y jugar voleibol, y había caballitos, entonces montábamos a caballo, entonces el chino pues feliz y dichoso, le patrocinaba a Juan Pablo, no sé exactamente en qué época fue, un equipo de fútbol, con los niños ahí de la vereda, y jugaban mucho, y eso yo creo que le sirve mucho a los niños, porque con el roce con gente de otro estado eso no, y para él era igual, porque los niños eran sus amigos, él no se daba, él no creo que nunca pensó o discriminó, nada, porque para él eran sus amigos, eso es muy bonito y Jaime le patrocinaba muchísimo eso.

P.C.P.: Qué recuerda usted del paso del Doctor Bueno a KPMG?

M.C.C.: Pues a ver, Jaime estaba en la presidencia compartida de Deloitte, y estaba muy bien pero pues lógicamente se veía que tenía que quedar una sola cabeza, pienso yo, esa es mi opinión, y lo llamaron de Peat Marwick, en esa época se llamaba Peat Marwick, y Peat, pues no estaba en su mejor momento, para él fue otro reto no, ir a esa compañía a sacarla adelante y tomó esa decisión y se fue y la sacó adelante, Gracias a Dios.

P.C.P.: Yo tengo entendido que por esta época fue que se dio su separación?

M.C.C.: Exactamente, yo creo que no alcancé a estar más de seis meses, ya él en Peat Marwick.

P.C.P.: Tuvo que ver en su ruptura el hecho de ser él un hombre tan ocupado y dedicado a su trabajo?

M.C.C.: No creo que el trabajo haya influido en eso mucho, si tenía su vida, pues trabajaba muchísimo, tenía que trabajar los sábados, pero yo creo que eso no se da así, simplemente las personas van cambiando y sobre todo ellos cambian más que uno porque uno está como más metido en la casa, yo trabajé, pues no trabajaba de tiempo completo pero trabajaba, o trabajaba en la casa, pero ellos van cambiando un poquito o sea yo creo que cambian las prioridades de pronto, no se, no se, honestamente yo no sé, pero simplemente tal vez le cambia a uno la visión de lo que es el amor y todas esas cosas,

P.C.P.: Con su hijo cómo fueron las cosas?

M.C.C.: Para el niño fue muy difícil, lógicamente decirle a un niño, Juan tenía siete años, decirle a un niño que su papá, se va a ir de la casa, que vamos a quedar solitos, el niño pensaba mucho como en la seguridad física, entonces se van a entrar los ladrones, y él como que quería retener a su papá, pero a él pues se le habló muy claro y se le dijo que su papá no le iba a faltar, que él iba a estar siempre con él, que su papá siempre lo iba a apoyar, que él iba a vivir con migo pero que si él quería vivir con su papá, pues, mejor dicho también, tampoco era imperativo que tenía que vivir conmigo, pero siempre vivió con migo, entonces los cambios son, si los cambios son duros, él se fue a vivir, a ver se fue a vivir con los papás creo, por un tiempo.

P.C.P.: Usted piensa que el rompimiento que ustedes estaban viviendo influyó en la decisión de empezar un nuevo proyecto laboral en KPMG, a pesar de los riesgos que eso podía traer consigo?

M.C.C.: no, no creo, no yo creo que son cosas completamente difícil.

P.C.P.: Dado que ustedes tienen un hijo cómo ha sido la relación ente ustedes dos?

M.C.C.: A medida en que pasa el tiempo las cosas se vuelven más racionales, pero Jaime y yo nunca tuvimos, peleas o discusiones, Jaime fue es decir nosotros nunca tuvimos un matrimonio tormentoso en cuanto a peleas, y eso, más bien se fue dando como indiferencia, como frialdad, de pronto de parte y parte yo creo, pero no de que estés peleando y que estés, yo creo que Juan Pablo nunca nos vio pelear, Juan Pablo no tiene un mal recuerdo porque nunca nos vio en ese estado de, de que la mayoría de los matrimonios pasan es por eso, que es la pepea continua, continua, no, nosotros éramos como un poquito la indiferencia pero no, porque se acabó el amor, o porque apareció otra persona o cualquier cosa, pero es decir lo uno es consecuencia de lo otro, si él empezó a sentir que yo ya no era tan importante, pues entonces lógicamente puede aparecer otra persona muy fácil.

P.C.P.: Cómo ha sido la relación de padre – hijo durante todos estos años?

M.C.C.: El siempre estuvo con él y con migo, el siempre me ha apoyado a mi en todo, el niño estaba prácticamente todos los fines de semana con su papá, porque estaba todas las semanas conmigo, entonces el niño se iba con su papá el sábado al medio día y dormía con ellos en la finca, con mi suegra y con mi suegro, y regresaba por ahí cuatro, cinco de la tarde el domingo, entonces él pasaba bastante tiempo, y entre semana iba, y nunca se le puso, es decir nunca dijimos, las citas son lunes, miércoles y viernes, nada, total libertad, es decir si él quería ir iba, si él quería ir a comer con nosotros iba, y él fue

siempre muy cercano, Juan Pablo nunca sintió la falta de su papá, como muy racional, fue, la separación nuestra fue muy racional, muy calmada.

P.C.P.: Cómo tomaron esta situación las dos familias, en especial sus papás?

M.C.C.: A no, terrible, para mi familia fue horrible, para la de Jaime también, fue un proceso, si pero es decir, yo me acuerdo que cuando yo fui a contarle a mis papás, que me estaba separando de Jaime, horror, tragedia pues pero, porque ellos pensaban que esa era una decisión que se debía tomar en familia, entonces porqué lo haces sola, porque no cuentas con nosotros, entonces simplemente es que eso es una decisión de la pareja, aquí no, nadie más tiene que ver, es decir él y yo juntos, él Juan Pablo y yo, los tres, pero no teníamos que contar con nadie más porque pues si tu ya no quieres vivir con una persona, no tiene nada que ver ni el papá del uno ni el papá del otro, pero para ellos fue terrible, pero siempre, siempre se siguió como una relación de respeto, siempre hubo como relación de respeto, y en toda las digamos, los eventos familiares, tanto en la familia de Jaime como en la familia mía, siempre yo estuve allá, y él estuvo aquí con mi familia, una relación muy cordial, y siempre hemos tenido una relación súper cordial, cosa que la gente no entiende, pero por eso creo yo que Juan Pablo nunca estuvo traumatizado ni nada, pues una, lógicamente el trauma de que su papá ya no vivía con él, pero no, porque él lo siguió viendo y estuvo siempre con su papá, no hubo pues drama de que yo le hablara mal de su papá, o que su papá le hablara mal de mí. No.

P.C.P.: A mi me gustaría que me contara desde su percepción como profesional y persona que estuvo mucho tiempo al lado del Doctor Bueno, cómo ve el papel que él desempeña como gerente y como líder al frente de una organización?

M.C.C.: El siempre ha sido una persona muy humana, no ha sido una persona lejana de la gente y de los problemas sociales, yo creo que el siempre tuvo, aunque no he estado nunca muy metida, pero él siempre tuvo, magnífica relación con sus empleados, y por ejemplo él escribe cosas, yo se que todavía escribe, es decir lee mucho, y por ejemplo hay cosas que él lee y le parece que son interesantes, entonces escribe como resúmenes de artículos o de libros que le parecen que su gente debe conocer, y les manda comunicaciones, como para, miren leí esto, me parece interesante, me gustaría que todos lo conocieran, él siempre ha estado como muy cerca de su gente, y nunca he oído que haya tenido relaciones malas con la gente, no, no he estado muy adentro, nunca, nunca fui de estar metida en la oficina, nada de eso, alejadita, porque pues el en su mundo y yo en mi mundo, y los dos en el mundo de los tres.

P.C.P.: Cómo percibe usted la relación del Doctor Bueno en general con las mujeres, cómo concibe él el papel de la mujer en una empresa, en la sociedad en la familia?

M.C.C.: Yo creo que a nosotros por la época nos tocó vivir una transición, cuando yo estudié no era tan importante que una mujer hiciera una carrera profesional, por eso yo estudié una carrera intermedia, porque en esa época, antes se pensaba que la mujer debería estar en la casa, pero nos tocó, la transición, osea, en ese momento ya habían muchas mujeres que entraban a la universidad y se hacían profesionales, entonces Jaime vivió eso, yo se que cuando él se graduó de la universidad eran cinco mujeres no más en el curso, pero sé que nunca hubo como discriminación, para nada, para nada, nosotros ya crecimos con la visión de que las cosas estaban cambiando, que el papel de la mujer iba a ser cada día más importante y que la igualdad de los sexos se estaba dando poco a poco, que es lo que estamos viendo ahorita, entonces yo estoy absolutamente segura que él en este momento considera igual de capaz a una mujer profesional que a un hombre profesional, no discriminaría si tu vas y presentas una entrevista y él ve que tu eres tan capaz como un hombre él no tiene ningún inconveniente, no para nada, él no discrimina, en ese sentido para nada, pero yo si quise estar cerca de mi hijo, entonces yo dejé de trabajar un tiempo mientras el niño estaba pequeñito, pero entonces gracias a Dios el trabajo mío es posible hacerlo digamos, medio tiempo, por horas, siempre trabajé así, dependiendo de los horarios, de Juan Pablo, al principio pues iba poquito, iba medio tiempo, después ya cuando el niño estudiaba desde bien temprano hasta las cuatro de la tarde o tres de la tarde, entonces yo trabajaba de ocho de la mañana a tres de la tarde, y más por realización personal mía, que por física necesidad mía, porque pues Jaime siempre fue supremamente responsable y generoso, ya después de separados nosotros, yo nunca tuve problemas en ese sentido, pero para mí era importante también, tener mi plata, mi propia plata, desarrollarme, estar con la gente, tener un poquito más de mundo que no fuera únicamente en la casa, ya cuando el niño no me necesitaba tiempo completo en la casa, entonces yo salí a trabajar porque pensaba que eso era lo, pues es que eso también es la vida de uno.

P.C.P.: Cómo fue su desarrollo profesional?

M.C.C.: Cuándo volvimos de Estados Unidos, si ya me dediqué al niño, porque yo llegué y a los tres meses nació el niño, entonces, estuve con, pues así como te digo, estuve con él bastante tiempo hasta que ya el niño tuvo 5, 0 6 años, ya en esa época ya el horario en el colegio era más amplio, entonces yo empecé a trabajar también con ingenieros, yo prácticamente toda la vida he trabajado con ingenieros, entonces trabajaba medio tiempo, después trabajaba tres cuartos de tiempo, y ya cuando el niño estuvo grande pues cuando ya el muchacho fue grande, ya trabajé tiempo completo, y hasta este momento trabajo tiempo completo.

P.C.P.: A mi me gustaría que habláramos un poquito del desarrollo de su hijo, en dónde estudió, la universidad y demás, y cómo fue ese acompañamiento del Doctor Bueno en ese aspecto?

