

ENTENDER 8

La estrategia china en 90 días: cooperación

HACER 20

Sostenibilidad y control financiero

CRECER 60

Llegó el momento de la valentía gerencial

INALDE



REPENSAR LOS NEGOCIOS
SOSTENIBILIDAD / REGENERACIÓN

¿ERES DIRECTIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN?

TE INVITAMOS A SER PARTE DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN DEL TALENTO (CEDIT)



CONOCE MÁS DEL CEDIT
ESCANEANDO ESTE QR CODE



Centro Médico

Contamos con especialistas en:

Endocrinología, medicina interna, medicina de la actividad física y del deporte, psicología, entre otras.

Servicios

Imágenes diagnósticas

- Radiología digital simple
- Ecografía
- Densitometría ósea
- Mamografía digital
- Resonancia magnética nuclear
- Tomografía

Cardiología no invasiva

- Ecocardiografía de estrés con ejercicio y farmacológica
- Monitoreo ambulatorio de presión arterial (Mapa)
- Electrocardiograma
- Prueba de esfuerzo
- Ecocardiografía convencional
- Monitoreo ambulatorio Holter

Videoendoscopia

- Endoscopia
- Colonoscopia
- Rectosigmoidoscopia

Consulta Externa

- Consulta médica general
- Medicina interna
- Pediatría
- Reumatología
- Endocrinología pediátrica
- Endocrinología adultos
- Medicina del deporte
- Psicología

Programas especiales

- Chequeo Médico
- Programa de obesidad, dismetabolismo y deporte

Horarios de atención: Lunes a viernes 7:00 a.m. a 6:00 p.m. / sábados: 7:00 a.m. a 1:00 p.m.
Correo electrónico: cad@lasamericas.com.co

Centro Médico Las Américas - Envigado
Dirección: Centro Comercial
City Plaza - local 185
Calle 36 D Sur # 27a -185

Asignación de citas en la línea **345-82-02**

DEL DIRECTOR

Hoy más que nunca nuestro compromiso institucional cobra mayor relevancia. Durante estos días hemos intensificado nuestro trabajo misional: transformar la sociedad a través de la alta dirección. Las circunstancias nos han puesto a prueba, pero el espíritu de servicio y la creatividad nos han motivado a encontrar soluciones que ayuden a subsanar las dificultades que atraviesan nuestras organizaciones, así como también nuestras familias y nosotros mismos. El crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, conceptos que constituyen el tema central de esta edición, deberán ser revisados tanto por académicos en su labor de investigación como por empresarios y directivos en su quehacer. Juntos redescubriremos cómo vivir y sobrevivir ante dificultades que probablemente nunca fueron contempladas en ningún mapa de control, riesgos o crisis.

La actividad de las últimas semanas ha sido intensa: encuentros con directivos y empresarios, comités de dirección extraordinarios, reuniones con todos los colaboradores de INALDE, entre muchos otros espacios –todos realizados con herramientas digitales–, me han mostrado una profunda disposición y amplia solidaridad para afrontar las nuevas dinámicas. En estos encuentros he promovido el mismo mensaje con el ánimo de impulsar a empresarios, directivos y amigos hacia la reconstrucción de nuestra sociedad: ¡no tengamos miedo! Es necesario ver y tratar este problema desde sus justas dimensiones y con las respectivas precauciones. En otras palabras, resulta indispensable afrontar el COVID-19 desde la prudencial toma de decisiones: esa es la responsabilidad máxima del directivo.

En este sentido, debemos controlar y minimizar emociones o sentimientos de pánico y ser los primeros en generar ideas que sean los nuevos motores de la



sociedad, además de modelos innovadores de rentabilidad para nuestras organizaciones. Y en medio de este ambiente turbulento y confuso es necesario mantener siempre la premisa que desde los orígenes de INALDE, hace 35 años, se formuló como un pilar fundamental del rol directivo: cuidar y promover la dignidad de la persona humana. Esta pandemia, que se ha enfrentado mundialmente con una medida extrema como el confinamiento social, nos ratifica que en el mundo se tiene claro que el valor ético universalmente aceptado es el valor de cada persona.

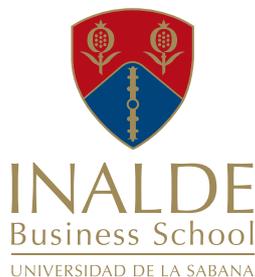
En varias de sus alocuciones y homilias durante la Cuaresma y Semana Santa, el papa Francisco nos invitó a tener presente que la solidaridad es el único camino para superar esta crisis. La solidaridad, a fin de cuentas, es la entrega absoluta y desinteresada en servicio a los demás. En este aspecto, los directivos debemos ser ejemplo de magnanimidad, virtud en la que he insistido y que en estos tiempos debe ser esencia de nuestras acciones.

Todo es para bien. Esta frase es hoy una bandera para INALDE y para la Universidad de La Sabana. Nunca perdamos de vista que de todo lo malo siempre surge algo bueno y que la esperanza debe ser nuestra certeza y, a la vez, nuestro impulso diario para levantarnos con la meta de transformar nuestras organizaciones y la sociedad.

Esta crisis también nos debe servir para hacer conciencia de que a pesar de tantos y tan magníficos avances de la ciencia, seguimos siendo tremendamente frágiles. Desde la convicción que me da la fe, los animo a pensar que Dios creador no se equivoca. Si permite algo, así no lo entendamos, ¡Él sabe más!

Alejandro Moreno Salamanca

Director General
INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School

Héctor Ángel
Director honorario Revista Inalde

Luis Fernando Algarra García
Director Revista Inalde
revista@inalde.edu.co

Comité Editorial
Alejandro Moreno Salamanca
Martha Lucía Peña Malaver
Jorge Iván Gómez Osorio
Héctor Ángel

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial



Especial
REPENSAR LOS NEGOCIOS
Sostenibilidad / Regeneración

ESPECIAL

08 REPENSAR LOS NEGOCIOS
“LA EPIDEMIA ES TEMPORAL
PERO LA COOPERACIÓN
ES ETERNA”

20 REPENSAR LOS NEGOCIOS
SOSTENIBILIDAD Y CONTROL
FINANCIERO
Javier Tovar

30 REPENSAR LOS NEGOCIOS
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
ENFOCADO EN LA SOSTENIBILIDAD
María Piedad López

40 REPENSAR LOS NEGOCIOS
CÓMO ABORDAN LOS LÍDERES
LA CRISIS
Entrevista a Ricardo Obregón

46 REPENSAR LOS NEGOCIOS
LA AGILIDAD, CAMINO
A LA TRANSFORMACIÓN
Sandra Mendoza

52 REPENSAR LOS NEGOCIOS
“TODOS DEBEMOS APOSTAR
A LA SOSTENIBILIDAD”
Entrevista a Juan Pablo Puerta

56 REPENSAR LOS NEGOCIOS
INTELIGENCIA ARTIFICIAL:
¿TESLA O GOOGLE?
Ignacio Osuna



60 DIRECCIÓN GENERAL
VALENTÍA GERENCIAL
German Serrano

66 HERRAMIENTAS
ÉXITO Y CAMBIO
Pablo Regent

74 EXPERIENCIAS DIRECTIVAS
FEDERICO SARMIENTO

78 PERSPECTIVA
MANAGEMENT Y ALTO RENDIMIENTO
Jorge Iván Gómez

88 CAMPUS INALDE
CURRÍCULO, NETWORKING, ARTE

92 INALDE BUSINESS SCHOOL
Actividades del primer
trimestre de 2020

Consejo de Dirección
Alumni INALDE
Alejandro Moreno Salamanca
Director General

Alfonso Aza Jácome
Director Alumni INALDE

Carlos Dupuy de Lome Manglano, PDG (IESE).
José Luis Salas Hinestrosa, PDD.
Marianella Sierra Moreno, MBA.
Juan Manuel Medina Montejo, MBA.
María Isabel Junca Gómez, PDD.
Sandra Zenaida Sarmiento Gracia, PDG.
Gladys Pérez Colmenares

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.:
Diseño, edición,
adaptaciones de texto,
diagramación, pre prensa,
corrección -Jesús Delgado-,
desarrollo interactivo en revista digital
contacto@diseñoeditorial.com

Shutterstock
D.E. Comunicaciones Ltda.
-Ilustraciones: Camila Cardona, Gabriela Franco-
Eventos y personajes INALDE:
Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao
Archivo personal invitados, archivo INALDE, archivo IEEM,
Video INA.Fr, www.wdl.org -Biblioteca Digital Mundial-,
Histomil.com
Fotografía e ilustraciones

Catalina Castaño Hincapié
Mariana Daza Palacios
Equipo de Investigación Diseño Editorial Comunicaciones:
Camila Franco, André Rey, Laura Arévalo
Periodistas

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

www.inalde.edu.co

Autopista Norte km. 7
-costado occidental-
Tel.: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Chía - Colombia



Esta es una edición especial. La Revista INALDE 55 marca un nuevo inicio porque las circunstancias actuales así lo determinan y porque el directivo de hoy necesita y exige tres aspectos fundamentales en la información que recibe: relevancia, calidad y oportunidad.

Nuestros esfuerzos recientes se han centrado en la calidad y el rigor editorial de los autores y sus publicaciones. Llegó la hora del siguiente paso: la digitalización. El compromiso de la Revista INALDE a partir de esta edición será ofrecer de manera ágil, entregas mensuales y contenido pertinente, propio de las agendas directivas y empresariales del país y el mundo, que estará a un clic de sus dispositivos móviles. Asimismo, la edición 55 completa estará disponible en PDF para los lectores acostumbrados a leerla u hojearla en su totalidad.

En este número, a propósito de la situación que vivimos y las necesidades latentes que de ella se están generando, hemos hecho énfasis en los empresarios de alto rendimiento, de personas que con valentía han hecho frente a las circunstancias y, además, han logrado sacar a flote sus organizaciones y, como consecuencia, también a la sociedad.

Las últimas semanas han dejado valiosas lecciones en lo concerniente a gestión de crisis y sostenibilidad. Estos conceptos se han enriquecido con las experiencias de organizaciones que han dispuesto todos sus recursos para atender las necesidades de sus *stakeholders*, mientras sobreviven en medio de la incertidumbre. Esta edición reúne algunas de esas experiencias, unas provenientes del empresariado que debió afrontar primero la crisis: el chino, y otras de directivos nacionales como Ricardo Obregón, presidente de importantes compañías colombianas, quien ha afrontado desde la prudencial toma de decisiones algunos de los desafíos más significativos en las empresas del país. Durante los últimos años, las páginas de la Revista INALDE se han potenciado con las historias, experiencias y casos empresariales de los Alumni INALDE. Esta es una buena oportunidad para reafirmar que cuentan con este medio para divulgar y compartir sus ideas, pues uno de los objetivos permanentes de esta publicación será el de fortalecer el sentido de comunidad.

Luis Fernando Algarra García
Director Revista INALDE
luis.algarra@inalde.edu.co

LA ESTRATEGIA CHINA



“LA EPIDEMIA ES TEMPORAL, PERO LA COOPERACIÓN ES ETERNA”

Una crisis nunca antes vista nos muestra a los líderes. Esta es una fotografía de la estrategia que usaron directivos y empresarios de China durante los primeros noventa días de la pandemia. Un objetivo: la vida. Una herramienta: la cooperación.

Mientras que durante la última semana del mes de marzo, más de un tercio de la población mundial se encontraba en cuarentena y líderes del mundo tomaban medidas extremas para hacerle frente a la crisis propagada a todos los sectores por el COVID-19, directivos y empresarios de incontables compañías en el planeta creaban planes de contingencia para enfrentar la incertidumbre sobre cómo evolucionaría la situación en las siguientes semanas y meses.

¿QUÉ HACEN EN CHINA SUS LÍDERES Y SUS EMPRESARIOS PARA MANEJAR LA CRISIS?

Recordemos, como antecedente, que en China la economía privada es considerada un factor

clave para crear empleo, promover la innovación, estabilizar el crecimiento y mejorar los medios de vida de las personas dentro de la economía de mercado socialista que maneja el país. Solo por citar algunos datos, vale recordar que, desde 2012, la inversión privada ha representado más del 60 % de las inversiones de capital del país. Las empresas privadas pagan más del 50 % de los impuestos, generan más del 60 % del PIB, contribuyen a más del 70 % de la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos, generan más del 80 % de los empleos urbanos y crean más del 90 % de los nuevos empleos.

Así, desde que la pandemia comenzó, la empresa privada y los líderes de sus más importantes compañías ofrecieron una solidaria e inmediata respuesta al gobierno del presidente Xi Jinping, tanto para responder a las necesidades de su país, como para unirse al



“Las crisis de salud pública entrañan un desafío común para la humanidad, y la solidaridad y la cooperación son las armas más poderosas para enfrentarlas”.

Xi Jinping.

movimiento internacional que busca controlar la expansión del COVID-19 y mitigar sus consecuencias.

LA ESTRATEGIA CHINA

Ha consistido en ofrecer seis respuestas para garantizar que la vida y la salud de las personas se pusiera en primer lugar, tal como lo solicitara el presidente Xi.

El coronavirus ejemplifica las pandemias que se avecinan, en las que emergencias sociales y de salud requerirán acciones inmediatas globales por parte de los gobiernos y las empresas.

1 Decisión. Aunque el COVID-19 fue identificado durante la primera semana de diciembre de 2019 en el centro de China, cuando se estimó la magnitud de lo que podía pasar, Xi Jinping, secretario general del Comité Central del Partido Comunista de China, dispuso medidas en las que advirtió que la salud estaba por encima de la desaceleración económica. La rapidez con la que zonas muy grandes fueron aisladas para contener la propagación del virus, incluso a un costo económico enorme, dejó atónito al mundo. La primera ciudad en ser aislada fue Wuhan el 23 de enero y ya para el 29 del mismo mes,

toda la provincia de Hubei, con más de 58 millones de habitantes, seguía el ejemplo.

2 Acción. Actualizar la infraestructura y hacer alianzas tecnológicas y de investigación para responder a problemas sanitarios. A través de *streaming*, desde cualquier parte del mundo, todos pudimos observar el minuto a minuto de cómo en diez días se construyeron dos hospitales con 2.300 camas, en la zona más afectada por la pandemia en China. El hospital Huoshenshan, por ejemplo, tenía 1.400 médicos militares dispuestos para atender 1.000 camas. Desde la construcción hasta

la logística para movilizar el capital humano y la dotación para atender la emergencia merecieron que se catalogara esta acción como la más efectiva campaña propagandística del gobierno chino y de compañías como State Grid Corporation of China, que garantizó la energía eléctrica o de la compañía Far East Energy, que donó y montó todos los cables para los nuevos hospitales. Por citar un solo ejemplo de alianza tecnológica para creación y lanzamiento de nuevos productos y tecnologías citamos los sistemas de detección de fiebre con IA y tecnología de imagen térmica en las principales estaciones de ferrocarril y supermercados, una solución que conjugó la acción del gobierno y empresas como Megvii, Baidu, Alibaba



La provincia de Hubei, en el centro de China, con más de 58 millones de habitantes y cuya capital es Wuhan, está sintiendo con mayor intensidad las consecuencias del COVID-19 y los resultados de la estrategia china. Los estadistas del país tenían claro que el éxito para detener este coronavirus tenía como precio la desaceleración de la economía, y que decisiones difíciles, como restringir la movilidad tanto local como nacional, serían devastadoras a corto plazo.





y Huawei; hoy dichas tecnologías se han convertido en producto de exportación. En Latinoamérica, Argentina ha sido el primer país en adquirirla.

A esta cruzada, con ayuda tecnológica, también se sumó el fabricante de drones DJI, según cita *Geo News*. Este fabricante adaptó su serie de drones de trabajos agrícolas para rociar desinfectante en más de tres millones de áreas potencialmente afectadas, además de ayudar en numerosas regiones a adoptar su método de rociado. En el mismo sentido, Terra Drone Corporation, y su compañía Antworks, utilizaron drones de entrega para transportar muestras médicas y materiales de cuarentena en los lugares más afectados por el virus.

Por su parte, según citó un artículo del World Economic Forum el 20 de febrero pasado: “De forma gratuita, Alibaba Cloud ha ofrecido capacidades informáticas

de inteligencia artificial a las instituciones públicas de investigación, para conseguir la secuenciación de genes de virus, además de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos y análisis de proteínas. Baidu ha abierto LinearFold, su algoritmo de predicción de ARN, a agencias de pruebas genéticas, centros de prevención de epidemias e institutos de investigación de todo el mundo”.