M.C.C.: Pues él estudió en el Colegio Anglo Colombiano, toda la vida, o sea desde kinder hasta once, todo el tiempo estuvo en el Anglo, y a las reuniones asistíamos los dos, lógicamente a veces a Jaime se le presentaba algo y no podía ir,

pero él siempre hacía el esfuerzo por ir, siempre estuvo acompañando a Juan Pablo, siempre vio los informes, siempre le, en esa época los niños no es como ahora que tocaba hacerle las tareas, que tenía que estar sentada, ahora es terrible, porque a la mamá le toca hacer primaria, bachillerato y universidad con los muchachitos, en esa época no, era los niños más responsables, claro, claro porque ellos sabían que tenían que hacer las cosas, pedían ayuda cuando realmente lo necesitaban pero era muy poco, y él sabía que él tenía que hacer sus cosas y las hacía, cuando necesitaba me decía a mí, y si por algún caso yo no podía, llamábamos a Jaime y Jaime inmediatamente lo apoyó muchísimo, siempre muchísimo, asistimos cuando la primera comunión asistimos juntos a la preparación para la primera comunión, siempre, es decir él nunca, nunca nos dejó solos en ese sentido, no en ningún sentido, siempre estuvo simplemente no vivía con nosotros, pero él estaba él apoyó, toda la vida nos apoyó, y nos sigue apoyando, es decir él yo lo llamo, cualquier cosa que me pase lo primero que hago es todavía, después de 20 o 21 años tengo un problema de cualquier índole yo lo llamo, Jaime, y él incondicionalmente aparece.

P.C.P.: Cómo decidió Juan Pablo lo que quería estudiar, nunca quiso estudiar lo mismo que el papá?

M.C.C.: Si al principio sí, pero después ya los dos estuvieron mirando, las universidades, los pensums, pues si los programas, pero Juan Pablo solito, yo creo que a Jaime de pronto hubiera querido que estudiara economía, lógico, pero eso si lo habamos él y yo bastante, es decir es su vida, y él es el que tiene que resolver, es decir, uno lo único que podía era darle apoyo de contarle cómo eran las cosas, Jaime le contaba qué era la economía, y el veía, le consiguió entrevistas con gente, para que pues pudiera hablar y ver, qué hacía un administrador, qué hacía un economista, cuál era el campo en el que se podía desarrollar, y él solito tomó la decisión, con el apoyo de los dos, pero nunca tratando de direccionarle la vida, nunca se trató de direccionar, y él tomó la decisión, de que sí que le gustaba más la administración, y entre la administración la parte de finanzas, eso es lo que le gusta.

P.C.P.: Qué tal estudiante ha sido su hijo?

M.C.C.: Muy bueno, si es excelente, yo no fui mala estudiante, yo fui juiciosita también, el niño salió responsable, juicioso, y como te decía en esa época uno no tenía que estar encima de ellos, Juan Pablo llegaba, y pues hacía sus tareas y me decía, mami hice esto, esto, esto, y yo firmaba y listo pero no más, de pronto, me decía hay que tengo que hacer un mapa que no se que, para eso de las manualidades eso si pocon, entonces yo le ayudaba en esas cosas, en una época que le tocó tomar dibujo técnico, entonces yo le ayudaba, pero en esas cositas no más, entonces era que me ayudes a conseguir un libro sobre tal cosa, entonces yo le ayudaba llamando aquí llamando allá, buscando, iba y le recogía el libro y todo eso, pero sentarme con él a redactarle un trabajo, o hacerle la tarea, jamás. Yo siempre que fui a las reuniones magníficos los resultados, inquieto el angelito eso sí, si el niño fue inquieto, un poquitico necio, pero entonces no lo podían regañar porque los resultados eran muy buenos, es necio el angelito, pero que hacemos, le va bien no se le puede castigar, porque es decir los resultados que presentaba siempre eran buenos, no había de donde. El niño fue inquieto pero académicamente magníficos resultados

P.C.P.: Qué paso con Juan Pablo después de la Universidad?

M.C.C.: El se graduó y entró a trabajar en Arthur Andersen, y estuvo allá como año y medio yo creo, después pasó a otra compañía que se llama Azurian, y después ya se fue para Estados Unidos.

P.C.P.: Al doctor Bueno nunca le interesó que su hijo fuera a trabajar con él en KPMG?

M.C.C.: No, no porque en primer lugar creo que en esas compañías creo que no es posible que trabajen familiares, pero de todas maneras, tampoco creíamos en que el chino siguiera como debajo de las naguas del papá, digamos, ellos tienen que empezar a hacer su vida y a ser independientes, entonces él se consiguió el sólo se consiguió sus puestos, a los muchachos, es mi opinión y creo que la de Jaime también, hay llevarlos un poquito pero no imponerles cosas ni manejarles la vida, porque ellos son responsables de sus vidas, entonces él mismo consiguió el puesto en Arthur Anderson, y luego en Azurian él tomó la decisión de pasarse que fue regia además, ahí no duró mucho, porque el ya había empezado a buscar, Juan Pablo hizo el semestre de práctica en KPMG en Boston, y le fue muy bien, le mandaron cartas muy bonitas de recomendación y todo, y empezó el solito a empezar a tratar de abrirse campo par volver a trabajar allá, porque el pensaba que para hacer su especialización sería muy bueno trabajar un tiempo en Estados Unidos, y logró conseguir, no en Boston en donde estuvo, sino en la oficina Filadelfia, y está trabajando en este momento allá, ya eso, ya no es KPMG, eso ya ellos se abrieron y Juan Pablo quedó en otra parte que se llama Bearing Point, entonces ya no están dentro de la misma compañía, de todas maneras. El está trabajando en este momento tiene 27 años y la idea es, en este momento está en el proceso de buscar universidad, está buscando, está tirando a lo mejorcito, lógico Harvard, vamos a ver, en este momento está en ese proceso, yo creo que, vamos a ver es decir, o empieza en Septiembre de este año o empieza en Enero próximo, y no se sabe.

P.C.P.: Ya para terminar, hay alguna cosa de la que no hayamos hablado, y usted considere que es importante mencionar?

M.C.C.: A ver como miembro de familia es excelente, es decir con su mamá, con su papá fue excelente, y con sus hermanos es bastante, es decir siempre trata de ayudar, es magnífico miembro de familia, con migo, yo ya no soy su esposa, pero con migo fue inmejorable, yo creo que nosotros tuvimos un buen matrimonio pero que se fue apagando, pero si nosotros tuvimos unas épocas buenísimas, estuvimos 13 años casados, pero entonces, como que el amor se va apagando poco a poco.

ANEXO 16. ENTREVISTA MARIA TERESA HARDMEIER DE BUENO

Esposa Jaime Bueno Miranda
Bogotá: Marzo 27 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que para comenzar me contara sobre usted, sus orígenes, en donde nació y demás

M.T.B.: Yo nací por casualidad en Buenaventura, mi papá era Suizo-Alemán, y venían de un viaje y entonces me tocó nacer allá, nací pues porque me adelanté, mi mamá sí es Antioqueña, toda mi familia es antioqueña, por accidente nací allí, tengo cuarenta y ocho años, soy economista de la Universidad Javeriana, luego hice una especialización en Finanzas en el Rosario, conocí a Jaime en la universidad, era mi profesor de macro una cuchilla terrible, era profesor y después yo fui su monitora. Estudié toda la primaria y el bachillerato en Medellín, terminé el colegio con las carmelitas. Me vine a estudiar acá, yo quería estudiar en la Universidad de Antioquia, me presenté a esa universidad, no quería entrar a la Javeriana por caprichos de juventud, pero estaba en huelga y entraron en una huelga muy larga, entonces mi mamá, dijo que no podía estudiar en una universidad que iba a entrar en una huelga tan larga, que eso era imposible que me quedara estudiando allá, y habían pasado las admisiones y todo acá, pero yo fui en un concurso que hacía Coltejer, era una de las mejores bachilleres de Antioquia, entonces pues logré que me admitieran acá a presentar la entrevista, entonces viajé acá corriendo a Bogotá, y la presenté, y entonces entré acá a estudiar en la Javeriana.

P.C.P.: La suya era una familia muy tradicionalista?

M.T.B.: Sí, Nosotros no somos sino una hermana y yo, y me vine acá a estudiar juiciosa, viví con unas niñas de Cali en un apartamento cerquita a la universidad, y bueno me fue muy bien, era buena estudiante y Jaime u profesor mío de Macro, me dictó macro, en el, yo conocí a Jaime en el, ya no me acuerdo, hace tanto tiempo que me gradué, yo me gradué en el año 82, él estaba recién llegado de Siracusa, de hacer un master. Bueno Jaime después fue director de impuestos, fue mi director de tesis, yo la hice con otro muchacho que hoy vive en México, él fue nuestro director de tesis, fue sobre el impuesto al valor agregado que estaba en boga en ese momento, ya después, Jaime se fu a estudiar a Harvard, yo me casé, yo soy viuda, tengo una joven, una niña joven que tiene hoy 23 años está en Boston, se llama Juliana Samper, después ya cuando Jaime regresó nos volvimos a encontrar y empezamos a salir, yo ya pues estaba viuda, nos casamos en el año 86.

P.C.P.: Quién fue tu primer esposo?

M.T.B.: Se llamaba Juan Samper, él era un administrador de empresas, y le gustaban mucho los caballos, era polista, y se murió muy joven, le dio primero una septicemia, como el era polista manejaba mucho los caballos y le dio una septicemia, y quedó como con las defensas muy bajitas, y después le dio un infarto pulmonar.

Entonces me case con Jaime en el 86, después de que yo terminé trabajé sobretodo en el sector financiero mucho tiempo, mi pasantía la hice en la Superintendencia Bancaria, un semestre de práctica que hay que hacer, y luego entré a trabajar, en la Corporación Financiera Colombia, y allí hice toda mi carrera financiera, manejé líneas del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, proyectos muy grandes, y estuve allí nueve años, luego ya de ahí me fui para el Banco Ganadero, ellos estaban montando banca empresarial, que no la tenían y me fui para allá a trabajar, y luego pasé a la vicepresidencia comercial del fondo de pensiones y cesantías de ellos, luego Aliadas que era una compañía de financiamiento comercial, ahora se convirtió en banco, ellos necesitaban a alguien de planta acá en Bogotá, y entonces yo trabajé con ellos, ya Camilo el chiquitín de nosotros nació, y decidimos que era mejor que yo me dedicara a él porque tenía como unos problemas de conducta, como que se sentía muy grande muy adulto, usaba corbata, desde los cuatro años, corbata pero no le gustaban las corbatas chiquitas, porque el papá le traía corbatas chiquitas y no, a los pies las corbatas del papá, y nos dijeron en el colegio que ese era como su sentido de autoridad, entonces nos aconsejaron que era un niño más de cuidado, entonces nosotros dijimos no pues toca abandonar las finanzas y dedicarme a mi hijo.

P.C.P.: En qué momento se reencuentran el doctor Bueno y usted?

M.T.B.: Hubo una conferencia del Banco de Bogotá, el banco de Bogotá, hacía unas charlas con personajes importantes, un almuerzo e invitaba gente así como especial y allí lo volví a ver. Y entonces ahí lo volví a ver.

P.C.P.: Qué la conquistó a usted del doctor Bueno?

M.T.B.: A ver, le cuento que al principio me caía gordísimo, cuando era profesor me caía gordísimo, porque eso era una cuchilla terrible, eso nos ponía todas esas lecturas que eran unos mamotretos la cosa más espantosa como si esa fuera la única materia, y entonces eso vivíamos más aburridas con él por eso, pero pues era un buen profesor. A ver qué me conquistó de Jaime y me sigue pareciendo lo mismo, me parece que es una persona muy equilibrada y me parece que tiene mucha sabiduría, sabe manejar tan bien el día a día como los grandes problemas como las grandes realizaciones, eso, es una persona sencilla en tratar, pero con esas dos virtudes la sabiduría y el equilibrio.

P.C.P.: Qué es lo que más lo caracteriza a él además de estas dos virtudes que me estás contando?

M.T.B.: Yo creo que la simpleza, él es una persona muy simple, y es una persona que tiene como chispa, como que tiene siempre, digamos en cualquier situación él tiene siempre como ese apunte que a uno lo saca de donde esté enfrascado y a mí eso me parece muy importante porque yo creo que él que tiene tantas preocupaciones, tantas cargas encima, tantos

oficios, siempre tu lo ves entonces él tiene el tiempo para sentarse y hablar con Camilo y le habla y le llega como con una simpleza, cuando yo estoy ofuscadísima, porque qué es lo que está pasando con una cosa del colegio o alguna conducta, él se sienta con él y ya, como con una simpleza y una facilidad de poder llegar y preguntar qué es lo que está pasando, pero también que dentro de lo que él está diciendo está la solución, y la claridad, él tiene mucha claridad, mucha claridad mental, entonces ayuda mucho y se desconecta, él es una persona que cuando está en su oficina, él está en su oficina y está en eso, pero cuando está con nosotros jugamos y estamos los dos pero no te mete el trabajo y yo creo que ni se acuerda, ni de todo lo que tiene, y vive lo que tiene que vivir, y yo creo que eso es importante para poder acometer todo lo que tiene, y él es una persona muy comprometida, él tiene su oficina, pero cada cosa que tiene le dedica tiempo, por eso yo a veces le digo, pero tu como te vas a meter en eso, porque él hace tareas, y él le trabaja y es un tipo muy comprometido con todo lo que se mete, tiene un gran compromiso con todo lo que se propone, y él por eso siempre que le dicen, Jaime nos podrías ayudar en tal cosa, él lo único que pregunta es cómo son esas reuniones, que tan frecuentes son, porque yo vivo muy estrecho de tiempo y a mi me gusta dedicarle tiempo a las cosas.

P.C.P.: Cuáles son las cosas que hacen más feliz a Jaime Bueno?

M.T.B.: El goza mucho con los triunfos de Camilo, se pone feliz cuando todo lo que él propone y que ha luchado se logra, realmente lo pone feliz cuando esas proposiciones han sido adecuadas y aceptadas, y se pone muy feliz cuando estamos de vacaciones, cuando descansamos, cuando estamos todos, Jaime tiene un hijo que es el que está en Filadelfia, y cuando nos podemos reunir todos, con mi hija, hemos hecho paseos con el novio de mi hija, con el hijo de él cuando estaba de novio porque ahora está casado, Camilo y nosotros, eso lo hace feliz, a él le gusta mucho estar con los amigos, compartir con las personas, cosas sencillas, jugar tenis, cuando juega bien, cuando ve que mejora, eso se pone dichoso.

P.C.P.: Además de esas grandes virtudes que ya me comenté, qué otras cosas caracterizan a Jaime Bueno?

M.T.B.: Lo del compromiso, Jaime es una persona de mucho compromiso, muy comprometido, él es una persona muy patriota, es muy de este país, siempre se compromete, esta muy pendiente de la mamá, de los hermanos, de los hijos, es un tipo austero, no le gusta aparentar, sino vivir como el país lo requiere que uno vive, pues es un país en el que en general somos pobres, entonces él no puede estar con el derroche, con niveles de derroche ostentando, porque es un insulto para la demás gente, y vive muy conciente de la situación del país de las necesidades, es muy buen patrón, muy buen jefe, es muy exigente, aquí y con todos, a Camilo le exige pero como que lo reblandece muy rápido, pero si en el trabajo y en todo él es muy exigente y con él mismo, esas son sus características, porque no se a veces si eso es tanta cualidad, porque se vuelve a veces como tenso con esas cosas porque es una persona muy estricta, él es una persona muy cumplida, por ejemplo nos dice a las nueve de la mañana estamos saliendo, y a esa hora está montado en el carro esperándonos.

P.C.P.: Cómo es Jaime Bueno como esposo?

M.T.B.: El es de tratar como muy iguales, entonces necesitamos tomar esta decisión, entonces ven echémosle cabeza, como te parece, que harías tu, y eso es algo importante porque uno esta en todo y a uno como mujer le gusta mucho saber pues que las cosas realmente si son compartidas entonces que las decisiones que tomamos las tomamos en consenso.

A mi me gustaría más por ejemplo que el tiempo, pus entre semana tuviera como un poquito más de tiempo, porque yo si hablo más con él, y aunque lo vea leyendo le hablo, entonces por ejemplo con Camilo el fin de semana si se le dedica por completo, pero entre semana difícil, no tiene mucho tiempo.

P.C.P.: Cómo ve desde su perspectiva y como profesional el éxito que el doctor Bueno ha tenido?

M.T.B.: Yo le atribuyo a varias cosas, primero a su compromiso, segundo a que él es un tipo muy estudioso y muy disciplinado en esa parte del estudio se exige mucho, tiene mucha claridad mental, él es un tipo muy claro mentalmente, muy sereno ante las cosas que se presentan él siempre guarda la serenidad y la calma para poder con esa claridad mental que tiene esquematizar y hacer sus cosas, es un tipo que se interesa y entonces el mensaje que te llega es muy claro muy esquemático muy preciso, entonces yo creo que eso es muy importante, es muy estudioso, siempre está estudiando, siempre está actualizándose, él en los viales siempre deja tiempo para comprar los últimos libros el último hit que hay en cuanto a administración, o cuando a estrategia, en cuanto a todo lo que tenga que ver con dirección, yo creo que es un tipo que combina muy bien su parte intelectual, con su parte personal, sus relaciones interpersonales son muy buenas, entonces por eso yo te digo que él es muy equilibrado, aunque es un tipo muy estudioso y muy intelectual, muy convencido de que siempre tiene que prepararse, tiene que progresar, es un tipo con muy buenas relaciones interpersonales, que oye a la gente y que quiere trabajar en equipo, él trabaja en equipo, esto es algo que a mí me gusta mucho, él siempre ha creído mucho en las mujeres, le gusta trabajar con mujeres, cree que las mujeres son muy buenas funcionarias, y en general, con todos los que él trabaja siempre les gusta que se preparen más, que surjan que sean inquietos, y a las mujeres nos conciente mucho.

P.C.P.: Esa era precisamente mi siguiente pregunta, cómo ves tu la visión que él tiene del papel de las mujeres tanto en el trabajo, como en la sociedad en general y en la familia?

M.T.B.: Esa es una cosa que también yo le admiro, yo me doy cuenta que tiene muy buenas relaciones con las mujeres importantes, por ejemplo él es muy amigo de Martha Lucía Ramírez, siempre en todos los proyectos que ella ha estado, siempre lo ha consultado, Noemí Sanín, siempre, Flor Ángela Gómez, él tiene muy buenas amigas mujeres y le gusta trabajar con ellas, y las admira, y eso a mi me gusta mucho, y creo que eso es muy importante, y porque en este país, realmente hay mujeres muy importantes, y yo creo que hay que tenerlas en cuenta, hay que oír las.

P.C.P.: Cómo es el doctor Bueno como papá?

M.T.B.: Como papá, él es muy pendiente de los hijos, de ayudarlos siempre en tener digamos el consejo oportuno, es un tipo muy prudente, él guarda siempre la prudencia la distancia, dice lo que tiene que decir, pues ya con los hijos

importantes, ya con el que está casado, pero siempre está pendiente, siempre muy pendiente de los hijos, está allí siempre, con Camilo que es un gran deportista, lo acompaña, no le importa si nos tenemos que ir, los fines de semana, que corra para un club por acá, que todo eso, no importa, si nos toca quedarnos ahí y comernos un sandwich porque no hay nada más que comer, hay clubes que no tienen mucha infraestructura, pero juega ahí, entonces ahí estamos pendiente, él se entusiasma, lo filma, Camilo a veces se pone hasta desesperado porque ¡Hay mi papá que oso!. Lo filma, le toma fotos, realmente es un papá muy comprometido con su papel.

P.C.P.: Y como hijo?

M.T.B.: como hijo también, está con su mamá, muy cariñoso, claro que a veces él no tiene mucho tiempo pero sabe que estoy yo, entonces eso hace que aunque a veces él no tenga mucho tiempo, sabe que yo estoy muy pendiente, yo soy la que le manejo las cuentas, la platica a mi suegra, yo la acompaño donde el médico, yo le oigo todo lo de su conductor, su carro, lo que le falta, lo que no le falta, ella sabe que a mi me llama día y noche y yo llevo una muy buena relación con ella, y ella acude a mi siempre, entonces pues así el no tenga tiempo, él sabe que yo suplo eso, estoy con ella para lo que sea.

P.C.P.: Cómo inculca el doctor Bueno en su hogar las cosas que él considera son importantes, los valores que él considera fundamentales para la formación de una familia?

M.T.B.: a ver él habla, por ejemplo con Camilo con ejemplos, siempre muchas veces cosas que él le quiere transmitir a Camilo, se las transmite con ejemplos, entonces cosas muy sencillas, le dice mira cuando yo tenía tu edad, imagínate que me pasó tal cosa, que por ejemplo que irrespetó a un profesor o que le dijo tal cosa, a mi me pasó igualito Camilo, mira que esto era así y yo lo solucioné así, no se tu que opinas, que te parece. Él es una persona que tiene esa gran facilidad para decir las cosas, como poniéndose él primero como el ejemplo de algo que le ha pasado a él, y yo creo que eso es muy importante para Camilo, porque Camilo va captando y sabe que no es que a él le toque, y que eso es lo que va a hacer pero que eso es por allá, sino que eso es lo que ha vivido su mismo papá. Entonces así como él transmite las cosas, por ejemplo nosotros hablamos, aquí en el comedor nosotros nos sentamos y hablamos o arriba, cuando tiene que ser regaño por ejemplo ese es el salón de las ceremonias, y entonces cierra la puerta, Camilo vamos a hablar, pero él no se ofusca para hablar, lo que quiere transmitir, lo transmite, entonces nos trae recorticos, hay un señor de Medellín que no recuerdo como se llama la empresa de él, es como un textilero pequeño, le manda muchas cosas con mensajes así subliminales, y cosas del país, y como él trabaja tanto con la Cámara de comercio para el bien de la ciudad, y él participa tanto, trae todos esos documentos y le dice mira Camilo tal cosa sobre la democracia, entonces se consigue mucho, y yo le leo a Camilo mucho las noticias y todas esas cosas que quisiéramos que él tuviera en cuenta, y por ejemplo Camilo yo digo que él no es un patriota es un chauvinista, eso si él tiene un amor por Colombia pero la cosa más desvivida, entonces un niño que vea que ya no canta el Himno Nacional le parece que ya no puede ser amigo de él, es como fundamentalista, se pasa para el otro extremo, entonces él toma partido en esas cosas y los paisajes más lindos son los de Colombia y si tu le dices vamos de vacaciones entonces dice vamos para Providencia, que rico ir a Buga, pues nosotros viajábamos bastante por tierra cuando se podía, y Providencia seguimos yendo y somos amigos del lancharo y de todos. Todas esas cosas pues hacen que uno tenga valores que sepa que este es su país, que hay que quererlo, que tenemos que hacer cosas buenas por el país, como le digo como Jaime está en eso de la Cámara yo creo que eso contribuye mucho, a que siempre haya que los valores que el respeto, yo respeto, hubo un tiempo en que se enfatizaba mucho en el yo respeto a las personas, y nosotros siempre le hemos inculcado, y el mismo hecho de cómo es uno con las personas, que siempre es respetuoso, que tiene que ser colaborador, todo eso él lo ve que se vive, eso es lo que vivimos, pues yo creo que los hijos hacen también lo que ven aunque a veces se revelan y tratan de ser rebeldes por sus edades, pero es fácil que vuelvan a la línea, porque siempre vivimos como en paz y como en armonía.