3 Agilidad. Flexibilidad para crear oferta. Con el fin de continuar e incrementar la producción de materiales para la protección de las personas, como máscaras, desinfectantes, trajes y gafas para los trabajadores médicos y mucho más, varias compañías manufactureras de sectores tan disímiles como el de producción de automóviles, entre los que se cuentan la gigante BYD y Guangzhou Automobile Group, o



Las crisis crean oportunidades. Según Qichacha, el banco de datos que rastrea los registros de las nuevas empresas en China, se evidenció que entre el 1 de enero y el 29 de febrero, 2.957 nuevas empresas participaron en la fabricación de máscaras y otros equipos de protección.

la empresa Foxconn –fabricante de componentes electrónicos– crearon líneas de producción de máscaras, desinfectantes y otros suministros médicos necesarios, como una medida de ayuda para atender la demanda y crear oferta.

4 Recursos. Apoyo sin obstáculos. La rápida respuesta de las autoridades monetarias y fiscales para garantizar apoyo sin obstáculos a las empresas involucradas en la lucha contra el virus ha sido fundamental. Xiao Yuanqi, director de riesgos y portavoz de la Comisión Reguladora de Banca y Seguros de China, explicó que el ente regulador asumió medidas de política temporales, como alentar a los bancos a permitir que ciertas compañías retrasasen los pagos, por lo que se les aumentó adecuadamente el rango para los préstamos morosos y, al mismo tiempo, entre otras medidas, prohibió prácticas uniformes para todos e hizo un llamado a la banca con el fin de promover el intercambio de información en la oferta

de apoyo crediticio. En el mismo sentido, Liang Tao, vicepresidente de la misma comisión, alentó recientemente al sector bancario a reducir o eliminar las tasas de interés de los préstamos durante un cierto periodo de tiempo para aquellas empresas gravemente afectadas por la epidemia, y les recordó a los bancos que las medidas extraordinarias les permitían establecer un periodo de gracia, durante el cual no se cobrarán intereses compuestos o multas por préstamos vencidos a sus clientes.

También, el 29 de marzo, de acuerdo con *Xinhua* –agencia de noticias del Estado en China–, el presidente Xi, en la evaluación que hizo del manejo de la crisis por parte del partido, indicó:

“Las políticas fiscales serán más proactivas, [continuaremos] estudiando e introduciendo recortes específicos en impuestos y tasas en etapas para ayudar a las pequeñas, medianas y microempresas a superar las dificultades. La política monetaria prudente debería centrarse más en la flexibilidad y la moderación, [trabajaremos para] hacer un buen uso de las políticas de apoyo financiero existentes e introducir nuevas medidas políticas de manera oportuna.”

5 Encadenamiento. La educación y el trabajo deben continuar. Como respuesta al *lockdown* que nosotros



El 24 de marzo, Xi Jinping dijo en Beijing, según la agencia de noticias *Xinhua*:

“La epidemia es temporal, pero la cooperación es eterna”, y señaló además que, aunque la pandemia “representa desafíos para la cooperación bilateral, la enfermedad también crea nuevas oportunidades”.

llamamos aislamiento preventivo, millones de trabajadores en China dieron un paso obligado hacia el *home office*; por lo tanto, el uso de herramientas como WeLink, de Huawei; DingTalk, de Alibaba (recomendada por

la Unesco para los estudiantes de 39 países); WeChatWork y Meeting, de Tencent, crecieron exponencialmente en el último trimestre. Para no ir muy lejos y darles la dimensión a los cambios que se han presentado, el 5 de febrero el mundo vio cómo, por primera vez, una aplicación de oficina, DingTalk, era la más descargada en la App Store de Apple; es más, el director de tecnología de esta empresa reconoció por esos días, en un informe de prensa, que sus equipos de ingenieros estaban trabajando 24 horas para darle estabilidad a su plataforma, pues las cifras mostraban que tenían 200 millones de personas trabajando desde su hogar y realizando videoconferencias. Sin embargo, a pesar de ese *boom* en la demanda, las firmas tecnológicas beneficiadas respondieron de tres formas: **1. Usaron la creatividad de sus ingenieros**



Empresas no médicas, como el fabricante de automóviles BYD consiguieron una capacidad de producción diaria de 5 millones de mascarillas y 300.000 envases con producto desinfectante. Y el fabricante de ropa interior Threegun Group, que al empezar producía 100 máscaras por minuto, informó que completaría 50 líneas para elevar su producción diaria a 5 millones de unidades antes de finalizar el mes de marzo de 2020.



“No podemos detener esta epidemia sin una cooperación estrecha entre países de todo el mundo. Incluso si China logra detener la epidemia en su territorio durante un tiempo, si el virus continúa esparciéndose puede volver a China, aún peor, si muta. La única forma en que China puede realmente protegerse es ayudando a proteger a todos”. Yuval Noah Harari

para agregar nuevas funciones a sus productos, a medida que corrían los días, para aumentar la cuota de participación, y se enfocaron en responder con rapidez a las necesidades que planteaban sus usuarios. **2. Usaron ese momento crítico para abrirse un espacio en el mercado.** Es el caso de una menos conocida empresa a escala global como ByteDance y su plataforma Feishu, que fue ofrecida a todas las pymes, asociaciones de comunidades,

ONG, hospitales e instituciones médicas de forma gratuita por tres años. Este ejemplo de “gratis” también lo implementaron otras plataformas, pero por periodos más reducidos, seguramente con el fin de que los usuarios se habitúen a su uso.

3. Impulsaron la expansión y uso de las TICS para que un rango más amplio de la población las adoptara en actividades diarias diferentes a la comunicación y el entretenimiento; así en sectores como la educación, a partir de la segunda quincena del mes de febrero, según lo informaron medios locales, escuelas primarias, secundarias y universidades comenzaron a impartir sus cursos en línea. A esta iniciativa se vincularon empresas como Liulishuo,

Onion Academy y Zuoyebang que ofrecían clases gratuitas *online* para estudiantes escolares en todo el país. Mientras, otras empresas con mayor capacidad tecnológica y de respuesta, como Tencent Education lanzaron aulas en línea, para permitir a profesores impartir cursos desde sus hogares. DingTalk, por ejemplo, compartió sus cifras en este sector y aseguró que 140.000 escuelas en China utilizan su plataforma para impartir 2,9 millones de clases, lo que les ha permitido cubrir la necesidad de educación de 120 millones de estudiantes en más de 30 provincias de China.

6 Colaborar y compartir.

Uso creativo de la tecnología y la solidaridad. La sexta respuesta china frente a la pandemia fueron ideas, estrategias y actos solidarios por parte de líderes y directivos de compañías para estabilizar y fortalecer el control de la enfermedad, la dinámica social, la economía y sus relaciones con múltiples países –casi que con el planeta entero–. Para ejemplificar la sexta parte de la estrategia china les presentamos a seis líderes que, en tiempo de crisis, ayudan a sus empleados, a su país e, incluso, a otros países.

ZHI YAN es el hombre más adinerado de Hubei, la provincia en donde se encuentra Wuhan. Es el fundador, copresidente y co-CEO de la compañía



ZHI YAN
Convirtió su centro comercial en un hospital temporal para las personas afectadas en Wuhan.

Zal Smart Commerce, una empresa que comenzó con el desarrollo y construcción de centros comerciales y luego se dedicó al comercio electrónico, así como al comercio mayorista, la logística y el almacenamiento.

Apenas el virus comenzó, Yan donó 10 millones de yuanes a los hospitales. Y cuando se percató de que el problema no era el dinero sino los materiales de prevención y tratamiento, comenzó a donar materiales médicos. Además, hizo un llamado de acción a la red global de su compañía para que cubriera todos los recursos, humanos y financieros, para transportar todos los equipos y materiales médicos posibles a Wuhan. "No importa el precio, no importa la cantidad, no hay límite, haremos todo lo que sea necesario", dijo en su momento. Y así, de todas partes del mundo comenzaron a llegar los materiales a Wuhan. Yan y su equipo

aportaron constantemente materiales desde el 26 de enero de 2020 hasta la actualidad, cubriendo 85 instituciones médicas de Wuhan.

Por su parte, **JACK MA**, el cofundador de Alibaba Group Holding, uno de los más grandes negocios de comercio electrónico del mundo, desde que comenzó la crisis ha ayudado a más de 60 países a aliviar la escasez y las dificultades relacionadas con el coronavirus. Algunos lo llaman el embajador de prevención del coronavirus. "Unidos prevaleceremos, divididos nos caeremos", dijo en la red social china Weibo.

Envío a Japón un millón de máscaras, un millón de máscaras a Irán y 1,8 millones de máscaras y 100.000 kits de detección a Europa. A Estados



JACK MA
"Como miembros de la comunidad global, sería irresponsable de nuestra parte sentarnos, entrar en pánico, ignorar hechos o no actuar. Tenemos que tomar medidas ahora".

Unidos envió 500.000 kits de detección de coronavirus, con el mensaje: "Les deseamos lo mejor a nuestros amigos en América". A Etiopía mandó 5,4 millones de máscaras, 1,08 millones de kits de detección, 40.000 trajes de protección y 60.000 protectores faciales para los médicos, con el mensaje "Cuando las personas están determinadas, pueden superar cualquier desafío". Más recientemente destinó 2 millones de máscaras, 400.000 kits de detección y 104 ventiladores a Latinoamérica, con el mensaje: "Un mundo, una lucha. ¡Somos uno!".

Además de las donaciones, Jack también publicó en redes sociales un manual digital en varios idiomas, creado con la ayuda de los médicos de la Universidad de Medicina de Zhejiang y su hospital First Affiliated Hospital, Fahu. El manual contiene todas las experiencias de los médicos sobre prevención, diagnóstico y tratamiento de pacientes con COVID-19. Su mensaje en Twitter es: "Esperamos que, con este manual, los médicos y las enfermeras en otros lugares afectados puedan aprender de la experiencia mientras enfrentan esta batalla, sin tener que comenzar desde cero".

YANG YUANQING es el presidente y CEO de Lenovo Group. El lema de este gigante de la tecnología es "La innovación nunca se detiene". Alineado con esta visión, Yang ha donado 10 millones

de yuanes a la Universidad de Ciencia y Tecnología de China, de la que es exalumno, en recursos para la investigación científica del coronavirus. Recientemente, Yang reconoció: “En poco más de un mes, la Universidad de Ciencia y Tecnología de China ha tenido logros emocionantes en investigación científica básica, investigación clínica y coordinación del tratamiento clínico (para el nuevo coronavirus), y ha brindado un fuerte apoyo científico y tecnológico para la prevención y el control de la epidemia”.

Yang tiene claro que la gente confinada va a necesitar más de su tecnología. En su cuenta de LinkedIn, Yang explicó cómo funcionó la operación mundial de la compañía para proteger a sus empleados, pero al mismo tiempo para seguir prestando servicio a sus clientes. En resumen: **1. Capacitó a los líderes locales para que actuaran teniendo**

como prioridad el bienestar de sus equipos de trabajo. “Al principio, eso significaba que nuestros equipos en China trabajaran de forma remota, mientras que otras partes del mundo intensificaban su apoyo, ya que aún no se habían visto afectados. Ahora, las oficinas y fábricas en China se han reabierto,



YANG YUANQING

“Los clientes, socios, empleados y personas trabajando juntas son la clave para contrarrestar los desafíos causados en el mundo por el brote del coronavirus”.

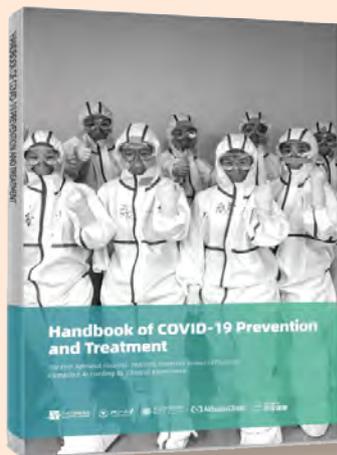
pero la propagación del virus ha provocado que líderes de equipo en lugares como Europa y América del Norte pidan a los empleados que trabajen de forma remota”. En una situación que cambia rápidamente, la flexibilidad es importante, explicó Yang. Y es

que vale la pena mencionar que, en sus fábricas, equipos de diferentes divisiones, que dada la crisis no podían seguir operando, fueron reubicados en nuevas funciones. Hasta el cierre de esta edición, Lenovo había donado casi 7 millones de yuanes en tecnología a nuevos hospitales que tratan a pacientes, a investigadores que estudian el virus, y ha puesto a disposición de las escuelas *software* y *hardware* para operar en línea.

A MA HUATENG en

Occidente se le conoce con el nombre de Pony Ma y bien puede pertenecer al círculo de poder en el que están Mark Zuckerberg, Bill Gates y Jeff Bezos. Su empresa, Tencent, es el mayor gigante digital asiático, que tiene compañías tan innovadoras como Wechat. Poco aparece en público, es miembro de la Asamblea Popular Nacional de China, y este año, para responder a la emergencia, creó en el país el Fondo para Prevención de Epidemias, que totaliza 214,7 millones de dólares, con el propósito de apoyar la investigación científica, la investigación en salud pública y la atención médica de COVID-19; además, para adquirir suministros médicos, prestar asistencia técnica, recompensar a las personas que contribuyen a la batalla contra el coronavirus, asistir a los infectados y sus familias, y mejorar instalaciones médicas.

Cabe recordar que Tencent también posee empresas en el segmento de tecnología



Descargue o comparta el manual dando clic aquí

← Maestro e hijo de maestros, Jack Ma estuvo al frente de la iniciativa que hizo posible la publicación del Manual de prevención y tratamiento de COVID-19 ©The First Affiliated Hospital, Escuela de Medicina de la Universidad de Zhejiang. Recopilado de acuerdo con experiencia clínica.



MA HUATENG

anunció la creación del Fondo Global Antipandémico, de hasta 100 millones de dólares. “Esta apuesta de Tencent también es para atender posibles epidemias futuras, un desafío para el cual se debe unir el planeta en adelante”.

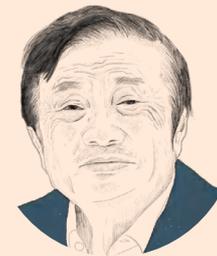
sanitaria, y que de allí surgen permanentemente ideas para ayudar o estar en contacto con la población, como es el caso del mapa digital que muestra de forma exclusiva los hospitales, clínicas, farmacias y sus rutas de acceso, y que a la llegada del coronavirus fue enriquecido con información que indica dónde se ubican puntos para chequear temperatura, etc.; otra iniciativa, más compleja, es “Medipedia”, una enciclopedia de la salud inteligente que provee información abierta a todo el público, pero alimentada con investigaciones médicas seleccionadas, que posteriormente son simplificadas y transmitidas como artículos comprensibles, animaciones y videos, que se

presentan al interesado de acuerdo con la exploración que esté haciendo en la web. Por último, vale destacar otra iniciativa del empresario, que busca hacerle frente al fenómeno de las *fake news* y se llama Jiaozhen –tomar algo en serio–. En este caso, para el segmento salud, un equipo de Tencent News trabaja con médicos y profesores de medicina, organizaciones acreditadas, policía y medios de comunicación para desacreditar rumores o verificar noticias, hechos o posts relacionados con el sector sanitario.

REN ZHENGFEI, fundador y CEO de Huawei Technologies, uno de los mayores fabricantes mundiales de *hardware* de comunicaciones y teléfonos móviles, expresó el 26 de marzo en entrevista *online* que concedió al *South China Morning Post* que si bien la pandemia de coronavirus puede haber obligado a muchas empresas en China y en todo el mundo a presionar el botón de pausa en las operaciones comerciales, los ingenieros de Huawei Technologies han estado trabajando las 24 horas para combatir la crisis. Además, confirmó que su compañía en 2020 aumentó el presupuesto de investigación y desarrollo a 20 mil millones de dólares, 5 mil millones más que el año pasado. El propósito del CEO de Huawei es convertirse en líder mundial y ha encontrado en la pausa que ha exigido el COVID-19 su oportunidad para conseguirlo.