P.C.P.: Donde vive tu hija?

M.T.B.: En Boston, ella es arquitecta de Los Andes, ella estudió arquitectura en Los Andes, se fue a hacer un Master en la Universidad de Columbia, y está trabajando en Boston.

P.C.P.: Además de lo que ya me has comentado del tenis, cuáles son esas otras actividades que el doctor Bueno disfruta y que trata de sacar tiempo para eso?

M.T.B.: Hay a ver, pues yo creo que el Tenis y la tertulia, con los amigos, que vamos a hablar de algún tema del país, entonces dice hay que la gente está muy nerviosa, está muy preocupada, otra cosa que nos gusta y es que tenemos muchas cosas muy parecidas, es la música clásica, él es un melómano impresionante, tiene música, eso si increíble, nosotros recibíamos también, este semestre no hemos podido pero vamos a volver el otro, unas clases de música clásica, con Alfonso Pérez que es un músico que estudió en Alemania, como para aprender a interpretar la música y a sentirla, y a vivirla. Eso también nos gusta mucho, los conciertos, vamos a conciertos, entonces yo creo que él disfruta mucho la música, ese es otro Hobbie de él, coge sus audífonos se los pone y trabaja así, pasa horas enteras oyendo música.

P.C.P.: Eso era todo, no se si hay alguna cosa que no hayamos mencionado y consideres conveniente contarme.

M.T.B.: Que veo yo también en Jaime, es un tipo en el que la gente cree mucho y la gente lo consulta mucho, porque yo te digo que es sabio pero prudente, nunca está haciendo ostentación de absolutamente nada, si tiene que sentarse con un niño a hacer algo, lo hace y lo hace con gusto y saca lo que tiene que sacar, si tiene que sentarse con el Presidente se sienta y lo hace igual que lo haría con otra persona, le gusta mucho también la academia, pero no ha podido porque viaja, pero yo creo que va a volver porque duró muchos años enseñando, ahora es el profesor del hijo, el hijo en el anglo toma una materia que se llama economía, y Jaime es el profesor, y desde antes que la tomara siempre los domingos cuando ya por

la tarde llegábamos se sentaban y cualquier tema de economía, entonces él le explicaba, eso también le gusta mucho, la academia, la docencia y yo creo que lo hace muy bien, siempre le digo y porqué tienes que preparar tanto esas clases, y me dice este año si ya que da todo, pero siempre tiene algo nuevo porque como en todos los viajes empieza a buscar que ha salido, entonces pus eso hace que prepare y prepare. A mi me gustaría por ejemplo que leyera más, pues que no fuera solo técnico, solo la parte técnica, yo creo que eso si le falta a Jaime, leer más de otras cosas, por ejemplo de historia porque a él le gusta la historia y no eso nunca tiene tiempo, no estoy llena de revistas que él no tiene tiempo de leer.

Yo creo que el hecho de que Jaime hubiera estudiado con los Jesuitas, los jesuitas de esa época del San Bartolomé su centro es la filosofía y yo creo que eso es lo que hace esa formación que tiene Jaime, pues él es de la misma onda por ejemplo de Juan Camilo Restrepo porque son compañeros, con Juan Sebastián Betancourt, esos que son como unos tipos muy claros mentalmente, muy inquietos, muy comprometidos y yo creo que eso es parte de esa filosofía que todos esos muchachos en ese momento adquirieron allá, y él también es muy deportista, por ejemplo con Camilo antes jugábamos muchísimo fútbol, en Chía tenemos una finquita en Chía íbamos todos los fines de semana cuando Camilo estaba pequeño él adoraba ir allá, y jugábamos fútbol cantidades, patrocinó un equipo de allá de chía a los chinos eran felices y ellos jugaban, yo también yo era portera, y entonces a él siempre le ha gustado mucho el deporte, el ciclismo también le gusta, y salimos a la ciclovía, nos gusta salir y cuando íbamos a Chía hacíamos unas caminatas larguísimas, por allá horas enteras, y él nos contaba que allá en san bartolomé el deporte era muy importante, jugaban mucho fútbol, mucho raketbol, que es el que él le inculcó a Camilo desde muy pequeño, a Camilo muy pequeñito lo llevaba a jugar, y recuerdo cuando vivíamos en otra casa que tenía un hall pequeñito y eso sonaban esas puertas y dele y le daba con esa raqueta y jugaba y jugaba y jugaba, y yo creo que eso hizo que Camilo le tuviera ese amor tan grande que le tiene al tenis, pues compite, no es muy competitivo en la cancha es un caballero, se gana todos los premios del caballero de la cancha, tu no sabes cuando Camilo está perdiendo o ganando, porque es igual, tu lo ves igual de tranquilo, muy tranquilo es amable con las mujeres cuando le toca jugar, no es exaltado, en eso sí se distingue mucho de los otros muchachos que son unas chispas, osea pierden una bola y ya tiran la raqueta, no camilo es un luchador hasta el final pero muy tranquilo, muy muy sereno, y yo creo que eso también, yo me acuerdo que Camilo estando chiquito a mi no se me olvida tenía como siete años y estaba compitiendo y él estaba en un campeonato y le toco, pus como él era de los chiquitos le tocó jugar con un muchacho que creo que tenía como nueve años, y pues el otro era grandote y camilo era muy chiquito y este empezó a tirar esas bolas durísimas para lo que era Camilo, y pues Camilo no veía uno, eso lo llevaba en ceros, y me acuerdo que cuando terminó el primer set, pues seis cero, entonces Camilo se puso a llorar, y entonces dijo que era que se le había entrado una cosa en el ojo, pero nosotros sabíamos que no se le había entrado nada en el ojo, y decía que se tenía que retirar porque no veía, y entonces Jaime en toda su sabiduría siempre como te digo, se sentó con él y le dijo Cami sabes una cosa el único triunfo, lo único importante aquí y el único triunfo que vas a tener aquí es terminar el partido, si tu terminas el partido, es un gran triunfo, eso es lo único importante, lo importante no es cuanto te deje él ni nada, ese es tu gran triunfo, terminar el partido, y él lloraba no es que el ojo, el ojo, el ojo, y el papá con esa sola frasecita, logró que el entrara a la cancha y llorando a mares como lloraba y se restregaba el ojo, pero terminó el partido, y yo creo que ese día el aprendió porque sabe que si entra a jugar el partido es porque tiene que terminar no importa como le vaya, y fue una lección importante. Y hoy en día ya no hay que decirle nada, el tenis es su pasión y es compita y compita y compita, no vive sino en torneos, también le gusta el fútbol como al papá, y la bicicleta.

ANEXO 17. ENTREVISTA JULIA EUFEMIA MIRANDA DE BUENO

Mamá Jaime Bueno Miranda

Bogotá: Marzo 25 de 2003.

P.C.P.: Me gustaría que para empezar usted me contara cómo conoció usted al papá del Doctor Bueno?

J.E.M.: Yo lo conocí en Cali, en la estación de Cali. Yo soy de Pasto y él había estado como diez años en Paso y nunca nos habíamos visto, y resulta que en unas vacaciones, mi hermana que era casada también con un vallecaucano, entonces yo me fui a Cali a pasar vacaciones, y al regreso coincidió en la estación que en el tren que iba yo iba él, entonces él me dice que yo le gusté, y él a mi también, entonces con esa coincidencia enorme, íbamos a Popayán y también nos quedamos en el mismo hotel. Como en ese tiempo no había avión hacia Pasto, él consiguió un taxi y coincidentalmente tomamos el mismo taxi. Llegamos a Endoríos, llegamos a un hotel y él muy atento me invitó a almorzar y así fue, conversamos y yo le di mi dirección, eso fue un miércoles y al domingo siguiente nosotros fuimos a misa con mi hermano y él estaba en la esquina y allí nos vimos, nos invitó a un matiné por la tarde con mi hermano, y entonces como a los ocho días se perdió y dije yo bueno, hasta aquí llegó, y varios días después yo lo vi por mi ventana y así, nosotros nos casamos en el 40, y nos seguimos viendo pero a mi mamá no le gustaba mucho porque no sabía quién era, que de que familia sería, entonces yo le dije mamá vea yo tengo un primo que vive allá, y ella dijo no yo voy a hablar con Eduardo, él era un hermano de ella que vivía en Popayán, para que me averigüe en Buga a ver de que familia es, si es que está casado, entonces ya averiguó con el hermano de ella y le dijeron que sí, que era muy buena persona, que no se opusiera porque él era muy buena persona, y entonces seguimos año y medio de novios, después de año y medio nos casamos, vinimos a pasar la luna de miel aquí en Bogotá, y fui muy feliz, muy feliz, tuve un muy buen matrimonio, fue buen marido, muy buen padre.

P.C.P.: Cuando nació el papá del doctor Bueno?

J.E.M.: El 10 de Febrero de 1910?

P.C.P.: Y su fecha de nacimiento cuál es?

J.E.M.: El 16 de diciembre de 1921, y Jaime nació el 20 de septiembre de 1944.

P.C.P.: Cómo se llamaban sus padres, sus suegros y qué hacían cada una de las dos familias?

J.E.M.: Como él era del Valle, entonces la mamá de él se llamaba Erlinda Ochoa, y el papá se llamaba Plinio Ochoa, eran primos, ellos estaban radicados en Buga, pero mi marido nació en Andalucía, un pueblito cerca de Tulúa no se si conoces. Jaime estuvo mucho tiempo en Buga, a él lo tenían como hijo, todas las vacaciones se iba con sus hermanos y era el más escuchado, porque yo tengo tres hijos, Fernando que es el mayor, es médico y vive en estados Unidos, Jaime el segundo, que es el economista y Guillermo que es el abogado. Entonces Fernando nació el 14 de agosto del 43, Jaime nació el 20 de septiembre del 44, seguiditos, y Guillermo nació en el 48, cuando mataron a Gaitán, nació el 10 de Febrero del 48 y a Gaitán lo mataron el 9 de Abril. Mi marido era ingeniero de Minas él fue profesor primero de la Javeriana y luego de la Nacional.

P.C.P.: Cómo era su vida familiar en Pasto, qué hacían en sus tiempos libres?

J.E.M.: Vivíamos muy bien, yo era de muy buena familia sin crearme de nada, en ese tiempo el estuvo trabajando en Pasto y después nos vinimos a vivir aquí a Bogotá porque lo nombraron Jefe del Instituto Geológico aquí en Bogotá. El estuvo allá luego lo nombraron profesor en la Javeriana y después en la nacional, ahí lo quisieron mucho, fue muy buen profesor, él era muy inteligente, muy dedicado, muy buen padre de familia, buen marido, bueno duré casada 47 años, y fue un matrimonio muy bonito. Él me decía, a lo último le dio bronco neumonía, porque el fumaba mucho de soltero y como era ingeniero de minas eso también le fue afectando los bronquios, se puso muy malo le teníamos que poner oxígeno todo el tiempo, a lo último el ya estaba muy malito, pero antes de morir yo me acuerdo de este detalle, fíjate, me dijo hay hija yo estoy tan orgulloso de mis tres hijos, sin ser rico, porque él no era rico, sino con su trabajo pudo estudiar a sus tres hijos, todos en la Javeriana y por ejemplo Fernando el mayor pasó en la Nacional, pero dijo que no que en la Nacional no que en la Javeriana, se sentía mi esposo orgulloso me decía fíjate a mis tres hijos siendo yo pobre los eduqué y no todo el mundo cuenta eso, me siento orgulloso.

P.C.P.: Bueno ahora cuénteme un poquito de sus padres cómo se llamaban y qué hacían?

J.E.M.: Mi papá se llamaba Manuel María Miranda Rodríguez, y mi mamá Teodorcia Salazar Silva de Popayán, yo estuve estudiando un año en las Salecianas en Popayán.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara un poco de la Hacienda de Cano

J.E.M.: Mis hermanos eran unos hacendados, esa era una hacienda muy grande, ahí hicieron el aeropuerto de Cali, por cierto en ese tiempo el Gobernador era José maría Salazar, él era primo segundo de mi mamá, y nos hicieron la guerra por las tierras y sólo nos dieron \$16.000 por todas esas tierras. Ese es el aeropuerto que está sirviendo, eso fue un atraco. Aunque dicen que tiene cierto peligro.

P.C.P.: Qué recuerda de la época en que estuvieron viviendo en Cali?

J.E.M.: Un año y cuatro meses, Fernando y Jaime se quedaron estudiando internos en Pasto, el menor estaba muy chiquitico, yo tenía mi hermano que estaba viviendo allá e íbamos de vacaciones. A mi mamá le dio un derrame cerebral. Recuerdo algo importante, cuando tenía ocho o diez años tal vez, lo mandamos Buga de vacaciones, entonces llegó y se puso malísimo y le dio meningitis, eso si fue un milagro como para que lo publiquen de la Virgen de Fátima y El Milagroso, nos llamaron mis cuñadas porque estaba malísimo, ya muerto casi, viajamos en el primer avión y yo en el avión rezaba a la Virgen y al Milagroso que no lo salve, hicieron tres juntas médicas y decían que estaba desahuciado, que si se salvaba quedaba o mudo o loco, muy mal. El ocho de diciembre dijeron que estaba fuera de peligro, lo hicimos publicar en el país de Cali, gracias a mi Dios se salvó. Los tres son sanos inteligentes y muy buenos con migo, eso te cuento un detalle muy importante para mi.

P.C.P.: En qué año se vinieron a vivir a Bogotá?

J.E.M.: Al año siguiente de la enfermedad de Jaime, nos vinimos todos a vivir acá a Bogotá, al principio como estaba muy chiquito, estuvo donde las madres, las Siervas de San José, eran unas madres españolas de los jesuitas, como en un kinder.

P.C.P.: Cómo fue para ustedes el cambio al venir a vivir a una ciudad tan distinta como Bogotá?

J.E.M.: En esa época estaba en auge el carbón en Cali entonces lo mandaron a él como Jefe del instituto de Minas de fomento del carbón todo eso de minerales, entonces nos trasladamos a Cali.

P.C.P.: Cómo eran los tres niños entre sí, como jugaban y demás?

J.E.M.: Eran muy unidos desde el principio, el más travieso era Jaime, era traviesísimo, era como el consentido de todas mis cuñadas de Buga, era como el niño bonito, las mandaba y hacía lo que quería, eso si muy inteligente, los tres gracias a Dios. Recuerdo que después de que estaba enfermo, cuando se tenía que comer algo que no quería se hacía el que no entendí, y las tías creían que él en verdad no estaba viendo pero era que no quería, fregadísimo, se hacía el loco. Pero eran muy unidos los tres y hasta ahora, mira ellos se consultan todo, sea para las penas, para los negocios, para la familia, para todo se consultan.

Jaime se graduó de bachiller en el 63 y en el 68 de economista en la Javeriana.

P.C.P.: Que tan buen estudiante era el doctor Bueno en el colegio y en la universidad?

J.E.M.: Era muy bueno, muy inteligente, muy madrugador, el más madrugador de los tres, muy responsable. Eso si era traviesísimo, era terrible, eran buenos compañeros, peleaban lo normal, pero eran muy unidos.

Ya luego el Doctor Pastrana Borrero lo nombró director de impuestos nacionales, le fue muy bien, lo quisieron muchísimo, él inauguró un edificio en Pasto, el edificio de impuestos lo mandó a hacer él, claro con la plata del gobierno, pero él lo mandó hacer él. Luego ya estuvo en una compañía que se llama Deloitte y después ya pasó a la Peat Marwickm a donde está hoy de presidente, y le ha ido muy bien, no es por nada, pero él es muy querido, no es por nada pero es muy agradable, no es por que sea hijo mío, pero es agradable y lo han querido, es muy buen amigo, el Doctor Pastrana Borrero lo apreciaba mucho y era muy amigo de él, lo invitó varias veces a la casa.

P.C.P.: Ya estando ustedes aquí en Bogotá a qué se dedicaban en sus tiempo libres.

J.E.M.: Nosotros paseábamos mucho.

P.C.P.: Usted a qué atribuye el éxito de su hijo?

J.E.M.: Tal vez al ejemplo del papá, porque el papá fue muy inteligente y dedicado. Él decía, miren yo no tengo plata, pero si les dejo para que se vuelvan hombres de bien, él fue muy buen papá.

Ah, sabes porqué nos fuimos de Cali, porque al mayor, el que ahora es médico, sufría mucho del hígado, vivía amarillo, y los médicos dijeron que el clima de Cali no le sentaba bien, entonces a mi esposo lo nombraron aquí en Bogotá.

P.C.P.: Cuáles son las mayores virtudes del doctor Bueno?

J.E.M.: El es muy noble, no es rencoroso, es muy inteligente, sabe llevar cada cosa en su puesto, es muy organizado, muy buen amigo, respeta las amistades, es muy generoso, es muy querido, tiene cantidad de amigos, es muy juicioso, inteligente muy consagrada al estudio. Mi hijo viaja mucho, a su esposa María Teresa la he llevado a todas partes, que no conoce, hasta al África han viajado, aprecia lo que tiene.

P.C.P.: Cómo es el doctor Bueno como hijo y como hermano ya hoy en día?

J.E.M.: Hay un amor, muy pendientes de mi, los tres, Fernando el médico vive ya hace 20 años en los Estados Unidos, estuvo de jefe de medicina interna aquí en el San Ignacio. Todos son muy queridos, buenos profesionales, de buena fe, buenos amigos, aprecian mucho los amigos. Y con migo son muy especiales, pendientes de mi. Ahora que estuve en estados Unidos, eso era mami cuando se viene, y todos los domingos y sábados, ellos van a su tenis y a sus clubes pero me llaman y me dicen vamos. Son muy detallistas y muy humanos.

P.C.P.: Cuáles son los defectos de Jaime Bueno?

J.E.M.: Que te dijera, lo único que yo le veo es que trabaja mucho demasiado, y por eso a veces lo regaño.

P.C.P.: Hay alguna otra cosa que usted quiera contarme?

J.E.M.: Jaime es casado dos veces, cuando estaba en la universidad conoció a María Cristina, y con ella tuvo un hijo que es Juan Pablo, después se separó y volvieron a unirse y luego si se separaron del todo. Después se casó con María Teresa, y ambas son muy queridas y muy buenas con migo, yo soy amiga de ambas.

ANEXO 18. ENTREVISTA FABIO PEÑA PINZÓN

Socio KPMG

Bogotá: Marzo 11 de 2003.

P.C.P.: Doctor Peña, a mi me gustaría que me contara hace cuanto tiempo está vinculado a KPMG y qué cargos ha desempeñado.

F.P.P.: yo me vinculé a KPMG el 6 de diciembre de 1973, con Jaime, Jaime llegó a la Firma en el año 86 o 87, no estoy seguro.

P.C.P.: año 1984

F.P.P.: ok, en el año 84 es decir que prácticamente he trabajado con Jaime como 16, 18 años, y básicamente yo conocía a Jaime cuando él llegó como Managing Partner de la oficina. En el año en el que Jaime llegó yo era gerente y manejaba la oficina de KPMG en ese momento Peat Marwick en Barranquilla, era gerente del área de auditoría, en el año 1987, junio 30 del 87, fui nombrado socio de la oficina, trabajé en el área de auditoría, aproximadamente como hasta el año tal vez hasta el año 94 estuve como socio de auditoría, después del año 94 al año tal vez como 98 o 97, estuve como socio a cargo del área de consultoría, a raíz de la venta de la práctica de consultoría en el año 2000, entonces volví al área de asurance, que ya se llamaba asurance y estuve como socio a cargo de ABAS, MAS y FAS y a partir del año 2001 básicamente mis responsabilidades estuvieron como socio a cargo del área de MAS y de FAS.

P.C.P.: Cómo estaba la Firma al Llegar el Doctor Bueno?