De acuerdo con declaraciones que Ren dio a los medios se supo que, durante las vacaciones del año nuevo lunar en China, es decir, en la semana del 25 de enero, más de 20.000 científicos, expertos e ingenieros de su empresa trabajaron horas extras para desarrollar nuevas tecnologías. En la misma declaración indicó: “Cuando Occidente está sintiendo el creciente impacto del coronavirus, la mayoría de nuestros proyectos pueden mejorar sus capacidades. Hay una demanda que debemos satisfacer”.

Su ayuda a Italia incluye suministros médicos y soluciones tecnológicas para conexiones entre hospitales,



REN ZHENGFEI

“Las nuevas tecnologías, como la telemedicina, el aprendizaje en línea, el trabajo remoto, así como la importancia de las conexiones de red, han demostrado al mundo su utilidad para prevenir la propagación de enfermedades”.

unidades de crisis, pacientes y familias. Sin ir muy lejos, se conoce que donó a Ecuador un sistema auxiliar de diagnóstico de COVID-19 para la detección de pacientes sospechosos, basado en el Cloud de Huawei con inteligencia artificial.

Como presidente y fundador de Evergrande Group, **HUI KA YAN** fue considerado en 2019 uno de los diez líderes empresariales más influyentes de China. En 1996 inició la compra de propiedades a bajo precio y hoy su grupo es uno de los mayores desarrolladores inmobiliarios del país. Su acción en favor de la solidaridad para luchar contra el COVID-19 consistió en adelantar gestiones para acercar a China y Estados Unidos. Como resultado de su gestión, Evergrande Group anunció la donación de un fondo de 115 millones de dólares para cubrir los próximos cinco años de investigación entre la Universidad de Harvard —específicamente su Escuela de Medicina— y el Instituto de Enfermedades Respiratorias de Guangzhou de China. Según informó *The Harvard Gazette*, Yan contactó a Harvard en febrero, después de que los intentos entre Estados Unidos y China de colaborar en soluciones para frenar el brote de COVID-19 resultaran “difíciles”. Hui Ka dijo al respecto: “Es un honor para Evergrande tener la oportunidad de contribuir en la lucha contra esta amenaza a la salud pública mundial ... Agradecemos a todos los



HUI KA YAN

Su acción en favor de la solidaridad consistió en adelantar gestiones para acercar a China y Estados Unidos en búsqueda de soluciones para frenar el brote de COVID-19

científicos de la comunidad de Harvard que respondieron con tanta rapidez y entusiasmo”.

Para finalizar, bien vale la pena mencionar que este informe, que muestra a vuelo de pájaro cómo se movilaron un gobierno y sus empresarios para manejar el COVID-19, deja ver apenas los primeros noventa días de una estrategia —enero a marzo de 2020—, al término de los cuales, el mismo Xi Jinping concluyó, según la agencia estatal de noticias *Xinhua*: “Esta crisis también es una prueba importante”, y reconoció que el país necesita aprender de sus propias “deficiencias”, lo que llevaría a mejorar su capacidad para manejar futuras crisis.

Ahora, con respecto a la acción de los empresarios, recogemos las palabras de Josep Borrell, alto representante de la Unión

Europea para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad, al observar la oleada de generosidad: “Debemos ser conscientes de que hay un componente geopolítico que incluye una lucha por la influencia a través del hilado y la ‘política de la generosidad’”. No cabe duda de que en estos momentos se teje la alfombra por donde caminarán los líderes futuros.

Lo anterior reafirma el objeto que nos impulsó a tratar este tema: los empresarios, los directivos, los líderes, las comunidades y los gobiernos, somos todos los llamados a cooperar para superar esta crisis, y el espíritu de cooperación en valores y habilidades nos va a permitir atravesar esta prueba; ya en 2015, Bill Gates advertía sobre las devastadoras consecuencias que implicarían las epidemias globales y la necesidad de la unión internacional para hacerles frente; el Informe de Riesgos Globales 2020 del Foro Económico Mundial las ratifica y queda claro que esta epidemia no será la última y que los ejemplos citados en este artículo engrosan el compendio de experiencias sobre el que debemos construir una estrategia colectiva de respuesta, una estrategia colectiva de recuperación y una estrategia colectiva de cambio para continuar avanzando como civilización. **1** La curaduría editorial y la investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Dirigió Adriana Prieto; periodistas Camila Franco, André R. Rey.



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

web.col.sika.com

CONSTRUYENDO CONFIANZA



LOS JUEGOS INFINITOS

SOSTENIBILIDAD Y CONTROL FINANCIERO

Al aplicar la teoría de juegos a la sostenibilidad empresarial, quienes deseen permanecer en esta partida deberán estar preparados para soportar las jugadas que implementará el control financiero. ¿Estarán listos accionistas y directivos para aceptar un reto en el que la entrega de beneficios como hasta hoy se conoce no será lo fundamental?





*Javier Tovar
Márquez*

*Profesor
INALDE Business School*

¿QUÉ SON LOS JUEGOS REPETIDOS
(Y CUÁL ES SU CONEXIÓN CON EL
CONTROL Y LA SOSTENIBILIDAD
EMPRESARIAL)?

- pág.24

¿POR QUÉ LOS AHORROS NO
NECESARIAMENTE SERÁN
BUENAS NOTICIAS PARA
LAS ORGANIZACIONES CON
MENTALIDAD INFINITA?

- pág. 27

La sostenibilidad corporativa es definida como la contribución que las firmas hacen al desarrollo sostenible (Bansal, 2005) y precisamente en la medición de esta contribución, la calidad de la información tiene un rol diferencial; por tanto, el éxito en la toma de decisiones será en parte una consecuencia del diálogo continuo que exista entre las finanzas y los diferentes grupos de interés, que genere como resultado organizaciones con equilibrio y en sintonía con el medio ambiente. Sin embargo, el equilibrio (y la sostenibilidad) no siempre hablan el mismo idioma o tienen la misma temporalidad que la maximización de beneficios y la generación de utilidades, ya que estas últimas tienen horizontes de tiempo cortos, en los que no necesariamente hay un escenario de equilibrio; cuando se piensa en el corto plazo, para que yo gane, posiblemente alguien tiene que perder.

¿QUÉ SIGNIFICA LA MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS EN EL ENTORNO DE LA SOSTENIBILIDAD?

Aunque la maximización de beneficios está posicionada (por lo menos a nivel práctico) en el contexto de las finanzas empresariales, esta tiene que



TIMA BANSAL, economista canadiense.

ver mucho más con la teoría económica, ya que a través de esta se analiza cuál sería aquella perfecta combinación de variables donde la utilidad alcanza su punto máximo, es decir, no existen incentivos para hacer algo adicional y el beneficio se entiende óptimo; en la práctica, la ecuación finalmente se cierra cuando los estados financieros son puestos a disposición de los máximos órganos de gobierno.

La maximización de beneficios se entiende como una decisión financiera, porque habla de la utilidad y, precisamente en torno a esta, se genera una de las más importantes decisiones que enfrentan los accionistas: la entrega de dividendos. Sin duda alguna, la metodología expuesta (entregar dividendos con la información contenida en los estados financieros), es práctica para

“El único imperativo moral que fundamenta la sostenibilidad es la necesidad de equilibrar la oferta y la demanda de recursos a corto y largo plazos. Asegurar el éxito a corto plazo nunca debería arriesgar la supervivencia a largo plazo. La sostenibilidad empresarial es la capacidad de las empresas para responder a sus necesidades a corto plazo sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras. Al centrarse en la parte ‘sostenible’ de la sostenibilidad, las empresas pueden construir relaciones a largo plazo, innovar diseños duraderos e invertir en infraestructura duradera. Esto no solo ayudará a las empresas a sobrevivir a largo plazo, sino que las ayudará a prosperar”.



tal fin y alinea el proceso de toma de decisiones; no obstante, también en ese mismo instante nacen los puntos de divergencia con el concepto de sostenibilidad; mientras los estados financieros generan una foto en un momento arbitrario en el tiempo, la sostenibilidad necesita entender, además del resultado, el dinamismo, las relaciones y las decisiones que configuran dicha foto y tratará de entender cómo pueden afectar de manera positiva o negativa el futuro, no solo de la organización, sino también del entorno.

Pensemos por un momento en los incentivos. Si estos son fijados con una perspectiva de corto plazo (en la foto), la situación puede ser perversa, primero, porque pueden llegar a afectar de forma directa la remuneración y las relaciones entre los propietarios y quienes

dirigen (tema ampliamente desarrollado en la teoría de agencia), pero también porque pueden comprometer el largo plazo de la organización, pues esfuerzos y energías estarán centrados en los resultados al cierre del ejercicio, con un objetivo claro: que sean altos y que estén alineados con las expectativas del mercado.

Ahora bien, desde la óptica netamente contable financiera (aumento en las ventas, disminución en costos y gastos), revisemos el concepto de maximización de beneficios, no solo desde el resultado, sino también con los efectos colaterales de las decisiones en el corto plazo:

Caso 1.
Aumentar las ventas y mantener todo lo demás constante

Una compañía decide maximizar sus utilidades aumentando las ventas y manteniendo el resto de su estructura de costos sin modificaciones; para ello puede afectar el precio o aumentar las cantidades vendidas; la combinación de estrategias es infinita, pero pensemos en una de ellas: disminuir precios para ganar participación; una decisión sobre los

precios por fuera de tiempo puede afectar la sostenibilidad del negocio, ya que, por un lado, recuperar el precio en el mediano y largo plazo es muy difícil, pero además se afectan las dinámicas del mercado, el desarrollo de la estrategia organizacional, las curvas de aprendizaje y la cultura (básicamente porque productos ganadores no se logran todos los días).



Si los incentivos son fijados con una perspectiva de corto plazo la situación puede ser perversa; por una parte, está la posibilidad de afectar en forma directa la remuneración, y por otra pueden comprometer el largo plazo de la organización, ya que esfuerzos y energías estarán centrados en los resultados al cierre del ejercicio.



En una estructura infinita de análisis de costos y gastos, ya no será suficiente obtener procesos de producción óptimos, también la relación con el medioambiente será fundamental: no bastará un proceso limpio dentro de las fábricas, la interacción con las comunidades y la generación de valor serán fundamentales.



Caso 2.

Gestión de costos y gastos

La situación aquí es un poco más compleja; analicemos primero los costos y gastos fijos. En el universo finito (corto plazo), los costos fijos son difícilmente modificables y, por ende, no hay incentivos para generar palancas de acción; mientras tanto, los costos variables, es decir, aquellos que tienen una correlación directa con las unidades vendidas, sí tienen algún margen de maniobra; sin embargo, una inadecuada gestión (sobre todo desde el punto de vista ético) de los costos variables, generará un efecto de rebote en el momento menos esperado,

lo cual, además de ser riesgoso, causará una mayor incertidumbre sobre la futura marcha del negocio.

EL MUNDO ES CONSCIENTE DE QUE ALGO ESTAMOS HACIENDO MAL...

La maximización de beneficios, la generación de utilidades y la entrega de dividendos no son razones suficientes para declararnos victoriosos en el universo empresarial, también existe un número importante de externalidades positivas y negativas provenientes del entorno económico y financiero que, como ya lo vimos, pueden llevar a decisiones sesgadas y, por ende, afectar el largo plazo.

Así, las metodologías de medición de desempeño deben estar en sintonía entre el hoy y el mañana, por lo cual se invita a revisar la estrategia empresarial como una mezcla entre el corto y el largo plazo, y precisamente allí nace el concepto de los juegos repetidos o juegos infinitos asociados al control financiero.

QUÉ SON LOS JUEGOS REPETIDOS (Y CUÁL ES SU CONEXIÓN CON EL CONTROL Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL)

En teoría de juegos, son juegos repetidos aquellos que se juegan una y otra vez a lo largo del tiempo; a diferencia de un único juego donde claramente el objetivo

es la victoria (o como lo vimos antes, la maximización de beneficios), en los juegos repetidos los incentivos cambian, ya que es muy probable que el jugador se encuentre con los mismos grupos de interés en más de una ocasión y, atendiendo a la lógica de los negocios, unas veces ganará, en otras perderá y en algunas simplemente no pasará nada; por tanto, la maximización de beneficios en este nuevo contexto es entendida como la sumatoria de los beneficios que se generen a lo largo del juego.

Cuando el escenario de retorno es de largo plazo aparecen nuevas variables a tener en cuenta, una de ellas la cooperación, otra es que hay lugar a mayores y más complejos indicadores de desempeño y, por último, cometer una falta o romper un acuerdo tiene unas implicaciones mayores si lo comparamos con juegos

donde participamos por una única vez¹.

Ahora veámoslo desde el entorno empresarial, dado que el juego no es único y, a su vez, aumenta la probabilidad de tener un número mayor de actores a lo largo del juego (esta vez infinito), ya que el accionista (o un grupo de ellos) no es necesariamente el eje principal de la vida empresarial y se debe considerar a los distintos grupos de interés (por nombrar algunos de ellos: gobierno, clientes, proveedores, organismos de control, entre otros) dentro de un juego cada vez más complejo y exigente; queda claro así que el papel de las empresas en este nuevo escenario trasciende más allá de la entrega de beneficios.

Ya que el accionista no es necesariamente el eje principal de la vida empresarial, se deben considerar los distintos grupos de interés (gobierno, clientes, proveedores, organismos de control, entre otros) dentro de un juego cada vez más complejo y exigente.



Por otro lado, las variables de medición tampoco podrán ser las mismas, ya que desde el punto de vista financiero el valor del dividendo seguirá importando, es una de las razones propias de hacer empresa, pero el entorno de temporalidad comienza a ser relevante, así que lo más importante para una organización que le apueste a la sostenibilidad, será el flujo futuro de dividendos (que desde la óptica de las finanzas corporativas se llama flujo de caja del accionista), y no el dividendo en un único periodo que atiende mucho más a escenarios de especulación.

Lo importante aquí es que no nos referimos a un



Gobierno



Clientes



simple ejercicio de proyección de flujos de caja, sino a la sumatoria de las jugadas finitas (eventos) con su correspondiente análisis cualitativo, que darán lugar a una medición mucho más acertada de la sostenibilidad; si las jugadas son correctas, éticas, sumarán una tras otra y darán como consecuencia flujos de caja positivos. La revisión es contraria a la metodología que se utiliza de forma recurrente en escenarios de proyección netamente financiera; no se debe responder al qué hacer para tener flujos de caja positivos, sino al cómo actuar en cada juego finito para generar valor acumulado.

De igual forma, responder al cómo de una manera prudente, traerá en consecuencia una tasa de descuento menor que premie (y no que castigue) la proyección de una compañía en los ejercicios de valoración; una organización sostenible necesariamente deberá tener un mayor valor de mercado.

→ En un juego infinito, desestimar en gastos de investigación y desarrollo es perjudicial, tener remuneraciones por fuera de los estándares del mercado (en ambas vías, con remuneraciones por debajo de lo requerido o con pago de ostentosos salarios que no corresponden al ciclo de los negocios) generará pocos incentivos para desarrollar la misión organizacional, y los mejores colaboradores marcharán a otros lugares.

Si bien no es una metodología perfecta (siempre habrá lugar a lances ocultos y decisiones irracionales a lo largo del juego), la visión infinita de la empresa sí presenta muchos más elementos de juicio para tomar decisiones en el presente que afecten no solo el ahora, sino también el futuro y que tengan una mayor conexión con las necesidades de la sociedad.

VARIABLES QUE GENERAN FLUJOS FUTUROS DE PAGOS...

Para tener un punto de análisis uniforme revisemos la generación de beneficios, tal y como lo realizamos antes, solo que esta vez con una perspectiva de largo plazo.

Caso 1. Aumentar las ventas y mantener todo lo demás constante

Una organización decide aumentar la rentabilidad y para ello se enfoca en elevar los niveles de ventas; a diferencia de nuestro anterior análisis, esta vez la gestión y las decisiones en torno a precios y cantidades debe hacerse con mucho más cuidado, ya que una mala decisión en el presente puede tener efectos colaterales en el futuro. Vamos al caso de disminuir precio para ganar volumen; en el periodo cero el efecto sobre la rentabilidad será positivo, en periodos posteriores quizás la variable volumen haya disminuido (el mercado naturalmente se irá ajustando). Por el contrario, si la decisión de aumento de volúmenes de venta se ha enfocado en la generación de valor, se puede analizar la generación de portafolios con alto valor agregado, que garanticen precios diferenciales y una demanda cautiva, un círculo virtuoso.