F.P.P.: Cuando llegó Jaime, esta Firma había sido siempre manejada por socios extranjeros, estuvo el señor Frank Corsell y Carlos Navarro eran los socios, no obstante que Carlos es colombiano él era de origen americano, y siempre estuvo manejada por socios extranjeros, después, vino aquí Frank Bernardino a reemplazar a Frank Corsell en su momento y después de la salida de Frank Bernardino, vinieron dos socios extranjeros debido a una crisis que había tenido la Firma desde el punto de vista administrativo, entonces vinieron dos socios extranjeros, socios americanos, que eran Bob Rivero y Stephen Ross, en el momento en que ellos se van llega Jaime a la Firma, entonces Jaime es el primer socio, colombiano Managing Partner a cargo de la Firma, en ese momento cuando se va Rivero, cuando se va Stephen Ross, igual se detectan algunas situaciones de rentabilidad de la oficina, de igual manera tal vez se me olvidó mencionar que el área de consultoría, era manejada por un socio que se llamaba Denis Magnanin, él era de origen cubano, pero americano, entonces en ese momento cuando se van los socios extranjeros, y digo se van los socios extranjeros, Bob Rivero, Stephen Ross y Denis Magnanin, que Denis creo que se fue un año antes, pues Jaime asume la responsabilidad del manejo de la oficina en Colombia, en ese momento pues éramos una Firma no se de, yo creería que estaríamos hablando tal vez de una Firma de aproximadamente 60 u 80 personas, pero eso lo puedes corroborar con la gente de recursos humanos, en ese momento éramos una compañía, si nos comparamos siempre con las Big Five en ese momento, o las big six en ese momento no me acuerdo, yo diría que después de Price, después de Arthur Andersen, yo creo que estaríamos nosotros, siempre estuvimos por ahí entre un tercero y un cuarto lugar, dentro de las seis grandes aquí en Colombia, lo que siempre se ha denominado las big five o las big six, ahora somos las big four, en ese momento estábamos de terceros cuartos, y eso te dice un poco la evolución de la Firma desde que Jaime llegó, y fuimos ganando mucho mercado, especialmente en el mercado local, nos fuimos posicionando muy bien, en todo lo que fue el sector financiero, en parte porque los contactos las relaciones de Jaime ayudaron mucho a ese crecimiento en el sector financiero, en parte pues hay que reconocer que KPMG era muy fuerte a nivel del mundo era muy fuerte en el sector financiero, pero si no hubiéramos tenido los contactos, o Jaime no hubiera tenido todo el conocimiento, y las excelentes relaciones en el mundo empresarial y en el mundo de los negocios, pues había sido mucho más difícil el tránsito, entonces de ser la tercera Firma yo diría que hemos crecido en estos años que lleva Jaime, hemos crecido de ser una Firma de 80 personas a ser una Firma de 450 personas aproximadamente, de ser una Firma pequeña con un reconocimiento medio en el mercado dentro de las Big six, ya a ser una Firma muy reconocida en el mercado, a ser una Firma que estuvimos prácticamente muy cerca de el primer lugar, entonces pasamos de un tercer lugar a un primer lugar, muy cerca de Price Waterhouse, yo creo que esa ha sido pues prácticamente la gestión de Jaime, de lograr, de empezar con una Firma de tamaño mediano a llevarla a una Firma muy posicionada, muy reconocida en el mercado, y prácticamente ser yo diría que la segunda Firma en el mercado y eso resume un poco la gestión de crecimiento, de posicionamiento de la Firma a nivel de Colombia, a nivel internacional pues también hay que reconocer que Jaime se ha movido muy bien, entonces ha logrado que la Firma participe a través de él en las juntas regionales de KPMG, lo cual pues nos ayudó mucho en el posicionamiento de la Firma colombiana, ante el mercado regional de América latina y ante la Firma internacional, pues por la presencia de Jaime, Jaime es una persona que se mantiene y activo, en todo lo que son reuniones internacionales, haciendo parte de varios comités de la Firma, liderando varios proyectos importantes de la Firma latinoamericana, lo cual pues repito nos ha ayudado mucho a que Colombia tenga un posicionamiento importante a nivel de la región latinoamericana.

P.C.P.: Cómo es la interacción del Doctor bueno con los diferentes niveles jerárquicos de la Firma? Socios, gerentes, supervisores etc

F.P.P.: Yo diría que a nivel de interacción de Jaime con los diferentes niveles jerárquicos de la oficina, pues ante todo es una relación muy abierta y muy franca, yo creo que esa ha sido una de las características que ha tenido Jaime, no hay barreras, no hay esos niveles jerárquicos en donde difícilmente puede llegar la gente a acceder a la presidencia, no Jaime es una persona que de puertas abiertas, en donde así como un socio va a hablar con él, un asistente, un staff, va y habla con él sin necesidad de tanto protocolo y de tantos requerimientos, entonces yo diría que es una relación muy franca y abierta, en ese sentido igualmente pues la comunicación que tiene Jaime con los diferentes niveles, es una comunicación yo diría que casi permanente, con los socios, el hecho de tener nosotros reuniones mensuales en un Management Comeeting, en donde de igual manera Jaime ha liderado todo un proceso de comunicación con los diferentes niveles, reuniones no se si sean mensuales o trimestrales con el grupo de gerencia, reuniones con los seniors, reunión con el personal administrativo, pues le ha permitido mantener un contacto muy directo y muy cerca de lo que está ocurriendo en la firma, de cómo se sienten los diferentes niveles de la Firma, pues lo cuál contribuye mucho a tener ese feeling directo del manejo de la Firma, sus problemas, sus logros y las inquietudes que puedan haber.

P.C.P.: Cómo se refleja en la práctica el estilo gerencial del Doctor bueno en varios aspectos, empecemos por el trabajo en equipo.

F.P.P.: Yo diría que cómo interactuamos nosotros, y cómo se refleja esa interacción en el día a día, pues yo diría que Jaime es una persona que lidera desde el punto de vista estratégico, que da una orientación estratégica, una comunicación de unos objetivos de qué es lo que buscamos en KPMG a nivel global y a nivel de cada una de las áreas, hay unas directrices claras de cuáles son los objetivos estratégicos, y dado eso pues de ahí en adelante bajar eso en cascada, pues es algo que facilita mucho todo el tema de comunicación y es el estilo que tiene Jaime, Jaime con los socios establece unos objetivos estratégicos, también basados en lo algo en las directrices internacionales, y de ahí en los diferentes niveles pues básicamente lo que se hace es una cascada, en donde los objetivos del área de auditoría, los objetivos del área de impuestos, los objetivos del área administrativa, etc, pues son bajados y se busca, está muy pendiente de tener unos planes de acción, y estar monitoreando un poco lo que debe hacer cada quién, entonces yo diría que ese liderazgo se maneja y ese trabajo en equipo se trabaja a través de esas instancias un management comeeting, que lo apoya, lo soporta en las decisiones estratégicas de la Firma, en unos socios de áreas, responsables de áreas, en donde él interactúa con cada una de las cabezas, el socio a cargo del sector financiero Pedro Julio, o el socio a cargo del sector de manufactura David Aguirre, o el socio a cargo de RAS, Luis E. Niño, de MAS el caso mío, o de Tax & Legal, Juan Pablo Niño, digamos que son los instrumentos que él utiliza para lograr el logro de esos objetivos, y la conducción ya del día a día, yo diría que con esos niveles pues se trabaja muy en equipo, estar muy pendiente de las cosas, y al tener una comunicación muy abierta pues uno se siente muy cómodo de interactuar con él dentro del equipo, no es un liderazgo impositivo, un liderazgo participativo, de consenso, de trabajo en equipo, entonces de igual manera pues esto facilita mucho, no es una cuestión autoritaria, de que yo soy el jefe y aquí se hace lo que yo diga, no, una relación muy concertada diría yo.

P.C.P.: Cómo es la toma de decisiones en la Firma, cuál es el estilo del Doctor Bueno?

F.P.P.: Yo diría que es una persona con un estilo muy consultivo, yo la verdad es que no me acuerdo alguna decisión que simplemente esté reservada a Jaime, tal vez por su estilo, él consulta yo diría que casi todas las decisiones estratégicas, si no todas las decisiones estratégicas del negocio, cosas críticas para el desarrollo de la Firma, él las consulta, o con el Management Comeeting, o a nivel individual con cada uno de los socios responsables del área, que después se ratifica en un Management Comeeting, pero yo la verdad es que no recuerdo ninguna decisión que digan mire esta es una decisión de Jaime y nunca se consultó o nunca se tuvo en cuenta.

P.C.P.: Cómo maneja el Doctor Bueno los conflictos tanto internos como externos que se puedan presentar en la Firma?

F.P.P.: Es una persona muy conciliadora definitivamente, es decir todo el manejo político lo hace muy bien buscando siempre la conciliación no ir a una situación de choque, yo que me acuerde no ha habido grandes conflictos en esta Firma desde ningún punto de vista, ni desde el punto de vista de clientes, relaciones con clientes, ni desde el punto de vista interno administrativo, laboral en la Firma, no es una persona que le gusta conciliar, le gusta llevar una relación de negociación gana – gana y yo creo que eso también pues demuestra un poco el ambiente que existe en la Firma, la misma permanencia en determinadas posiciones en la Firma, pero no creo que, nunca he tenido una situación aquí en donde diga este conflicto aquí se maneja de una manera diferente, se maneja muy conciliado, muy conversado, muy acordado, pero nunca con un choque directo.

P.C.P.: Y conflictos externas con la competencia?

F.P.P.: No, hemos tenido situaciones difíciles como todo, y cuando han habido situaciones difíciles con clientes, pues que son relaciones importantes para la Firma, igual han sido una negociación una conciliación, como un buscar cómo mejorar las situaciones que se han presentado, cómo salir adelante ante cualquier dificultad, pero buscando el consenso, buscando el gana – gana, eso con clientes que es lo más delicado.

P.C.P.: Me gustaría que profundizáramos un poco más en el tema de la comunicación.

F.P.P.: Pues yo diría lo que te mencionaba antes, la comunicación es muy abierta, es decir si Jaime nos tiene que decir algo a los socios, pues viene aquí a la oficina, no hay barreras, simplemente, él llega a mi oficina y me dice, Fabio mire estoy pensando esto, esto y esto he visto esto y aquello, entonces a nivel de los socios es muy abierta con cada una de las cabezas, entonces es una comunicación directa, yo diría que formal cuando se requiere que sea formal, el memorando, el e-mail que te manda, informal cuando no reviste la trascendencia, ese es su estilo de comunicación yo diría que desde el punto de vista formal, pues hay una comunicación de lo que son sus metas sus objetivos muy claros a la gente, y eso lo hace a través de reuniones formales muy estructuradas muy programadas, digamos que ese es su esquema de comunicación, no identificaría algo diferente en el sistema de comunicación de Jaime.

P.C.P.: Fabio, si le pidieran que en pocas palabras definiera qué es lo distintivo del doctor Bueno qué me diría?

F.P.P.: Definitivamente es una persona comprometida con el logro de objetivos, una persona yo diría que orientada al logro complementando lo anterior, lo otro, es una persona con unas calidades de interacción a nivel de negocios muy importante, reconocimiento en el mundo de los negocios, el mundo empresarial reconocimiento importante, y una tercera característica yo diría que es una persona que tiene unos principios y valores éticos importantes, yo resumiría en esas tres cosas y tal vez una cuarta es una persona con calidad humana.

P.C.P.: Cómo es la posición y el comportamiento del doctor Bueno frente a la competencia?

F.P.P.: Busca siempre el mantener las mejores relaciones con la competencia, de hecho él ha liderado muchos proyectos en beneficio de la profesión, ha sido muy pro-activo en sacar adelante la profesión del contador público en Colombia, en que las Firmas de contadores en Colombia tengan un panorama claro y eso lo ha liderado él con todos los competidores, grandes iniciativas que él ha promovido como algunas reformas algunos cambios en todo lo que es el régimen de la revisoría Fiscal en Colombia, las relaciones con las superintendencias de sociedades y bancaria en todo el aspecto regulatorio, la superintendencia de valores, así dentro de lo que yo me acuerdo, han sido iniciativas de promovidas por Jaime ante nuestros competidores, siempre ha querido mantener una muy buena relación profesional con los competidores, en beneficio de la profesión y de la Firma.

P.C.P.: Cómo ve usted la relación del doctor Bueno con sus superiores, cómo es percibido?

F.P.P.: A nivel de la Firma internacional se tiene una muy Buena percepción de Jaime, y básicamente ha sido resultado de los logros que ha tenido la Firma bajo su dirección, se percibe como una persona muy comprometida con el crecimiento de la Firma, se percibe como una persona como un gran líder de la Firma a nivel regional, yo creo que es uno de los líderes regionales que más reconocimiento, tiene en la Firma internacional, a nivel de América Latina, que es lo que más conozco yo, los jefes Loo Miramontes, en su momento los que estaban antes, pues tienen una muy buena percepción del liderazgo Jaime una persona innovadora, una persona creativa, una persona echada para adelante como se dice, que ha logrado integrar un grupo importante en la práctica de Colombia, entonces yo te diría que es una persona que tiene mucho reconocimiento a nivel de la región, tan es así que ha liderado varios proyectos también a nivel regional, y precisamente pues ha sido parte del reconocimiento que ellos tienen de lo que es capaz y de las capacidades que tiene Jaime.