Aquí la mentalidad de juegos infinitos desarrolla un papel fundamental, básicamente porque se entenderá lógico que, en un proceso de innovación de productos o servicios, estará bien perder algunas veces, y que lo que genera valor es la sumatoria de los resultados de cada periodo a lo largo del tiempo. “Una empresa estructurada desde la resiliencia está hecha para durar para siempre”. (Sinek, 2020).

Caso 2.

Gestión de costos y gastos

Con una mentalidad infinita, la gestión estratégica de costos y gastos cobra un papel fundamental porque en el largo plazo, en su gran mayoría, los costos tenderían a ser variables y, por ende, su alineación con la estrategia sería completa; por alguna razón, las compañías tienden a hacer cortes trimestrales, semestrales y anuales; cuando una empresa ha sido

concebida para perdurar en el tiempo, esta decisión pareciera algo arbitraria, primero porque los tiempos de maduración son propios de cada organización, su tipo de producto o servicio es distinto y ni qué decir de su entorno macroeconómico y político.

Existe la probabilidad de que el corte arbitrario de fechas de revisión de resultados afecte las decisiones de largo plazo en una organización y, a su vez, ejerza presión sobre ciertas decisiones que requieren maduración.

En una estructura infinita de análisis de costos y gastos, ya no será suficiente obtener procesos de producción óptimos, también la relación con el medioambiente será fundamental, no bastará un proceso limpio dentro de las fábricas, la interacción con las comunidades y la generación de valor serán primordiales; de igual manera, la dirección de personas en

las organizaciones tomará mucha relevancia y el entrenamiento continuo de las personas en las habilidades necesarias para seguir liderando el juego será un no negociable.

Por otro lado, los ahorros no necesariamente serán buenas noticias para las organizaciones con mentalidad infinita; en un juego infinito, desestimar en gastos de investigación y desarrollo es perjudicial, tener remuneraciones por fuera de los estándares del mercado (en ambas vías, con remuneraciones por debajo de lo requerido o con pago de ostentosos salarios que no corresponden al ciclo de los negocios) generará pocos incentivos para desarrollar la misión organizacional y los mejores colaboradores marcharán a otros lugares.

Los gastos de publicidad estarán entendidos por su correlación con el *goodwill* de la organización y, por ende, la visión de gasto será revisada desde su alineación con la misión y su contribución con la visión.

Desde el punto de vista fiscal para una organización con mentalidad infinita, se hace prioritario el pago de todas las obligaciones, ya que primero entienden al gobierno y a las autoridades tributarias como un grupo de interés clave para el correcto desarrollo del ciclo





SIMON SINEK, escritor inglés.

“Una empresa estructurada desde la resiliencia está hecha para durar para siempre”.

de los negocios; segundo, porque todas las estrategias de diferimiento de impuestos estarán mucho más enfocadas en el desarrollo de la empresa y no como una simple metodología para dejar de pagar ahora y ver qué pasará mañana; por último, palabras como elusión y evasión ya no tendrán cabida en una organización creada para perdurar los próximos cien años, puesto que se entenderá la importancia del pago de los tributos para una economía y como un mecanismo de equidad para la sociedad.

¿Será el momento de incluir en los estados financieros los Otros Resultados Integrales relacionados con la sostenibilidad?

Dentro del estudio de la técnica contable, no es fácil encontrar una única

metodología para revelar los impactos de las decisiones actuales sobre el futuro de las organizaciones. Las normas internacionales de información financiera (NIIF) establecen el registro de contingencias (algunas podrían estar ligadas a temas de sostenibilidad); sin embargo, pareciera no ser suficiente; por otro lado, existe una serie de partidas denominadas “Otros Resultados Integrales”, conocidas en el mundo contable y financiero como ORI. El ORI comprende todas aquellas partidas de resultado (ingresos y gastos) que no se reconocen en el estado de resultados de acuerdo con lo permitido en las NIIF. Valdría la pena revisar la posibilidad de tener una nueva categoría de ORI, pero ligada exclusivamente a las variables e impactos

relacionados con la sostenibilidad del negocio (el ORIS).

CONCLUSIÓN

De acuerdo con los estudios realizados por Confecámaras en el año 2018 (Confecámaras, 2020), se encontró que para 2012, de cada 100 empresas creadas solo 34 sobreviven al término del quinto año; en el caso de Estados Unidos, cerca del noventa por ciento de las empresas en este mercado no sobreviven².

Las razones son varias, pero en palabras de Tiffani Bova en su libro *Growth IQ*, “el quid del asunto es que no hay un único quid del asunto”. **Las empresas buscan incesantemente el momento para realizar el movimiento correcto, y dejan un poco de lado el hecho de que la suma de movimientos correctos e incorrectos (y, sobre todo, el aprendizaje y construcción sobre cada etapa y experiencia vivida), es lo que genera la sostenibilidad**, y para ello la mentalidad infinita en quienes toman las decisiones resulta fundamental. No necesariamente quien llega más rápido es quien llega para quedarse. **I**

REFERENCIAS

1. Definición tomada de <https://policonomics.com/es/juegos-repetidos/>
2. <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics#ss-3>

Bancolombia 

Presenta
Santa Cruz del Islote

www.escuelasostenibilidad.com



La Escuela
DE LA
SOSTENIBILIDAD

CREATED WITH OUR FRIENDS AT Google

Donde hacen mucho, con muy poco.

PENSAMIENTO



ENFOCADO EN LA SOSTENIBILIDAD

ESTRATÉGICO



María Piedad
López Vergara

Ph.D.
Profesora
INALDE Business School

Dentro del área de la Dirección General, una de las habilidades directivas que mayor impacto genera es el pensamiento estratégico. Esta es una invitación a los directivos para reflexionar sobre cómo el pensamiento estratégico orientado hacia la sostenibilidad se convierte en una ventaja competitiva para sus organizaciones. Pasar de la reflexión a la acción es el reto al que los invito cuando terminen de leer este artículo.



S

ostenibilidad. Este concepto

ha evolucionado para fortuna nuestra, de las generaciones más jóvenes y de las que están por llegar. En décadas pasadas, la sostenibilidad se comprendía exclusivamente desde el enfoque financiero y económico y se aplicaba como un criterio que ayudaba a elegir ciertos proyectos en lugar de otros, para tomar decisiones que estuvieran orientadas al crecimiento económico de las organizaciones.

Hoy, la sostenibilidad es un concepto integral que busca no solo la continuidad económica y financiera, sino también conciliar este desempeño económico con un impacto positivo en lo social, ambiental y humano. Podemos encontrar diferentes definiciones de sostenibilidad: la capacidad de existir a través del tiempo, las características del desarrollo que aseguran las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones o, como lo planteó la ONU desde 1987: "Sostenibilidad es lograr satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

Tres argumentos nos llevan a analizar la necesidad de estudiar y acoger este concepto de la sostenibilidad desde una visión integral:

1. **Con el crecimiento económico viene la urbanización.** Hace diez años, una de cada tres personas vivía en las ciudades. Para el año 2025 serán 2/3. Se estima que para ese año habrá 30 megaciudades con poblaciones que excederán los 8 millones de habitantes y más de 500 ciudades que excederán el millón de habitantes (Hart, 1996).
2. **La urbanización a esta escala representa retos ambientales y de infraestructura.** El gran reto está en desarrollar una economía global sostenible, una economía que nuestro planeta sea capaz de soportar. Por esto, aquellos que aún piensan que la sostenibilidad es solo cuestión de control de la contaminación se están perdiendo de la problemática completa. El llenar nuestras necesidades está destruyendo la posibilidad de que las futuras generaciones llenen las suyas. (Hart, 1997).
3. **Cambios demográficos masivos vs. recursos naturales cada vez más escasos y costosos.** El planeta tendrá 3 billones más de personas para 2040 (Werbach, 2009) y los recursos naturales que hoy usamos no son infinitos. Estamos dando por sentado que siempre estarán a nuestra disposición. Las organizaciones deben adaptarse a un mundo en donde estos recursos costarán en un futuro.

Desde 1987 la ONU ha proporcionado espacios para reflexionar y actuar sobre este tema. Después de 28 años, en 2015, líderes mundiales pertenecientes a los estados miembros de Naciones Unidas trazaron 17 objetivos de desarrollo sostenible, con 169 metas que apuntan a poner fin a la pobreza, proteger nuestro planeta y mejorar las condiciones de vida de las personas en el mundo. Los objetivos van desde la erradicación de la pobreza, la educación de calidad, el trabajo decente y el crecimiento

económico, la reducción de las desigualdades, las ciudades y comunidades sostenibles, hasta industria e innovación en infraestructuras.

Esta Agenda para el Desarrollo Sostenible está planteada para 2030. En la resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 de Naciones Unidas se escribió "La presente Agenda es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Este plan será implementado por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración. Estamos resueltos a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones y a sanar y proteger nuestro planeta". (Naciones Unidas, Asamblea General, 2015).

Al leer estas líneas podemos observar que es un plan de acción que requiere habilidades diferentes a las de cincuenta años atrás, cuando el mundo y la gente pensaba y vivía de manera distinta. Ahora, aunque

cincuenta años para la humanidad no son nada, para nuestro planeta significa mucho y especialmente para nuestra calidad de vida y la de nuestros hijos y sus hijos. Hoy, para lograr estos 17 objetivos será necesario contar con la participación de todos los actores de la sociedad y todos los *stakeholders* de la organización; será necesario que los directivos de los sectores público y privado desarrollen habilidades orientadas al balance y conciliación entre el desempeño económico y el bienestar de los demás actores del ecosistema empresarial. Será crucial que los directivos tengan conciencia de que las oportunidades en materia de sostenibilidad pueden generar una mayor fuente de crecimiento.

Dentro del área de la Dirección General, una de las habilidades directivas que mayor impacto generan es el pensamiento estratégico. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es invitar a los directivos de diferentes organizaciones a reflexionar sobre cómo el pensamiento estratégico orientado hacia la

17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

1. Fin a la pobreza	7. Energía asequible y no contaminante	11. Ciudades y comunidades sostenibles
2. Hambre cero	8. Trabajo decente y crecimiento económico	12. Producción y consumo responsables
3. Salud y bienestar	9. Industria, innovación e infraestructura	13. Acción por el clima
4. Educación de calidad	10. Reducción de las desigualdades	14. Vida submarina
5. Igualdad de género		15. Vida de ecosistemas terrestres
6. Agua limpia y saneamiento		16. Paz, justicia e instituciones sólidas
		17. Alianzas para lograr los objetivos

“

Pensamiento estratégico es una habilidad directiva que tiene como objetivo conseguir una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de sus negocios, mediante la respuesta apropiada a las oportunidades y cambios del entorno de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización”

sostenibilidad se convierte en una ventaja competitiva para sus organizaciones. Pasar de la reflexión a la acción es el reto al que los invito cuando terminen de leer este artículo.

¿De qué manera la necesidad por una sostenibilidad cambiará el pensamiento y la acción directiva?

Una ventaja competitiva será duradera y defendible en el tiempo cuanto mayor sea el número de aspectos en que se base y sea más difícil para su competidor copiar la integralidad de la cadena de valor (Porter, 2008). Y es aquí donde el pensamiento estratégico enfocado hacia la sostenibilidad se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones, si sus directivos y colaboradores logran llevar este pensamiento a modelos de negocios sostenibles que generen valor a los *stakeholders* del ecosistema empresarial, desde cada una de las actividades que integran su cadena de valor.

Una visión para la sostenibilidad requiere reflexionar sobre las competencias estratégicas que necesita una empresa para ser sostenible. Según palabras de Locke, R. (1965) “La mejor forma en que los directivos

empiecen a tomar la sostenibilidad en forma seria es pensar en que no solo es un reto que afectará la forma de dirigir una organización, sino también que dará enormes fuentes de ventajas competitivas a los primeros que se posicionen en este tema”.

Estas competencias estratégicas generan resultados que impactan la reputación de las empresas, así como sus prácticas de innovación. Pero para continuar profundizando en el vínculo entre pensamiento estratégico y sostenibilidad orientado a generar una ventaja competitiva, se precisa analizar un poco qué es pensamiento estratégico.

“Algunos empresarios creen que conceptos como planeación estratégica, pensamiento estratégico e implementación estratégica son sinónimos” (Mintzberg, 1994). Pensamiento estratégico es una habilidad directiva que tiene como objetivo “conseguir una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de sus negocios, mediante la respuesta apropiada a las oportunidades y cambios del entorno de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización” (Hax y Nicolás Majluf, 1984).



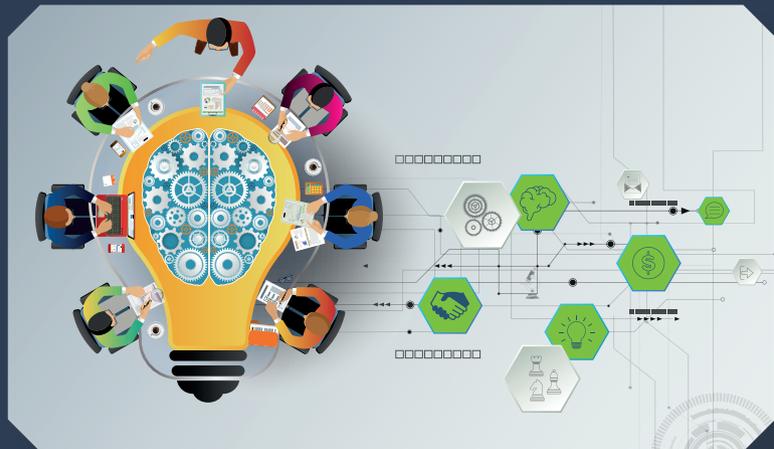
Con su iniciativa de ciclo de vida de producto, Patagonia señala que las etapas de reducir, reparar, reusar y reciclar, involucra actores de la cadena de valor para hacer posible que los consumidores quieran optar por esta iniciativa.

3 pasos para desarrollar pensamiento estratégico

Las organizaciones, sus gobiernos corporativos y sus directivos deben realizar un esfuerzo para desarrollar esa habilidad de pensamiento estratégico enfocada en la sostenibilidad. La literatura y la experiencia nos han compartido diversas formas de hacerlo, que podríamos resumir en tres pasos:

*** Paso 1. Observar, analizar e incluir las tendencias de la industria:** entender la industria, su contexto y los patrones que se van consolidando es parte vital en el proceso de pensamiento estratégico. En este paso suele ser muy útil aplicar el análisis de las cinco fuerzas sectoriales (Porter, 1996), ya que cada una de estas fuerzas nos ayuda a determinar la atractividad de una industria mediante su rentabilidad. Y también ayudará a analizar cómo la combinación de estas fuerzas (barreras de entradas, rivalidad, poder de negociación con el cliente, con el proveedor, y sustitutos) nos permite desarrollar un modelo de negocio que apunte a la sostenibilidad.

*** Paso 2. Preguntarse por las habilidades internas de la organización:** las preguntas son el lenguaje de la



estrategia y los espacios para comunicar llevan las respuestas a todos los niveles de la organización. Los directivos de la organización deberían preguntarse cuáles son las fortalezas y oportunidades con las que cuentan para vislumbrar oportunidades de crecimiento con proyectos encaminados a la sostenibilidad. En este punto, preguntarse si la estructura y procesos que se tienen actualmente ayudan a avanzar hacia el camino de la sostenibilidad.

Preguntarse sobre cada una de las actividades de la cadena de valor y cómo estas podrían potencializarse y ayudar a la generación de modelos sostenibles.

*** Paso 3. Revisar y corregir:** durante este paso, la organización podrá darse cuenta de que necesita ajustar mucho mejor la forma de relacionarse con algunos *stakeholders* del ecosistema empresarial y ajustar algunas actividades de la cadena de valor.

Las organizaciones deben adaptarse al cambio que trae el incluir la sostenibilidad dentro de su estrategia. **La flexibilidad es la clave** para una estrategia con miras a la sostenibilidad.

Sus directivos deben estar dispuestos a conectarse con las necesidades humanas y preguntarse sobre temas relacionados con el impacto de su producto o servicio en las

personas: ¿cómo saber si su producto enferma a la gente?, ¿daña el ambiente?, ¿genera o destruye valor?

De esta forma, cuando los directivos de la organización han desarrollado un pensamiento estratégico orientado a la sostenibilidad, los cambios en los modelos de negocio empiezan a formar parte de la conversación directiva.



El modelo de negocio debe basarse en una filosofía y propósito que lo haga avanzar más allá de lo netamente económico. El mundo se mueve con rapidez y el CEO debe liderar esa conciencia y ese cambio hacia la sostenibilidad” (Bhattacharya and Polman, 2017)

Y ahora, ¿qué requieren las organizaciones para llevar a cabo modelos de negocios sostenibles? Algunos casos conocidos...

a. Empezar por reconocer que **la sostenibilidad no es solo otro concepto de moda y que se necesita integrarlo al pensamiento estratégico y a la cultura de la compañía.** Por esto, el rol del directivo en la elaboración de una cultura organizacional que acoja y promueva esa cultura es determinante. El caso **The Body Shop** así nos lo enseña. Su fundadora, Anita Roddick, transmitía la convicción y pasión por un modelo de negocio que beneficiaría a clientes, proveedores, comunidades locales, productores y medio ambiente, a través de sus productos cosméticos naturales y un comercio justo. En este caso, la sostenibilidad se percibía como creación de valor para los *stakeholders* de la organización, no solo para los accionistas y clientes. En una organización hay muchos *stakeholders* que en el paso del crecimiento se van viendo afectados o anulados. Por ejemplo, vemos cómo John Mackey, cuando decidió fundar **Whole Foods Market** fue motivado por la situación de comercio poco justo al que se veían enfrentados los granjeros y proveedores de frutas y verduras, adicional a su interés por proteger el medio ambiente y la calidad de vida del consumidor mediante productos orgánicos. Con su filosofía de capitalismo consciente, Mackey señala cómo la sostenibilidad significa crear valor para todo el ecosistema, proceso en el cual es necesario balancear algunos intereses que en primera instancia se ven en conflicto. El modelo de negocio debe

basarse en una filosofía y propósito que lo haga avanzar más allá de lo netamente económico. El mundo se mueve con rapidez y el CEO debe liderar esa conciencia y ese cambio hacia la sostenibilidad (Bhattacharya and Polman, 2017). El directivo debe promover las siguientes preguntas en su organización: ¿cuál es el propósito de nuestra organización? ¿Cuáles serán las fuentes de ingresos en el futuro? ¿Cuáles son las megatendencias en nuestra industria y cómo impactan la sostenibilidad de las organizaciones? ¿Qué piden los *stakeholders* de nuestra organización? ¿Cómo se puede potenciar el valor agregado al ecosistema mediante las actividades de la cadena de valor? Cuando **Unilever** empezó con este tipo de ejercicios y preguntas, su equipo directivo se dio cuenta de que las fuentes de crecimiento futuro provenían de los mercados emergentes, en donde la necesidad de una comunicación y negociación constante con los *stakeholders* del ecosistema era vital para que los nuevos proyectos funcionaran, ya que algunos de estos *stakeholders* tenían condiciones muy precarias para entrar en estos proyectos, por una logística precaria y ser personas poco formadas en condiciones de salud poco sanas. Esto dio origen a **Unilever Sustainable Living Plan**, que enmarca y ayuda a que la organización desarrolle modelos de negocios sostenibles.

b. Observar la cadena de valor. Con el fin de identificar la mejor opción para crear valor a través de modelos de negocio sostenible, es importante analizar cómo el desempeño de la compañía proviene de



Además de vender frutas y verduras, a Whole Foods Market le interesa proteger el medioambiente y la calidad de vida del consumidor; ofrecer productos orgánicos forma parte de ese objetivo.

↑ cada una de las actividades de la cadena de valor, conjugando la relación entre las personas y el uso de los recursos que se toman del ecosistema completo. Muchas organizaciones olvidan mirar la relación de su cadena de valor con el entorno y los demás *stakeholders*, al pensar que solo deben revisar sus actividades internas. Así lo realiza la empresa **Patagonia**, dedicada a la elaboración de ropa para actividades *out door*. **Patagonia** se caracteriza por un modelo de negocio sostenible, que impulsa al cliente a generar un patrón de compra menos compulsivo, y se le enseña que en lugar de comprar una prenda más, puede seguir usando la misma para evitar la contaminación del planeta. Con su iniciativa de ciclo de vida de producto, que señala las etapas de reducir, reparar, reusar y reciclar, involucra actores de la cadena de valor para hacer posible que los consumidores quieran optar por esta iniciativa. Y gracias a que educa a cada parte de la cadena de valor en el concepto de sostenibilidad, el resultado es mucho más integral, eficiente y menos costoso. Lo mismo hace **Unilever** con su marca **Te Lipton**, y **Whole Foods**, que forma a sus proveedores en prácticas de sostenibilidad.

C. Hacer de la sostenibilidad una prioridad para el gobierno corporativo. Es necesario incluir esta nueva forma de pensar estratégicamente en cada una de las decisiones que se tomen a nivel de junta directiva y comités de dirección. La

C. implementación de un modelo de negocio orientado a la sostenibilidad a veces encuentra frenos en el interior de estos órganos de gobierno. Estudios indican que solo el 22 % de los directivos sienten un acompañamiento y apoyo real de su junta en el proceso de implementación de modelos de negocio sostenibles (Bhattacharya and Polman, 2017). Factores como la dificultad en demostrar un beneficio económico a corto plazo para la empresa, ausencia de formación y habilidades de los miembros de la junta para integrar el concepto de sostenibilidad, orientación a resultados económicos en el corto plazo y falta de visión integral a largo plazo, limitan el apoyo y orientación del gobierno corporativo a estos modelos de negocio. La clave está en mirar alrededor y encontrar ejemplos que nos sirvan de referencia, con resultados positivos y de impacto integral en el ecosistema. Otro aspecto que ayuda a cambiar esta situación es la formación que se les puede brindar a los miembros de junta y de la dirección sobre los beneficios de trabajar por la sostenibilidad. Es el caso del comité externo por la sostenibilidad que ha creado **Unilever**, dedicado a mostrar los beneficios de este camino y de desarrollar las competencias estratégicas requeridas para lograr impacto integral.

d. Hacer de la sostenibilidad parte del trabajo de todos los colaboradores de la organización. Hemos escuchado frases

d. como “Qué bueno que la empresa se preocupe por ser sostenible, ¿quién se va a encargar de sacar esto adelante? Yo no, tengo suficiente que hacer, será alguien más”. Convencer a los colaboradores de compartir la importancia de esta idea es relativamente sencillo, hacer que la adopten dentro de su diario quehacer y desde sus diferentes roles constituye una tarea ardua, que requiere conectarse con el propósito de la organización; de lo contrario, no tiene vinculación emocional con lo que siente el colaborador.

↓ Ser ejemplos para promover cambios en la industria. Empresas como **Patagonia, The Body Shop, Whole Food Market, Unilever,**

e. **Ikea, Lighting Up the Developing World, Chipotle Mexican Grill, Posada Amazonas, Andando Turismo Ecológico,** con su actuar y sus modelos de negocios orientados a la sostenibilidad han dejado huella en sus propias industrias. Por ejemplo, **Patagonia, Unilever y Timberland** “botas con corazón” han realizado cambios en sus industrias y demostrado que la sostenibilidad sí puede generar un resultado económico interesante. **Mark and Spencer** buscó un espacio en el Foro Económico Mundial para potencializar el mensaje de sostenibilidad en los espectadores de este espacio y esa es otra forma de impulsar la sostenibilidad en las agendas de organizaciones de impacto mundial. **I**

Después de leer lo anterior, podríamos preguntarnos: ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN ESTAS EMPRESAS?

* La forma como sus directivos vinculan el pensamiento estratégico y la dirección con miras a la sostenibilidad y la firme convicción de que esto se convierte en una ventaja competitiva.

* El análisis de la industria por parte de sus directivos, que leen las señales del entorno, observan nuevos patrones de comportamiento y vinculan esto a la forma de rediseñar su propuesta de valor.

* El sentimiento de esperanza de que todo puede ser mejor, que tienen sus directivos y los colaboradores de la organización.

* El compromiso con el ambiente, con el comercio justo y con la intención de generar gana-gana para los actores del ecosistema empresarial.

* Una visión a largo plazo, que no se opaca solo por los resultados económicos a corto plazo.



* La firme creencia en un propósito y el deseo de transmitirlo.

* Y, sobre todo, llevar en su esencia una motivación por hacer de este un mundo mejor para las siguientes generaciones.

¿Le gustaría sentir y compartir con su equipo esa misma motivación?

REFERENCIAS

1. Bhattacharya, C; Polman, P. (2017). Sustainability lessons from the front lines. *MITSloan Management Review*.
2. Hart, S. (1996, 1997). Beyond Greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75 (1), 66-76
3. Hax, A; Majluf, N. (1984). The strategic concept and process: A pragmatic approach.
4. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of the strategic planning. *Harvard Business Review*.
5. Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
6. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61-78.
7. Werbach, A. (2009). A different way to formulate your business strategy. Harvard Business Press.



DaaS

Device as a Service

IT simplificado. Recursos optimizados.

La forma inteligente de adquirir tecnología para su empresa.

HP DaaS es una solución integral de tecnología que combina los dispositivos y servicios que su empresa necesita para ser más eficiente, mejora la satisfacción de sus usuarios y libera recursos para que se enfoque en hacer crecer su negocio.



Los equipos adecuados para el trabajo

Elija la combinación de dispositivos y accesorios de nuestra más reciente selección de computadores de escritorio, notebooks y dispositivos móviles especializados que más se adapten a su negocio.



Administración inteligente de recursos

HP trabaja junto a usted, proporcionándole herramientas de análisis, enfoques y una administración proactiva en tiempo real.

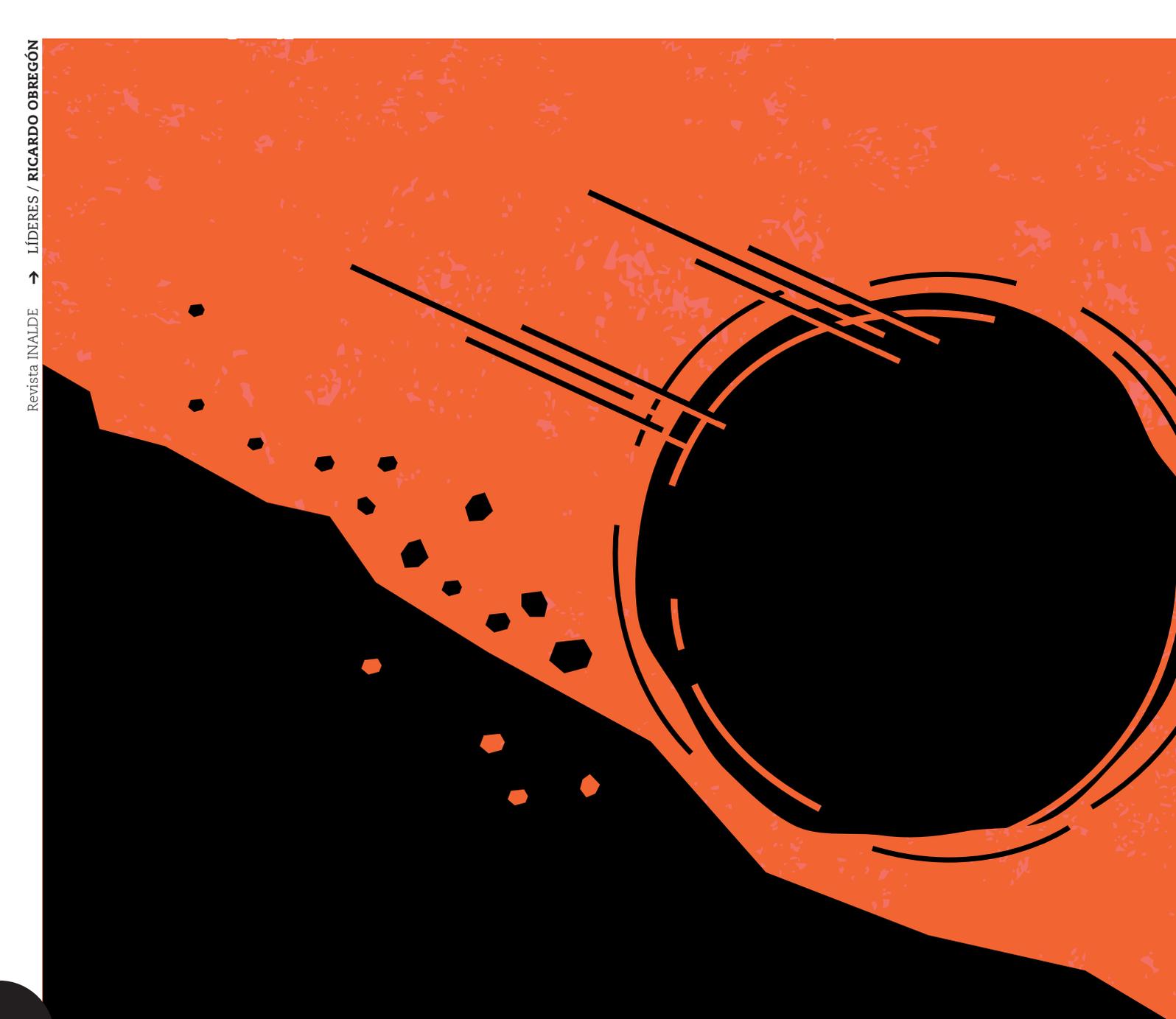


Flexibilidad para su negocio

Planes simples pero flexibles que se adaptan a las necesidades de su negocio. Personalice su contrato agregándole servicios de ciclo de vida para complementar su plan central.

Contáctenos. HP DaaS Colombia, Tel.: +57 1 3930641.

© Copyright 2018 HP Development Company, L.P. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso.



Recordar eventos de la trayectoria profesional de este hombre, que ha sido presidente de importantes compañías colombianas, nos acerca a la realidad de los directivos que hoy afrontan una crisis sin precedentes. En esta entrevista con Ricardo Obregón, PADE de INALDE, averiguamos cómo les hizo frente a panoramas inciertos, cómo asumió riesgos, tomó decisiones difíciles, mantuvo a sus equipos cohesionados y sacó empresas adelante.

RICARDO OBREGÓN



¿CÓMO SUPERAN
LOS LÍDERES
LOS MOMENTOS
DIFÍCILES?

Ricardo Obregón, quien ha enfrentado varias crisis en diferentes organizaciones que ha presidido, tiene claro que para sortear las dificultades hay que definir las bases en las que se soporta la vida.

Cuando Ricardo Obregón estudió en la Universidad Eafit participó en una organización de estudiantes que promovían el intercambio de prácticas empresariales. Comenzó en cargos básicos. Desde ahí ascendió hasta el comité internacional. Luego se fue a vivir a Bélgica y se convirtió en el segundo miembro de la junta directiva de la Organización de Países Emergentes. Desde el primer momento se esforzó por convertirse en un líder capaz de administrar en los tiempos claros y en los turbios. Expresa su modestia con una voz calmada. No se exalta y su emoción no se desata cuando un tema lo conmueve, pero tampoco la disimula.

“Soy emocionalmente muy inteligente”, dice, y lo cree porque siempre ha sido capaz de mantener el equilibrio en los momentos de crisis. Como dijo en entrevista para un podcast de la revista *Dinero*, publicada el 12 de abril de 2019, un líder integral siempre debe saber cómo manejar las situaciones difíciles. “Ahí se ve el talante del presidente”, agregó, y resaltó que la cohesión del equipo es fundamental para esos momentos.

A Obregón nunca le ha gustado convertirse en el protagonista de ninguna reunión, antepone la soledad. Prefiere dedicarse a su familia. A sus cinco hijos, a los que siempre les ha dicho que ojalá sean emprendedores y no empleados, que para él es igual a ser vulnerables. Su experiencia lo convenció: ha sido despedido y ha tenido que despedir. “Los despidos son un drama para todo el mundo”, dice, y agrega que aunque a él lo han despedido, siente que ha sido muy afortunado. Cree que su trayectoria se la debe

a su perseverancia, pero también a la suerte: las oportunidades se le han presentado en el momento y lugar precisos.