P.C.P.: Cómo resumiría la gestión del Doctor Bueno durante todo estos años?

F.P.P.: a ver yo diría que si yo quisiera resumir la gestión de Jaime en los 18 años que lleva en la Firma pues uno podría decir mire desde el punto de vista del mercado éramos una tercera Firma en su momento con un medio reconocimiento en el mercado de las Firmas y la ha pasado a ser yo diría que la número dos lo cuál significa un posicionamiento muy grande desde el punto de vista de mercado, desde el punto de vista de imagen pues definitivamente KPMG es una Firma ya muy reconocida en Colombia, hemos logrado muchísimo mejor posicionamiento, digamos que eso es lo más valioso en cuanto a negocio, desde el punto de vista de recursos humanos, pues el hecho de pasar de una Firma de 60 personas a una firma de 450 personas pues indudablemente indica el crecimiento que ha tenido la Firma desde el punto de vista de negocios, y eso pues tiene que ir acompañado con el crecimiento humano, es decir que su gestión la mide uno desde el punto de mercado de crecimiento de negocios desde el punto de vista del crecimiento de recursos humanos, y ahí también ha habido cambios muy importantes, que en parte son gestión de Jaime, que es el perfil de los profesionales que se tienen, ya hoy en día el perfil ha cambiado muchísimo, ya no son solamente contadores públicos, sino que debido a la diversificación que ha tenido la Firma en su portafolio de servicios, pues hace también que haya habido un cambio en todo el perfil del recurso humano, yo diría que también esa gestión se ve reflejada en el perfil profesional que tiene la Firma.

P.C.P.: Qué tanto ha influido el doctor Bueno en la diversificación de la Firma?

F.P.P.: Jaime ha liderado mucho un proyecto de penetrar, como estrategia de negocio, penetrar a nuevos servicios, es decir diversificar nuestro portafolio de servicios pues eso es una iniciativa de la Firma a nivel internacional, pero pues igual, si eso no se aterriza aquí en Colombia, si no se lidera y no se gestiona, pues posiblemente no hubiéramos logrado lo que se ha logrado en éstos últimos tres años que es una diversificación del tipo de productos y de servicios que hemos ofrecido, entonces yo diría que eso también pues definitivamente es parte de la gestión y lo otro también que diría cómo parte de la gestión de Jaime ha sido el reconocimiento en la parte empresarial, en el sector público también, de gobierno porqué razón, porque Jaime es una persona muy reconocida, por sus aportes y contribuciones a la profesión superintendencias, lo

que te decía antes, superintendencia bancaria, el reconocimiento que hay, la superintendencia de sociedades, la superintendencia de valores y otras superintendencias, pues en parte es por la gestión que ha hecho Jaime de conocimiento y desarrollo de negocios, desarrollado indudablemente en todo lo que es la infraestructura de la Firma colombiana, yo diría que esa sería la gestión de Jaime.

P.C.P.: personalmente cómo ha sido para usted trabajar con el doctor Bueno como jefe?

F.P.P.: a ver personalmente ha sido una experiencia muy interesante por varias razones, primero yo diría que por la calidad humana de Jaime, no obstante que Jaime es mi jefe, yo diría que nunca lo he sentido como tal, siempre su trato ha sido de colegas, de un trabajo en equipo, de compartir inquietudes, yo creo que la relación con él como jefe ha sido muy sincera, muy abierta, es decir yo creo que en los 18 años que tengo con Jaime en la Firma nunca hemos tenido un disgusto, y no es porque no hubiéramos tenido puntos de discordia, no sino simplemente porque ha sido una persona muy abierta a escuchar, a compartir y a analizar situaciones, entonces eso hace que la relación de jefe subalterno haya sido una relación muy agradable, ha sido una experiencia muy interesante en el manejo de situaciones difíciles por su misma característica de manejo de conflictos, cuando hemos tenido algunas situaciones difíciles, creo que el aporte de Jaime ha sido muy, muy importante, porque pues esa óptica y esa perspectiva de analizar las cosas pues ha contribuido mucho, desde el punto de vista también digamos fuera de lo laboral, desde el punto de vista social familiar, pues ha sido también una experiencia muy interesante en la medida en que hemos tenido alguna relación familiar, con su familia, su señora, sus hijos, y hemos tendido la oportunidad de interactuar en cosas diferentes a la oficina, de igual manera es una persona que transmite calidez humana calidad de vida, y eso influye mucho en la medida en que uno tenga los mismos principios, valores y conceptos, pues es mucho más fácil la relación, y yo te diría que esas han sido tal vez las mayores influencias que o he tenido con Jaime como jefe.

P.C.P.: Cómo es la relación personal del doctor Bueno con sus socios y gerentes que son las personas más allegadas a él, fuera del trabajo?

F.P.P.: Por lo general Jaime busca siempre estar muy en contacto con las personas, no solamente desde el punto de vista laboral, sino también desde el punto de vista social, hay personas con las que se da como esa química, pero Jaime es una persona abierta en donde se relaciona bien socialmente, creo que es parte de sus ventajas, de sus competencias, esa habilidad para relacionarse con diferentes niveles de una organización, y yo diría que la relación con los demás socios, pues es abierta, es franca, a nivel familiar y a nivel social, en la medida en que los demás atiendan esas oportunidades de relación, pues la relación se dará, habrá situaciones en las que dependiendo el carácter de la otra persona será más fácil o será más difícil, pero por lo general es una persona muy sociable, que le gusta mantener las relaciones en los dos niveles, en la parte laboral y en la parte personal.

P.C.P.: En una de las entrevistas, el doctor Bueno me contó que le habían dicho que en ciertos casos era percibido como una persona apática, pero en las entrevistas que he realizado, no he encontrado eso, piensa usted que esa es una percepción errónea?

F.P.P.: Yo creo que es una percepción errónea, porqué razón, pues desde cuando yo era gerente, pues nunca tuve problemas para relacionarme con Jaime, no lo veía una persona distante, y yo pensaría que en la Firma no se percibe así, lógico ya cuando somos 450 personas, pues no es tan fácil estar uno en permanente contacto, si yo que manejo 25 o 30, pues con unos tengo más contacto, en el día a día, pero hay otros con los que me reúno con ellos cada tres meses, el día de los cumpleaños, etc, pero cuando tenemos la oportunidad de interactuar, yo creería que no hay esas distancias, lógico hay muchas personas, especialmente a nivel de asistentes, de senior, staff, que no lo conocen, y no lo conocen porque esta organización ya es muy grande, por el mismo esquema operativo de la Firma, en donde todas las personas están fuera de la oficina, yo no conozco muchas personas, pero yo pensaría que no es una persona distante, es una persona que en los diferentes niveles se relaciona bien y que ya depende de cada quién como lo vea y cómo lo aborde, pero per sé que diga esta es una persona demasiado distante no.

P.C.P.: Para terminar, me gustaría que me contara cuáles son las tres grandes enseñanzas que le ha dejado el doctor Bueno en la parte laboral y en la parte personal.

J.B.M.: A ver desde el punto de vista laboral pues definitivamente la gran enseñanza es su compromiso y su orientación al logro de objetivos, yo creo que definitivamente de eso he aprendido mucho, el segundo aspecto de aprendizaje desde el punto de vista laboral yo diría que es una persona organizada y persistente, organizada con el tiempo, organizada con sus actividades, entonces organización y persistencia es algo que definitivamente se le admira a Jaime, un tercer aspecto laboral como aprendizaje, también es yo diría que el manejo de las relaciones interpersonales a nivel de la oficina, es una persona a la cuál hay que aprenderle la calidad de la interacción con las personas, y ya desde el punto de vista personal, yo diría que la integridad la y objetividad, es una persona muy objetiva en sus apreciaciones y evaluaciones, una persona con unos principios y valores muy importantes, con una calidad de vida, no solamente a nivel familiar sino a nivel de la organización importante, y que pues indudablemente si hoy somos, lo que somos en KPMG, y aún a nivel de las personas que estamos en KPMG, yo diría que mucho de lo que somos hoy se debe a ese liderazgo a ese compromiso que tiene Jaime, y digo mucho de lo que somos hoy no solamente a nivel de institución sino a nivel de personas, porque hemos crecido con Jaime, hoy tenemos una calidad de vida, indudablemente no lo ha dado, fruto de nuestro trabajo la Firma,

fruto del aporte de todos, pero indudablemente que ese liderazgo de Jaime también ha influido mucho en nosotros, nos ha orientado inclusive a nivel personal.

P.C.P.: Se nos quedó en el aire el tema de las cosas importantes, que tal vez no le hayan funcionado al doctor Bueno como él pensaba por determinadas razones.

F.P.P.: Yo pensaría que de pronto, no enfrentar ciertas situaciones de una manera más decisiva o, no enfrentar situaciones críticas o que pueden ser críticas en el momento oportuno pueden originarle un conflicto. En ciertas situaciones, de orientación de negocios, hombre sí es esta la ruta, sí es este el tipo de negocios que queremos desarrollar, si es este el equipo de recurso humano que debemos tener, o por el contrario, debería pensarse en una solución más radical, a ciertas situaciones, en ese tipo de cosas, hay ciertas decisiones que hay que tomarlas, y hay que tomarlas en su momento, posiblemente esas decisiones involucren acciones muy estrictas, radicales, por su misma forma de ser Jaime, de ser muy conciliador, de no entrar a manejar un conflicto, va dando largas a esa situación y el darle largas a esas situaciones, pueden afectarlo y pueden afectar a la Firma, porqué, porque hay situaciones en las que hay que tomar medidas radicales, y si no las tomas hoy, si no que las dejas para un año, para dos años, o para tres años, posiblemente cuando las vaya a tomar, ya el costo de esa decisión va a ser más alto, no son situaciones que se presenten todos los días, son situaciones críticas, pero digamos que ahí tal vez yo tendría algo para, no para criticar, sino para decir mire ahí puede haber una debilidad en la forma como Jaime, en su estilo gerencial, en no enfrentar en un momento dado de una manera más radical el riesgo de un conflicto. Tal vez sería lo único.

P.C.P.: Hay alguna otra cosa que le gustaría mencionarme.

F.P.P.: No yo pienso que Jaime es definitivamente una persona líder, una persona con mucha capacidad de trabajo, una persona con unos dones de gente muy importantes, que han hecho que esta Firma esté hoy donde está, que tenga un reconocimiento a nivel de todo el conglomerado de negocio aquí en Colombia y adicionalmente pues que ese liderazgo de Jaime ha llevado a que la Firma colombiana sea muy reconocida dentro de KPMG a nivel latinoamericano. Básicamente eso.

ANEXO 19. ENTREVISTA ROSA ELVIRA VELANDIA MARIÑO

Socia KPMG

Bogotá: Marzo 19 de 2003.

P.C.P.: Hace cuanto tiempo está vinculada a la Firma y qué cargos ha desempeñado?

R.V.M.: Llevo 18 años trabajando en la Firma, voy a cumplir 18 años, empecé como supervisor, durante unos años ocupé ese cargo, posteriormente fui promovida a gerente, gerente del área legal, posteriormente el nombramiento o la promoción fue al siguiente nivel de gerente senior y posteriormente a socio.

P.C.P.: En qué año llegó a ser socia?