Obregón, quien ha enfrentado varias crisis en diferentes organizaciones que ha presidido, tiene claro que para sortear las dificultades hay que definir las bases en las que se soporta la vida. Su salud, su familia, sus amigos y su actividad intelectual son asuntos que prioriza, sin importar la gravedad del problema que enfrente. Lee sobre finanzas y permanece actualizado. A los medios de comunicación los mantiene al margen: cualquier impulso podría arriesgar su trayectoria o la empresa que tenga a cargo. Enfatiza en que si no se avanza al ritmo del mundo, se falla profesionalmente. Y que un líder, además de ser capaz de sortear crisis, debe evolucionar con el planeta y sus cambios. Pero expresa que aunque está muy interesado en los progresos industriales y tecnológicos, no es amigo de las redes sociales.

El expresidente de grupos como Bavaria, Sofasa, Procafecol y el Grupo Carvajal, tuvo una juventud “izquierdosa”. Ahora elige autodenominarse “liberal” y aclara que nunca ha perdido el interés ni la preocupación por los seres humanos. Se ha mantenido sensible por las necesidades ajenas y esa, para él, es otra de las características que debe tener un buen presidente.

¿Cuáles han sido los mayores temores a la hora de afrontar cada una de las direcciones que desempeñó?

Diría que las asumí con algo de desconocimiento. No sabía lo que me iba a tocar en cada una de las empresas a las que entré. Siempre asumí los cargos con base en lo que para mí significaban las empresas, lo que significaban para el país.

→ Ricardo Obregón es actualmente presidente de la junta directiva del Banco Santander y presidente ejecutivo de la junta directiva de Productos Ramo S.A.



Creo que la razón de nuestro nivel de desarrollo es equiparable al nivel de la clase dirigente. Mi generación no se puede sentir orgullosa de lo que hizo para cambiar este país, comenzando porque el mundo de los empresarios siempre trató de proteger sus intereses.

¿Cuál ha sido la función de los empresarios en los últimos veinte años para afrontar las responsabilidades que impone el país?

Creo que la razón de nuestro nivel de desarrollo es equiparable al nivel de la clase dirigente. Mi generación no se puede sentir orgullosa de lo que hizo para cambiar este país, comenzando porque el mundo de los empresarios siempre trató de proteger sus intereses. En cuanto a la clase política, hemos tenido presidentes no precisamente inspiradores. No fueron capaces de liderar correctamente. La clase dirigente no ha estado a la altura de las circunstancias ni de las expectativas, sobre todo si observamos otros países que se han desarrollado mucho más rápido.

Con base en su experiencia, ¿cómo sugiere que alguien que dirija organizaciones en 2025, motive a las nuevas generaciones? Sobre todo en prácticas como, por ejemplo, pensar a largo plazo.

El mundo va más rápido que antes. La práctica de pensar a largo plazo ha perdido vigencia. Recuerdo esta mentalidad cuando trabajé con los japoneses. Ellos sí pensaban así: aquí planeábamos a cinco años y ellos recibían planes a 25, pero no es fácil. El largo plazo ahora sería de tres a cinco años, sobre todo en nuestro medio tan cambiante. La juventud ha cambiado en su comportamiento y no tiene el apego ni la lealtad que uno podría haber construido con algunas organizaciones. Por ejemplo, yo trabajé 25 años en Bavaria, hoy a nadie se le ocurriría eso. Los muchachos quieren cambiar y aprender. Es muy difícil estar seguro de que su entorno siempre será el mismo. Hay que aceptar esa realidad.

En toda su trayectoria empresarial y directiva, ¿cuáles fueron los planes de crecimiento más arriesgados que emprendió?

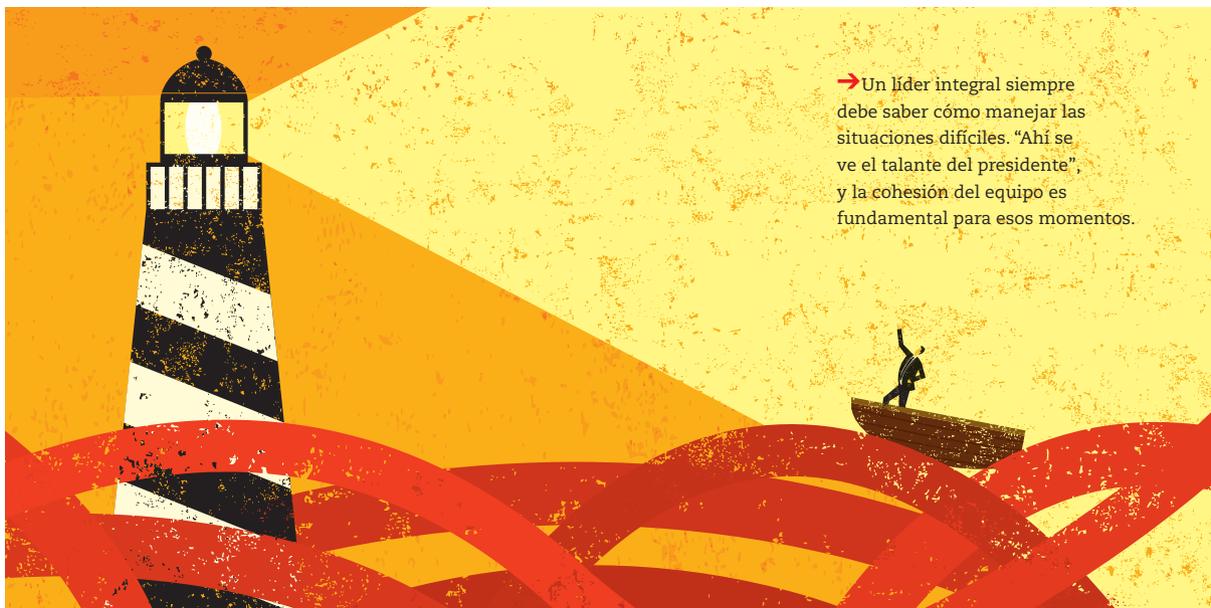
Tal vez el más riesgoso fue el que ejecuté recién llegado a la presidencia de Bavaria. En ese momento ya tenía varios años en la empresa y había manejado el área de planeación. Conocía no solo al grupo, sino las falencias de la compañía. Bavaria tenía 15 cervecerías en varios municipios del país en las que solo se usaba el 55 % de su capacidad. Lo primero que hicimos fue negociar con todos los trabajadores de las cervecerías que queríamos cerrar.

¿En qué consistió esa negociación?

Fue algo muy correcto, porque antes de hacerlo pedí 104 millones de dólares a los accionistas y con eso les pagamos el salario de seis años a 3.500 trabajadores. Les dijimos: "Vean, no tiene sentido mantener una cervecería en Pasto o en Cúcuta. Les ofrecemos seis años de su salario y la posibilidad de que, si quieren, puedan aprender otras prácticas que les permitan acceder a otros empleos". Esa decisión logró que la compañía tuviera una ocupación del 85 % de su capacidad. Al año mostramos unos ahorros de 100 millones de dólares. Es decir, la inversión se pagó en un año. Fue arriesgado porque en Colombia el asunto laboral es delicado... Fuimos muy respetuosos. A veces hay que hacerles entender a los trabajadores que es necesario hacer sacrificios para poder salvar al mayor número de personas. Bavaria, con esa cantidad de plantas, no era sostenible.

¿Cuáles han sido los mayores temores a la hora de afrontar cada una de las direcciones que desempeñó?

Diría que las asumí con algo de desconocimiento. No sabía lo que me iba a



→ Un líder integral siempre debe saber cómo manejar las situaciones difíciles. "Ahí se ve el talante del presidente", y la cohesión del equipo es fundamental para esos momentos.

tocar en cada una de las empresas a las que entré. Siempre asumí los cargos con base en lo que para mí significaban las empresas, lo que significaban para el país.

¿Cuál es su reacción ante las malas noticias?

Lo más importante es mantener cohesionado al equipo directivo. Acompañarlo todo el tiempo. No es un problema de dirección, es de todos. En la medida en la que el equipo se mantenga unido y sea capaz de reflexionar, es mejor. Las personas suelen tomar caminos diferentes y en los momentos difíciles se necesita que el equipo esté más unido.

Si pudiera comenzar de nuevo su camino directivo ¿haría algo diferente?

Si hago un balance de mi vida empresarial concluyo que fue un camino de muchas satisfacciones. El haber pasado por tantas empresas me dio el privilegio de crecer continuamente. También debo reconocer los errores, los tengo muy claros.

¿Cómo cuáles?

Me acuerdo que en Carvajal teníamos una empresa, Cargraphics. Era una imprenta. De ahí salían la revista *Avianca*, la *Cromos* y el periódico *El Espectador*, pero era un negocio sumamente competido, muy difícil y muy

amenazado por el mundo digital. Decidimos que había que venderlo y a mí se me abrieron las ganas. Había un productor que se llamaba Dual Graphics, en Estados Unidos. Alguna vez fuimos a visitar al dueño y nos invitó a su casa. En esa reunión le dijimos que vendíamos en 72 millones de dólares y él ofreció 40. Yo no quise hacer el negocio y después la compañía tuvo que vender por menos de 40. Ese fue mi error, por ganoso.

En su ejercicio como presidente de diversas organizaciones, Ricardo Obregón, además de tener clara la estructura financiera de cada una de ellas, nunca perdió de vista a las personas. "Me cuesta ver la desigualdad que hay en el país", dijo, y cada decisión que tomó se ejecutó en pro de la compañía que dirigía pero, sobre todo, de la gente. Por eso, frente a la crisis del COVID-19, valdría la pena recordar el proceder de este directivo antioqueño que, ante la incertidumbre, recomienda calma, ante las dificultades la unión del equipo y la búsqueda de un objetivo común. Son dolorosas las pérdidas humanas, y cuantiosas las laborales y económicas, a las que actualmente nos enfrentamos, valdría la pena poner en práctica su recomendación: tener claros los principios y las bases en las que se soporta la vida. Y abrirles paso al análisis y la reflexión, dos herramientas que, con seguridad, aclararán cualquier panorama. **I**

Un camino necesario hacia
la transformación empresarial

La agilidad

El mundo nos plantea una serie de retos, pero nuestras formas de concebir la gestión como líderes parecen estancadas en los paradigmas del *management* tradicional. El camino de la *agilidad* es una propuesta que nos lleva a afrontar los retos de nuevos modelos de negocio, nuevas generaciones y nuevas dinámicas de trabajo.

Entender cómo se recorre el camino que enfrentamos y cómo la *agilidad* aplicada al pensamiento directivo y a la gestión organizacional tiene la capacidad de transformar, es fundamental para escalar a las dinámicas de la cuarta Revolución Industrial y hacer nuestras organizaciones sostenibles.

¿En qué realidad nos encontramos?

Las turbulencias de un mundo completamente desbordado por la necesidad de innovar o reinventarse, desde hace un par de décadas demandan un cambio en la manera de concebir el trabajo y los negocios. Este panorama, al que no podemos ser ajenos, nos presenta un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, VUCA¹ (por sus siglas en inglés), en el que, de acuerdo con las leyes de este entorno, es imperativo el aprendizaje continuo y la adaptación permanente, así como la necesidad de retornar al ser humano como eje y pilar fundamental de los modelos de trabajo. Los vientos de cambio, animados por una infinidad de variables que no existían hace apenas unos años, nos acercan a límites en



Sandra Mendoza

Gerente Knowledge
Application (KAP)
MBA
INALDE Business School

¹<https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>



los que las fórmulas y las recetas que solemos utilizar en nuestra gestión, cada vez son menos efectivas. Al parecer tenemos una increíble y cegadora fe en nuestras herramientas tradicionales, que en tantas oportunidades nos ayudaron a pasar tormentas, pero sin darnos cuenta de que, en el fondo, se establecía un nuevo orden mucho más alejado de nuestra capacidad de control.

Un estudio realizado por la IDC² (International Data Corporation), en 2019 en

Latinoamérica, concluye que más del 48 % de las empresas de la región ya cuentan con indicadores que les permiten medir el avance de la *agilidad*, con base en el valor que se genera para el negocio y los incrementos de la velocidad y oportunidad en la entrega de productos y servicios.

En Colombia, por ejemplo, se viene enfocando el crecimiento nacional a través de la economía naranja,³ estrategia completamente disruptiva, enmarcada

² LA19003_IDC Latin America Infodoc_A`gile

³ https://play.google.com/books/reader?id=I9N2DwAAQBAJ&hl=es_419&pg=GBS.PP1

La *agilidad* debe entenderse como un camino, no como un fin o un punto de llegada que nos cierre la posibilidad de seguir recorriendo, buscando, adaptando, mejorando.

en actividades que agrupan el talento, la creatividad, la tecnología y la cultura, proyectada como el nuevo motor de crecimiento económico y transformación social. En 2017, la economía naranja representó el 3,3 % del PIB del país, por encima del sector cafetero (0,8 %), el minero (2,2 %) y, en un país en el que el petróleo representó el 7,5 %, Colombia ha sido declarada "Territorio Naranja" por el avance de sus industrias creativas y por la apuesta del Gobierno Nacional a dicha economía. El objetivo de esta visión es que para 2022 el país sea una referencia mundial en innovación e industrias culturales y creativas, que duplique su participación en el PIB para acercarse a la participación que hoy tiene el petróleo como principal fuente de creación de riqueza en el país.

Este ejemplo, de concebir estrategias disruptivas para la sostenibilidad y sustentabilidad de la nación, nos invita a los empresarios a apropiarse de la agilidad entendida como una filosofía aplicada a la gestión y al pensamiento organizacional para el crecimiento sostenible y sustentable de nuestros negocios.

¿Por qué encontramos en la *agilidad* un camino hacia el cambio?

Algunas empresas coinciden en la necesidad de un cambio en la manera como gestionan su estrategia y sus proyectos. Por esto, en el camino de la *agilidad*, agregan mejoras importantes en la velocidad, calidad y productividad para la generación de valor al negocio.

Según la decimotercera encuesta anual "State of Agile",⁴ las empresas buscan una transformación con el fin de acelerar el *time*



→
ECONOMÍA
NARANJA =
Creatividad+cultura+
economía+tecnología

to market (TTM) de los productos, mejorar la habilidad para gestionar los cambios prioritarios, aumentar la productividad, alinear la tecnología con el negocio y mejorar la calidad.

Por tanto, nuestro reto es trabajar en el desarrollo de una capacidad ágil que permita la integración ligera con los procesos existentes, desplegar un pensamiento ágil al integrar a las nuevas generaciones, encontrar el equilibrio trabajo-familia, y establecer el esquema de gobierno y toma de decisiones acorde con la dinámica de los negocios.

¿Por qué asociamos la *agilidad* con un camino o un proceso?

Es fundamental comprender que la *agilidad* es una capacidad que no aparece de la noche a la mañana, hay que desarrollarla, crearla o encontrarla, a partir de saber que, tal vez, hemos buscado en el lugar equivocado. Por lo general, se cae en la trampa de las restricciones y no de la creación permanente y, como consecuencia, nuestro cerebro solo opera de una misma forma una y otra vez. Lo curioso es que en el agilismo, muchos caminos

⁴ <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>

que empezamos a recorrer ni siquiera tienen una ruta trazada; es algo que debemos descubrir en la medida en la que damos pequeños pasos, aprendemos de nuestra experiencia y perseguimos nuestro propósito para llegar a un ritmo constante. Esta incertidumbre de no tener una ruta trazada nos aterroriza; no obstante, existen algunos ejemplos de organizaciones que han abrazado esta nueva concepción de modelos de negocio y han desarrollado su propia capacidad de agilidad, que las ha llevado a obtener un posicionamiento interesante en el mercado y resultados de impacto para su negocio.

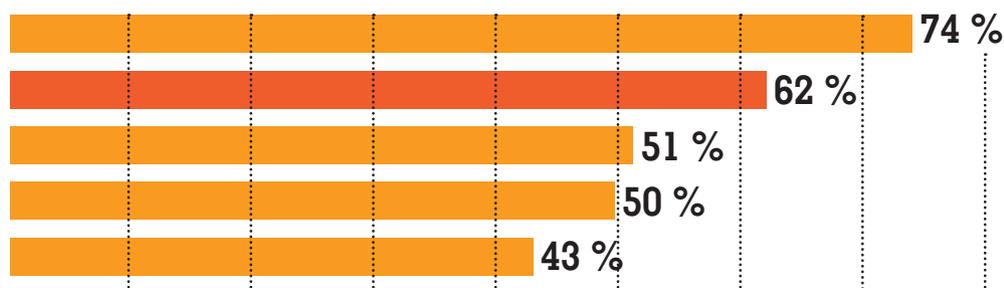
La *agilidad*, entonces, debe entenderse como un camino, no como un fin o un punto de llegada que nos cierre la posibilidad de seguir recorriendo, buscando, adaptando, mejorando. Y al constituirse en un proceso de transformación implica al interior de la organización:

- * **Desarrollar la capacidad** para detectar y cuantificar las grandes oportunidades que pueden transformar el modelo de negocio.

- * **Movilizar los recursos** (dinero, talento, foco del *management*) de manera ágil hacia las áreas de negocio de mayor impacto.
- * **Simplificar y automatizar** los procesos para gestionar el negocio de manera más efectiva y rápida que la competencia.
- * **Desarrollar la habilidad** para gestionar los cambios de prioridad, acorde con la dinámica del negocio y del mercado.
- * **Reducir los tiempos de entrega** de los proyectos y maximizar el impacto hacia los clientes.
- * **Establecer equipos** autogestionables y empoderados.
- * **Desarrollar la habilidad** de “tolerancia al error” como parte del proceso creativo hacia la innovación.

RAZONES PARA SER ÁGILES

- 74 % quiere acelerar la entrega de *software*.
- 62 % quiere mejorar la **habilidad para gestionar los cambios de prioridad**.
- 51 % quiere aumentar productividad de sus equipos.
- 50 % quiere mejorar el alineamiento entre negocio e IT.
- 43 % quiere mejorar la calidad del *software*.



Más del 48 % de las empresas de la región cuentan con indicadores que les permiten medir el avance de la *agilidad*.



↑ UN LIDERAZGO ÁGIL implica colaboración, inclusión, compromiso, innovación, imaginación, inspiración de todos los integrantes de los grupos de interés, gestionados hacia un propósito superior compartido.



¿Qué implica la **agilidad** en el pensamiento organizacional?

Las organizaciones ágiles son diferentes. Las compañías tradicionales están construidas en torno a una jerarquía estática, estructural y en silos, mientras que las ágiles se caracterizan por equipos que operan en ciclos de aprendizaje y decisión rápidos. Las organizaciones tradicionales colocan sus órganos de gobierno en la cúspide, y los derechos de decisión fluyen a través de los múltiples niveles jerárquicos; a diferencia de ello, las organizaciones ágiles comunican un propósito común y emplean nuevos datos para asignar poder de decisión a los equipos más cercanos a las fuentes de información. Idealmente, una organización puede combinar velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia.⁵ La *agilidad* en el pensamiento organizacional nos implica, por tanto:

- * **Incluir nuevas capacidades** para atraer talento y nutrirlo a fin de responder con agilidad ante condiciones cambiantes y oportunidades efímeras.
- * **Gestionar los negocios** como una gran

conversación colaborativa permanente con los diferentes grupos de interés, de tal forma que estas conversaciones nos lleven a gestionar las realidades de manera ágil, que integre los principales elementos para producir colectiva y colaborativamente.

- * **Identificar lo que ya no es posible en el mundo VUCA** en cuanto a *management* se refiere, para poder cambiar los paradigmas o creencias limitantes que permitan enfocarnos en la gestión de lo que es posible y no en lo que tradicionalmente nos ha funcionado o que ya no es posible, tomando acciones en ambientes riesgosos, conflictivos e inciertos.
- * **Desarrollar la capacidad** de revisar y actuar sobre estructuras jerárquicas limitantes al interior de nuestras organizaciones, de tal manera que las nuevas estructuras, entendidas en el *agilismo* como *células*, puedan gestionar las posibilidades a la velocidad que requiere el TTM.
- * **Estar en capacidad** de otorgarles a miembros de grupos interdisciplinarios la oportunidad de aportar con sus verdades,

⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-es>

En el agilismo, muchos caminos que empezamos a recorrer ni siquiera tienen una ruta trazada; es algo que debemos descubrir en la medida en que damos pequeños pasos, aprendemos de nuestra experiencia y perseguimos nuestro propósito para llegar a un ritmo constante.

experiencias y visión para la gestión de nuevas posibilidades. Co-nutrir, co-crear, co-producir, co-distribuir, co-proteger.

- * **Desarrollar la capacidad** de “objetivizar nuestra visión”, entendida como la habilidad para permitir que, en las interacciones con los diferentes grupos de interés, nuestras opiniones sean solamente “nuestra verdad” y no “la verdad”, para poder dar cabida a gestionar con foco, de manera matricial y participativamente.
- * **Aceptar** que un liderazgo ágil implica colaboración, inclusión, compromiso, innovación, imaginación, inspiración de todos los integrantes de los grupos de interés, gestionados hacia un propósito superior compartido.

Las organizaciones que ya han iniciado el camino hacia la *agilidad* como un vehículo para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, según la encuesta “State of Agile”, han logrado:

- * La habilidad de *gestionar los cambios de prioridad*, de acuerdo con la dinámica del negocio y del mercado.
- * Mejorar la *visibilidad de los resultados* de sus proyectos, al alinear las necesidades del negocio y de la tecnología.
- * Aumentar la *motivación de los equipos*.
- * Optimizar la *entrega* o TTM (Time to Market).

¿Estás dispuesto a comenzar a recorrer este camino?

En conclusión, los empresarios tenemos una gran oportunidad para hacer crecer nuestros negocios al adoptar la *agilidad* como una filosofía, una mentalidad y una forma disruptiva de entender el negocio, la colaboración y el contexto; por esto debemos preguntarnos cómo estamos preparados para formar parte de la cuarta Revolución Industrial y cuál es la brecha entre nuestras capacidades actuales y las que exige este reto, para así poder entrar en el juego y crecer de manera sostenible, sustentable y con alto contenido social en un entorno vulnerable, ambiguo, incierto y complejo, con el fin de trascender como líderes en nuestras organizaciones y nuestra sociedad. **I**



SOY INALDE

Todos debemos aportar a la sostenibilidad

La sostenibilidad y el cuidado del medioambiente son asunto de todos. Juan Pablo Puerta, Americas Renewables Hub Leader de GE Renewable Energy, y Executive MBA de INALDE, nos acerca a este llamado desde su experiencia.

Juan Pablo Puerta, ingeniero industrial con experiencia en finanzas corporativas, contabilidad y planificación y análisis financiero, hace siete años se vinculó a GE Renewable Energy y hoy se desempeña en esta compañía como líder del Centro de Energías Renovables de las Américas. Al indagar sobre la experiencia adquirida desde 2003, cuando obtuvo su primer empleo en Siemens, comenta que su destino lo ha forjado día a día, y recalca: "Pienso en ser lo mejor posible hoy, esto significa ser mejor que ayer, intentar ser mejor mañana y dar absolutamente todo lo que tengo para hacer que las cosas funcionen bien. Creo que esto me ha llevado a escalar posiciones y me ha servido para ser aún más responsable con la organización, la gente y la sociedad". Para mantenerse en esta línea cita una frase que

se le quedó grabada desde su paso por el Executive MBA de INALDE: "La virtud de la prudencia es intención, acción y consecuencia apuntando al bien común".

Y como el cambio climático, las energías renovables, las nuevas tecnologías, la sostenibilidad en las empresas e, incluso, la globalización, son asuntos que afectan el bien común y forman parte de la agenda que manejan profesionales que ocupan cargos de liderazgo igual que él, Revista INALDE le formuló algunas preguntas al respecto:

RI: ¿Cómo ve a Colombia en materia de energías renovables frente a otros países de la región?

JPP: A finales de 2019 dimos un paso muy importante: se adjudicaron nueve proyectos –cerca de 2,74 billones de pesos de inversión–, con los

cuales, a 2022, se aumentará la generación de energía renovable total producida en Colombia a 5 % –estábamos en 0,5 %– por lo que puedo decir que este es un gran paso para el país.

Frente a países del resto del mundo seguimos un poco atrasados. Existen naciones europeas donde la generación de energías renovables, frente al total de energía de todos los continentes, está cerca del 30 % y se estima que en los próximos 10 años supere el 50 %.

Colombia ya empezó y esto es lo importante. Nos queda un largo camino que recorrer.

RI: ¿Cómo se pueden aliar las empresas del sector de la tecnología y la transformación digital a la sostenibilidad global?

JPP: La cuarta Revolución Industrial se define como la era digital, de la cual



→ “Hay países, especialmente en Europa, donde la generación de energías renovables, frente al total de energía de todos los continentes, está cerca del 30 %, y se estima que en los próximos 10 años supere el 50 %. En la actualidad, entre las granjas eólicas y la generación de energía fotovoltaica o solar se genera aproximadamente el 50 % de toda la energía renovable producida en el mundo”.



forman parte los robots y la inteligencia artificial. Por ejemplo, se estima que en 2030, el 35 % de los trabajos sean reemplazados por máquinas y esto es real, así que los directivos tenemos que preguntarnos cómo nos estamos preparando para desafiar estas transformaciones.

Hoy las empresas de tecnología están muy conectadas con el tema de energías renovables, pues para que estas energías sean eficientes se necesita inteligencia artificial –IA– y programación avanzada digital. Por otro lado, las organizaciones que producen o tienen máquinas para la generación de energías

limpias se aseguran de utilizar, de manera adecuada, los datos y la IA para sacar el mayor provecho de las máquinas.

Un ejemplo concreto son las mismas turbinas eólicas: se mueven automáticamente, las palas giran involuntariamente según las condiciones de viento y, además, se acomodan para aprovechar el flujo del mismo viento de manera más eficiente.

En la actualidad no hay ningún sector industrial, manufacturero o de servicios que no utilice la tecnología o el *digital IQ* –capacidades de una organización para aprovechar y beneficiarse de la tecnología– para ser más eficiente en la generación de cualquier producto o servicio.

RI: ¿Qué deben tener presente los empresarios en relación con las energías renovables y sus organizaciones?

JPP: Hay que entender que el mundo hoy está en crisis, en una crisis real, y que el poder de las organizaciones es importante, pues crean cultura, pueden transformar el medioambiente y cambiar el comportamiento de las personas respecto al tema.

El calentamiento global es un hecho y la generación de electricidad a través de fuentes limpias significa una responsabilidad de todos, no solo corporativa sino también personal; las organizaciones deben preguntarse cómo combatir las emisiones que producen, y nosotros qué

“Afrontamos un problema considerable que, si no empezamos a combatir desde ahora, nuestra sociedad podría llegar a ser insostenible para los billones de habitantes que se calculan en un par de décadas.”



→ Juan Pablo Puerta, Americas
Renewables Hub Leader de GE
Renewable Energy, y Executive MBA
de INALDE Business School.



→ En Colombia, a finales de 2019 se adjudicaron proyectos de energías renovables no convencionales: de ellos, los eólicos están ubicados en La Guajira, y los solares, en Córdoba, Tolima y Valle del Cauca.

podemos hacer para eliminar o disminuir nuestras emisiones de gas carbónico.

No hay que perder de vista que una organización, tanto hacia afuera (con la sociedad), como hacia adentro (con los empleados), puede empezar a generar esos cambios que, por pequeños que sean, suman. Veo con interés que un líder de una organización entienda que tiene un papel importante para la sostenibilidad en el mundo. Afrontamos un problema considerable que, si no lo empezamos a combatir desde ahora, nuestra sociedad podría llegar a ser insostenible para los billones de habitantes que se calculan en un par de décadas.

RI: ¿Cuál debe ser el papel de las escuelas de negocios frente a fenómenos como el cambio climático?

JPP: Las escuelas de negocios tienen un papel relevante por dos razones: 1. Son un espacio donde hay libertad de aportar

Juan Pablo Puerta, **SOY INALDE**

El Executive MBA me cambió la vida. Entré en 2011 y cuando salí en 2013 era una persona distinta. Es más, ahora soy otro porque comprendí que más que el hemisferio izquierdo para resolver problemas, hay que poner a funcionar el derecho para entender a los demás; entender que la verdad absoluta no existe, porque cada persona tiene su propia realidad, generada a través de sus años de experiencia, su conocimiento y su carga de ADN.

Para mí fue interesante esta experiencia y considero que me convertí en una persona más sensible. Ahora lucho todos los días por escuchar, entender los puntos de vista de los demás y, lo más importante: intentar sacar lo mejor de cada persona. Un líder se forma y se transforma con los años y las experiencias de formación y de vida.

y pensar y, más importante, de aprender y escuchar, algo fundamental en el rol directivo. 2. Allí hay diversidad de saberes, que permite prender la llama del conocimiento y la curiosidad. Estos dos

fundamentos son esenciales para afrontar cualquier reto en la vida y, en ese sentido, podemos también estar preparados para afrontar los cambios de la sociedad, entre ellos el cambio climático. **I**

DOS APROXIMACIONES USANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Ignacio Osuna Soto

Ph.D.
Profesor
INALDE
Business School



Cindy Pinzón Ríos

Investigadora
INALDE
Business School

¿TESLA O Google?

La estrategia de aproximación al *deep learning* de ambas empresas ha sido diferente: un sistema mejorable hoy versus un mejor sistema mañana. ¿Cuál es superior?

La inteligencia artificial (AI, por sus siglas en inglés) ha sido foco de estudio desde el final de la década de 1960. Reconocidos investigadores e intelectuales, como el mismo Herbert A.

Simon (1916-2001), ganador del Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel, mal llamado Premio Nobel de Economía, dedicó varias décadas de su vida al estudio de la AI. En ese tiempo, el desarrollo de la AI tomó dos caminos que compitieron "cabeza a cabeza"

para ver cuál se imponía. Desafortunadamente, el profesor Simon no alcanzó a ser testigo de la explosión de AI que hoy presenciamos, fruto de la revolución del *deep learning*.

El primer camino, que lideró el desarrollo de la AI hasta la década del 2000, se denominaba "basado en reglas" o "sistema experto". Este sistema pretendía enseñar a la máquina por medio de una serie de reglas lógicas para emular el sistema de decisión que sigue una persona experta en un tema específico. Este sistema era ideal para desarrollar juegos simples y bien



determinados o definidos. Una versión sofisticada fue la que IBM usó en 1997 para vencer al famoso campeón mundial de ajedrez Garry Kasparov. Fue un hito para el poder de la computación, pero evidentemente, cuando las posibilidades del juego se expandían de manera considerable, este tipo de aproximación perdía poder. En aplicaciones del mundo real, los "sistemas expertos" usaban opiniones de expertos reales en un campo específico para introducir su experticia y capacidad de decisión en las reglas en las que se basaba el sistema. Infortunadamente para este sistema, la realidad, mucho más rica en casuística y posibilidades, muestra sus grandes limitaciones. Este sistema lideró la carrera de la AI, pues al contar con un bajo poder de procesamiento de datos (*hardware*) y *data* limitada, los resultados obtenidos por los sistemas expertos eran mucho más precisos que los de los sistemas basados en redes neuronales.

El segundo sistema, como ya se adelantó, se basaba en redes neuronales. Este sistema, en vez de simular el proceso de decisión de un experto, pretendía emular el órgano de

decisión, el cerebro, y su funcionamiento. Las redes neuronales solo tuvieron un impacto significativo cuando se cumplieron dos condiciones: alto poder de cómputo y gran cantidad de datos disponibles para "enseñar" a la máquina. Por tanto, las redes neuronales se pudieron imponer solo a principios de la década de 2010. Específicamente, en 2012 hubo dos hitos que mostraron la superioridad de las redes neuronales sobre los sistemas expertos. El primero fue la victoria del equipo liderado por George E. Dahl en el Merck Molecular Activity Challenge. Con un algoritmo multitarea de red neuronal profunda, el algoritmo mencionado pudo

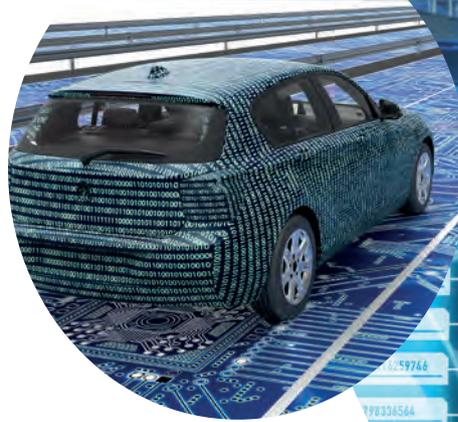
predecir mejor el impacto de una molécula, tanto en sus propiedades terapéuticas objetivo, como en efectos secundarios no deseados, dos procesos de alto impacto en la industria farmacéutica. El segundo hito, y para algunos el más importante, ocurrió en octubre de ese mismo año, cuando un equipo guiado por Geoffrey Everest Hinton, uno de los padres de las redes neuronales, venció con mucha diferencia en la competencia a gran escala de ImageNet. Gracias al equipo de Hinton, hoy las máquinas son casi tan buenas como los seres humanos en el reconocimiento de objetos. Las implicaciones en seguridad y otros sectores son muy relevantes.