R.V.M.: En el año 93.

P.C.P.: Quiere decir esto que usted llegó casi al mismo tiempo que el doctor Bueno a la Firma?

R.V.M.: No, ya el llevaba unos dos o tres años en la Firma cuando yo llegué.

P.C.P.: Cómo estaba la Firma en el momento en que usted llegó?

R.V.M.: La Firma era muy pequeña, pienso yo que en ese momento estaba en una etapa de desarrollo, y posteriormente las metas que se fijaron, fue respondiendo a esas metas el crecimiento que reflejó la Firma en todas las áreas.

P.C.P.: Conocía usted al doctor Bueno al llegar a la Firma?

R.V.M.: Simplemente lo conocía porque había sido director de impuestos, pero nunca había trabajado con él directamente, ni lo conocía personalmente?

P.C.P.: Hablando de esa época de la Dirección de Impuestos Nacionales usted recuerda algo en especial de el papel que el desempeñó?

R.V.M.: Básicamente como director de impuestos pero no específicamente un asunto en especial.

P.C.P.: Cómo percibe usted la Filosofía directiva del doctor Bueno?

R.V.M.: Es una persona, es un administrador de mucha solvencia de mucha capacidad, con mucho conocimiento de lo que deben ser las empresas, y pienso yo que desde que él ha estado al frente de la dirección de KPMG en Colombia, el desarrollo de la Firma ha sido muy notorio y el desempeño del grupo profesional ha respondido a las metas que se han fijado, puntualmente por quién es el director.

P.C.P.: Cuando me dice que el doctor bueno es un administrador con mucha solvencia a qué se refiere?

R.V.M.: Mucho conocimiento de lo que debe ser el desarrollo de una empresa?

P.C.P.: Cómo se relaciona el doctor Bueno con los diferentes niveles de la organización?

R.V.M.: Realmente es una persona que cumple con hacer un entendimiento al crecimiento profesional del grupo humano que hace parte de la Firma, a esos niveles hace seguimiento durante el año, mediante reuniones personales de identificación de aspectos de mejoramiento y de evaluación del desarrollo.

P.C.P.: Cómo refleja el doctor Bueno elementos de su estilo gerencial tales como el trabajo en equipo?

R.V.M.: Yo pienso que realmente es una persona que fomenta el trabajo en equipo, e identifica la importancia que tiene el trabajo en equipo y lo trasmite muy claramente.

P.C.P.: En términos de toma de decisiones, cuál es el estilo del Doctor Bueno?

R.V.M.: Simplemente esta es una Firma integrada por socios industriales, en la que se discuten los problemas, se analizan las posibles soluciones bajo la dirección del doctor Bueno, quien previamente tiene definido posiblemente ya una solución, una identificación del problema, las causas y las soluciones. Y todo va enmarcado en la discusión en grupo

P.C.P.: Cómo maneja el doctor Bueno los conflictos que se puedan presentarse tanto interna como externamente?

R.V.M.: Pienso que es una persona que comunica y tiene un gran manejo de las relaciones, por lo cual se hace escuchar, e identifica los canales apropiados para buscar la solución de los problemas, y es una persona que identifica en qué momento debe adoptarse un determinado procedimiento.

P.C.P.: Cómo se comunica el doctor Bueno con sus socios y con todos los niveles de la organización?

R.V.M.: a través de las reuniones a niveles de gerencia, a través de los comunicados de las políticas de la Firma, continuamente el está no solamente fijando directrices sobre determinados aspectos, sino que está impartiendo información de otras empresas o del mundo de los negocios.

P.C.P.: Cómo maneja el doctor Bueno el poder?

R.V.M.: Me parece que como cualquier persona que tiene identificado la importancia de manejar y de ser el líder de una organización, sabe que el poder es importante, pero no abusa del poder.

P.C.P.: Cómo percibe usted la relación del doctor Bueno con sus superiores?

R.V.M.: me parece que en la mayoría de los casos es muy buena, por su estilo de comunicación, abierto, y a enfrentar a tiempo las situaciones.

P.C.P.: Si a usted le preguntaran qué es lo distintivo del doctor Bueno qué diría?

R.V.M.: es una persona muy hábil, muy conocedor de lo que es el desarrollo adecuado de las áreas de una organización, y de los controles para que ese desarrollo se dé. Entonces es una persona que conoce el estilo de una organización y lo

desarrolla con metas claras, objetivos, tareas y estrategias, entonces es una persona muy conocedora de lo que debe ser una organización.

P.C.P.: Si a usted le pidieran que resumiera la gestión del doctor Bueno en KPMG qué diría?

R.V.M.: Yo en primer lugar pienso que ha sido su desempeño como administrador, ha sido excelente. Logró el crecimiento de la Firma y el posicionamiento en Colombia de una Firma de alto prestigio, de KPMG en Colombia.

P.C.P.: Cómo ha sido para usted trabajar con Jaime Bueno como jefe?

R.V.M.: Pienso que es una persona que imparte con claridad las instrucciones, es una persona hábil mentalmente para manejar los criterios y adicionalmente tiene una cualidad y es que en determinado momento el no pierde la paciencia, tiene la capacidad de orientar y de transmitir seguridad a las personas.

P.C.P.: Cuáles han sido las más grandes enseñanzas que le ha dejado a usted trabajar con el doctor Bueno?

R.V.M.: Básicamente su interés en el desarrollo profesional y en el crecimiento de la Firma para bien de todos los que hacemos parte de esta organización, es tal vez una de las cosas donde más recuerdo o admiro, es ese interés en que cada uno logre su adecuado desarrollo.

P.C.P.: Es evidente que el doctor Bueno ha tenido un gran éxito en la organización, pero como ha todo el mundo hay cosas que no le salen bien, qué cosas importante no han resultado como él esperaba?

R.V.M.: No yo no creo que yo pueda identificar un fracaso.

P.C.P.: Pienso usted que el doctor Bueno tenga alguna debilidad como gerente?

R.V.M.: No realmente no puedo decir que haya algo en especial, es decir es un profesional muy capaz y una persona que responde a esas capacidades ya su estilo de comunicación y de exigencia. Así como es exigente, también comunica la flexibilidad que se requiere para entender ciertas situaciones, entonces pienso que no existe algo en donde uno pudiera decir, es decir que hubiera algo donde uno pudiera identificar una debilidad desde el punto de vista humano que interfiriera en su gestión como gerente. A veces los seres humanos a pesar del cargo que se tienen, esas debilidades como seres humanos interfieren en su buena gestión, él siempre está en el lugar que le corresponde.

P.C.P.: Es Jaime Bueno el tipo de directivo que intenta fomentar una gran amistad entre su grupo directivo?

R.V.M.: Realmente no se percibe que sea una actitud de mantener uno grupos con una amistad súper cerrada, es un estilo muy amplio, en donde se puede decir que él es igual con todos. Yo realmente ese punto no lo percibo ni lo identifico porque vivo en otras cosas, pero pienso que él siempre es una persona muy abierta y que no fija relaciones especiales con un determinado grupo, si las tiene no interfieren dentro de su imagen, simplemente como alguien que lidera a un grupo. No hay una relación de amistad súper cercana.

P.C.P.: Me gustaría que me hablara de la visión estratégica del doctor Bueno en la Firma?

R.V.M.: Yo pienso que uno de los logros importantes que obtuvo Jaime como estilo de organización es ese, la parte estratégica la desarrollo, la motivó y le hizo seguimiento, pienso que eso ha sido lo que identifica con mayor claridad la aplicación de esas metodologías, por alguien que le puso todo el interés, el empeño y la claridad en transmitirla, logró cohesionar un grupo con un objetivo único que era el crecimiento de la Firma, pienso que ese ha sido uno de los mayores logros, incluso de otras Firmas de KPMG de otros países, posteriormente las identificaron como excelente y que eran objeto de implementación también para el mejoramiento de esas Firmas, las han tomado como mejores prácticas.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ M. Víctor., Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia 1895 –1966, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales FAES, Medellín 1999.

BARRERA Alfonso. Los movimientos estudiantiles contemporáneos, Tomo I, II y III, ASCUN - ICFES, Bogotá, 1985.

CHANDLER Alfred. The visible hand, the managerial revolution in American business, The Belknap press of Harvard University Press, Cambridge, 1977.

DAVILA L DE GUEVARA Carlos. (comp.), Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico, Tercer Mundo Editores – Colciencias, Bogotá, 1996.

DAVILA L DE GUEVARA Carlos. El desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994, Tomo I, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 1998.

DAVILA L DE GUEVARA Carlos. El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica. Bogotá. Programa de postgrado en Economía, Facultad de Estudios Interdisciplinarios, Universidad Javeriana, 1986.

DAVILA L DE GUEVARA Carlos. (compilador), Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglo XIX y XX. Una colección de estudios recientes, Bogotá, Editorial Norma – Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, 2003.

MANIFIESTO EMPRESARIAL, Documento para discusión, La posición de los Empresarios Colombianos, Diciembre 26 de 2002.

MAYOR M. Alberto. Ética, trabajo y productividad en Antioquia, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1989.

MAYOR M. Alberto. Francisco Javier Cisneros. El inicio de las comunicaciones modernas en Colombia, Banco de la República - El Áncora Editores, Bogotá, 1999.

MOLINA Luis Fernando. Empresarios colombianos del siglo XIX, Bogotá, Banco de la República / El Ancora Editores, 1988.

MORALES Hollmann. A puro pulso, Intermedio Editores, Bogotá, 1999.

REYES Gerardo. Don Julio Mario, biografía no autorizada, Ediciones B, Bogotá, 2003.

RUBIO Juan Carlos. Nemesio Camacho, empresario y político, 1896 – 1929. Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Proyecto de grado, Bogotá, 2002.

SALGADO DE HUERTAS Cecilia y CÁRDENAS Juan Fernando. Perfil biográfico de un gran gerente: Jorge Cárdenas Gutiérrez (1930 -). Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Proyecto de grado, Maestría en Administración, Bogotá, 2002.

VALDALIZO Jesús María y LÓPEZ Santiago. Historia económica de la empresa, Barcelona, Crítica, 2000,

ENTREVISTAS

BUENO CASTAÑEDA, José Libardo, Gerente Senior KPMG, Bogotá: Marzo 12 de 2003.

BUENO HARDMEIER, Camilo, Bogotá: Marzo 27 de 2003.

BUENO MIRANDA, Guillermo, Bogotá: Marzo 11 de 2003.

BUENO MIRANDA, Jaime, Presidente KPMG, Bogotá: diciembre 12 de 2002, enero 10 de 2003, febrero 3 de 2003, febrero 24 de 2003, marzo 17 de 2003, marzo 25 de 2003, abril 1 de 2003 y abril 28 de 2003.

CARRASCO, María Cristina, Bogotá: Febrero 20 de 2003.

AGUIRRE MEJIA, David , Socio líder Auditoría M y S KPMG, Bogotá: Marzo 17 de 2003.

HARDMEIER, María Teresa, Bogotá: Marzo 27 de 2003.

MIRANDA DE BUENO Julia Eufemia, Bogotá: Marzo 25 de 2003.

PEÑA PINZON, fabio, Socio ABAS KPMG, Bogotá: Marzo 11 de 2003.

VELANDIA MARIÑO, Rosa Elvira, Socia Servicios Legales, Bogotá: Marzo 19 de 2003.