Precisamente, gracias al avance en *deep learning* logrado por Hinton y su



equipo, uno de los usos más impactantes de la AI hoy es la tecnología de conducción autónoma. En este campo, tanto fabricantes de automóviles tradicionales (Mercedes, BMW, Ford, GM, entre otros), como fabricantes de energías limpias (Tesla), e incluso empresas de tecnología (Google o Uber), pretenden liderar esta industria. Este cambio de paradigma puede representar varios miles de millones de dólares e impactar de manera significativa la realidad de un sector tan importante como el de la automoción.

Y en este contexto encontramos dos aproximaciones a la conducción autónoma. Por un lado tenemos a Google, el pionero en automóviles sin conductor con su empresa escindida Waymo. En dicho proyecto ha imperado una filosofía de trabajo clara: construir el mejor producto para dar un salto revolucionario a un vehículo de completa autonomía de conducción. Este sistema se impuso, pues el objetivo perseguido por Google es el de contar con un sistema más seguro que el de la conducción humana. Evidentemente, un objetivo loable y deseable, teniendo presente que según la OMS,



en el mundo se presentan más de 1,3 millones de muertes en carretera, y entre 20 y 50 millones de personas padecen traumatismos por accidentes de tránsito cada año.

Por otro lado tenemos a Tesla, uno de los fabricantes pioneros de vehículos eléctricos, que también trabaja en el desarrollo de una AI capaz de manejar un vehículo en condiciones normales sin asistencia alguna del conductor. Para ello, la apuesta de Tesla ha sido muy diferente de la de Google. Tesla ha priorizado liberar al mercado mejoras incrementales de su tecnología en los diferentes modelos de automóviles en la medida en la que fueron desarrolladas. Capacidades de aparcar el vehículo sin conductor, piloto automático en autopistas, decisiones de frenado o de esquivar objetos para evitar estrellarse, entre otras.



Siempre en un proceso de mejora incremental, recabando la información generada por cada uno de los vehículos para perfeccionar el sistema y la capacidad del mismo de tomar las decisiones de manejo.

Para perfeccionar el sistema de conducción autónoma, tanto la aproximación de Google como la de Tesla se basan en *data*. A Google le ha tomado diez años llegar al estado actual (servicio de taxi autotripulado en Phoenix, Arizona, llamado WaymoOne). Hace cuatro años –seis en el proyecto–, con su aproximación cuidadosa y enfocada en un salto disruptivo, Google había logrado recabar unos 2,4 millones de kilómetros de *data* sobre conducción real



Para perfeccionar el sistema de conducción autónoma, tanto la aproximación de Google como la de Tesla se basan en data. Si además de potencia de procesamiento, que tanto Google como Tesla la tienen, la data es crítica para el desarrollo del *deep learning*.

usando sus prototipos.

Un esfuerzo de alto valor económico, tecnológico y humano. Por el contrario, Tesla, con su aproximación de mejora incremental, en ese mismo año (2016) en tan solo seis meses logró acumular unos 75 millones de kilómetros de *data* de conducción real de sus clientes (bajo costo).

Si además de potencia de procesamiento, que tanto Google como Tesla la tienen, la cantidad de *data* es crítica para el desarrollo del *deep*

learning, claramente uno de los dos modelos tiene una ventaja. Sin embargo, dicha ventaja también ha involucrado un costo asociado y en el caso de Tesla ha sido significativo. Para marzo de 2020, los automóviles de Tesla han estado involucrados en más de 110 accidentes mortales, donde 35 de sus conductores han perdido la vida. Hasta acá una estadística tristemente común para un fabricante de automóviles. Sin embargo, en cinco de ellos se pudo establecer que el piloto automático estaba encendido. El primero ocurrió el 20 de enero de 2016 en China, y tan solo cuatro meses después en Ohio ocurrió el

segundo caso. En California (marzo 23 de 2018) llegó el tercero, y el cuarto y quinto casos se presentaron en la Florida el 1 de marzo y el 19 de septiembre de 2019, respectivamente. En todos los casos, el conductor perdió la vida. Por el contrario, Waymo no reporta ningún accidente mortal. El otro accidente mortal de un automóvil autónomo corresponde a Uber, que el 18 de marzo de 2018 atropelló fatalmente a un peatón en Tempe, Arizona. Estos casos no solo han mermado la reputación de Tesla y su confianza en un sistema totalmente autónomo, sino que además invitan a preguntarnos por las consideraciones éticas de esta estrategia: lanzar un producto en versión beta, que en el tiempo recibirá mejoras incrementales. Lo paradójico es que Google, en sus inicios, mantenía en su buscador una versión beta, que invitaba a los usuarios a probar el último avance, pero con cautela y tolerancia al error. Entonces, ¿cuál estrategia es mejor? **I**

REFERENCIAS

1. Lee, Kai-Fu (2018). *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston (USA).
2. Lubben, Alex (March 19, 2018). "Self-driving Uber killed a pedestrian as human safety driver watched". *Vice News*. Vice Media.
3. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/summary/>, revisado marzo de 2020.
4. <https://waymo.com>, revisado marzo de 2020.
5. <https://www.who.int/features/factfiles/roadsafety/es/>, revisado marzo de 2020.
6. <https://www.tesladeaths.com> revisada en marzo de 2020.

VALENTÍA



German Serrano Duarte

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

AUNQUE LA IMAGEN DEL LEÓN ES LA QUE MUCHOS CONSIDERAN IDEAL PARA LIDERAR, ¿POR QUÉ SE HACE NECESARIO QUE LA GERENCIA TAMBIÉN PIENSE EN SER HORMIGA?

- pág. 63

YA QUE NO ES POSIBLE ELIMINAR EL MIEDO ¿CÓMO SE PUEDE APRENDER A GESTIONARLO?

- pág. 64

GERENCIAL



En una era en la que toda capacidad se tiende a cuestionar, vale la pena preguntarse de qué sirve y cómo se consigue la valentía gerencial, y si actuar como una hormiga, como un león o como un águila tiene que ver con las competencias que necesita un líder.



El campo de batalla toma variadas formas según la naturaleza de nuestra actividad. Para el directivo, su campo de batalla natural es la empresa. Y en ella, cada directivo enfrenta a diario todo tipo de decisiones que desafían su audacia y creatividad, pero, sobre todo, ponen a prueba su coraje y valentía para decidir lo que su buen juicio indica, aunque con ello ponga en juego su pellejo y arriesgue, incluso, su reputación. ¡Lo que hay que hacer, se hace!

LAS DECISIONES MÁS DIFÍCILES

En mi larga experiencia con directivos he comprobado que los problemas más complejos para ellos se relacionan con la gente. En efecto, los problemas técnicos se resuelven siempre con dinero y la ayuda de un experto, recursos siempre disponibles en algún lugar del planeta. En cambio, los

La mirada del águila representa la planeación estratégica, la visión holística para visualizar la organización como un todo y así proyectar el futuro.

problemas humanos hay que tratarlos con especial cuidado y delicadeza. Porque la dignidad de la persona así lo exige, pero también porque, del sentido práctico, del trato depende la respuesta de los colaboradores, su compromiso y su disposición para contribuir con toda su capacidad a la buena marcha de la organización.

Nunca, en la historia empresarial, el desarrollo de las personas había ocupado un lugar tan relevante en la empresa; los desafíos actuales

que plantea la era digital en la que estamos inmersos exigen los más altos estándares de desempeño y colaboración, no solo por cuenta de la tecnología y la velocidad de vértigo que trae consigo, sino también y, sobre todo, por la necesidad de contar con el talento y el compromiso de personas capaces de lidiar con los desafíos que plantea la nueva y rabiosa revolución industrial. Se requiere, por lo tanto, una doble gestión de aptitud y actitud: la aptitud para potenciar las habilidades y destrezas que permitan

resolver acertadamente los problemas, y la actitud para mantener la motivación y buena disposición para enfrentarlos con energía y optimismo.

LAS TRES MIRADAS DEL DIRECTIVO

En las múltiples situaciones que afronta el directivo a diario, cabe identificar tres roles o miradas que le ayudan a emprender su tarea. Según el momento y el escenario en el que se encuentre, podrá echar mano de una o de otra.

La primera de ellas, la mirada del águila. Esta ave majestuosa se caracteriza por una visión muy aguda, que le posibilita ver a lo lejos sus objetivos con claridad. La gran envergadura de sus alas le permite un vuelo tranquilo en busca de vientos favorables para planear sin esfuerzo, pero también es capaz de moverse en vientos turbulentos. Sus ojos angulados le proporcionan una visión integral para otear desde las alturas el horizonte con amplitud y precisión. Se adapta con facilidad a diferentes climas, sean zonas de montaña, praderas o terrenos accidentados. Entre los significados simbólicos que se le atribuyen están el poder, la sabiduría y la libertad, así como la visión, la intuición y la creatividad, características esenciales para una acertada planeación. Por eso, la mirada del águila representa la planeación estratégica, la visión holística para visualizar la organización como un todo y así proyectar el futuro.



Pero el directivo debe velar también por el cuidado de los detalles y hacerse cargo de los proyectos, por pequeños que sean; conocer a sus colaboradores y guiarlos en su trayectoria profesional; identificar sus talentos para ubicar a cada uno en el lugar más conveniente, aquel en el que rinda más y mejor; tomar en cuenta sus necesidades, inquietudes e ilusiones; tener empatía para comprender sus anhelos y preocupaciones; en fin, ser capaz de hacerse cargo de aquello que resulta importante para los demás. Diríamos que **esta es la mirada de la hormiga**, que sabe cuidar de la hojita que lleva encima —su proyecto—, que será después no solo su alimento, sino que abastecerá a sus compañeras de colonia. Aunque su visión es deficiente, y en algunas especies incluso nula, trabaja con perseverancia y sentido de cooperación sin abandonar nunca su encargo, con tal de ayudar a su comunidad.

La mirada de hormiga representa cuidado al detalle, cooperar y ayudar a su comunidad.





Por último, estaría **la mirada del león**, uno de los animales más temidos por su ferocidad. Este felino simboliza fuerza, poder y coraje; está siempre presto a enfrentar los peligros para defender su territorio, para proteger a la manada o para cazar a su presa. Su representación es perfecta para simbolizar al directivo que, en el ejercicio de su función, debe afrontar situaciones difíciles y problemas que demandan altas dosis de valentía para dar respuesta a los retos más complejos. Pero no se trata solo de una cuestión de supervivencia en situaciones extremas. Pensemos, por ejemplo, en la tensión que genera enfrentar conversaciones difíciles con los colaboradores, bien sea para dar una retroalimentación que sabemos no será de buen recibo o para hacer *coaching* en temas en los que no hay acuerdo. Resulta peor cuando se trata de una sanción o un despido. Felicitar por un logro es algo siempre agradable de hacer; lo difícil es ser portador de malas noticias.

GESTIONAR LOS MIEDOS

Por definición, el directivo es una persona que afronta problemas. En la medida en la que se proponga objetivos más valiosos, mayores serán las dificultades que enfrente. Y en este punto aparecen los miedos: miedo a equivocarse, a quedarse corto en la resolución de los problemas, a ser superado por otros, a quedar mal e, incluso, a ver minado su prestigio; en una palabra, miedo al fracaso. Hay que saber que el miedo es una pasión connatural al ser humano, por consiguiente, inevitable. En sentido estricto, resulta imposible no sentir miedo. El miedo es algo muy humano, pero no es humano —señalan Polo y Llano—,

tenerle miedo al miedo. Ya que no es posible eliminarlo, solo queda la opción de aprender a gestionarlo.

El miedo se manifiesta por el deseo de salir corriendo, de huir del peligro, de evitar el riesgo; hacer la del avestruz, que ante el peligro esconde la cabeza. Recuerdo una caricatura de Mafalda en la que su amigo Felipe decía: "He decidido enfrentar la realidad, así que apenas se ponga linda me avisan". Pues el directivo no puede actuar de esa manera; debe enfrentar los problemas, decidir aun en medio de la tormenta, asumir el riesgo de fracasar pues, en realidad, su mayor fracaso sería no decidir por temor a equivocarse. Al fin y al cabo, es preferible cometer errores haciendo que

fracasar por la inacción, por no hacer nada. Un directivo incapaz de sobreponerse al miedo se paraliza; su facultad de decisión queda mermada. Se vuelve miedoso, sucumbe y muere.

EL RECURSO DE LA VIRTUD

La única manera de vencer el miedo es enfrentarlo. Si lo propio del directivo es la acción, no se puede paralizar ante la dificultad. Cuando esta aparece, tiene que "armarse de valor" para tratar de superarla. El verdadero directivo no se achica ante los problemas; por el contrario, se crece y ataca, como el soldado que busca derribar al enemigo. Entonces sale a relucir la mirada del león.

Porque, como señalan Polo y Llano, "el directivo es un hombre de ataque, un hombre que emprende, que trata de vencer las dificultades arrastrando riesgos". No obstante, ante la crisis no siempre lo indicado es el ataque; en algunas ocasiones se necesita resistir, aguantar el chaparrón. Y esa resistencia, como afirma Havard, no significa pasividad, porque exige el despliegue de una energía particular.

Atreverse y resistir son los dos actos propios de la virtud de la fortaleza que, de acuerdo con Lorda, proporciona el control de ánimo necesario para acometer las grandes tareas y resistir ante las dificultades. La fortaleza, concluye el autor, es la virtud de lo difícil; esa capacidad de poner valor al enfrentarse con las cosas y perseverar en ellas. Lo anterior es un hábito que, como toda virtud, se adquiere mediante la repetición de actos en la búsqueda del bien. Por esa razón, quien se empeña en ser valiente, lo conseguirá. El directivo que se propone combatir el miedo, terminará consiguiéndolo.

Pero quizá, la mayor dificultad que debe afrontar el directivo es mirar hacia dentro. No basta mirar hacia

Es preferible cometer errores haciendo que fracasar por la inacción, por no hacer nada. Un directivo incapaz de sobreponerse al miedo se paraliza; su facultad de decisión queda mermada. Se vuelve miedoso, sucumbe y muere.

fuera, a la manera del águila, el león o la hormiga. Antes de mirar al otro conviene encontrarse consigo mismo, con su propia realidad, conocerse y aceptarse con sus cualidades y limitaciones; poner empeño para mejorar en aquello que puede mejorar y aceptar con entereza y serenidad los defectos que tiene

que sobrellevar. Tal vez la mayor valentía de todo ser humano es la capacidad de enfrentar la verdad sobre sí mismo y saber llevar con igual dignidad las victorias y los fracasos. **i**



REFERENCIAS

1. Polo, L. y Llano, C. (1997) Antropología de la acción directiva, Unión Editorial, Madrid, p. 49
2. Ibidem, p. 55
3. Havard, A. (2017) Liderazgo virtuoso, Palabra, Madrid, p. 110
4. Lorda, J. L. (2013) Virtudes, Rialp, Madrid, pp. 71-73

ÉXITO Y CAMBIO

Dupla poco frecuente

La historia es una fuente de infinitos ejemplos que sirven para descubrir *insights* valiosos que aplican al mundo de la empresa. ¿Puede una victoria disuadir la búsqueda de nuevas estrategias? ¿Son los derrotados más propensos a innovar? Cambiar cuesta siempre, pero es tan importante en la guerra como en los negocios.

Los directivos trabajan para ser exitosos en sus estrategias, lo que les permite alcanzar los objetivos que se han impuesto o que les han demandado. A la vez, nuestro tiempo se presenta como uno en que la apertura al cambio continuo es imprescindible para mantenerse en una posición de liderazgo. Sin embargo, el éxito aplastante o categórico no suele ir de la mano de una actitud directiva abierta



La demografía y la riqueza nacional permitían que los franceses pusieran en pie de guerra un ejército que, de acuerdo con los cánones de aquellos tiempos, nadie podía superar.



al cambio. Un repaso por algún tramo de la historia europea puede ser útil para entenderlo.

SETENTA AÑOS DE HISTORIA EN UNAS LÍNEAS

La historia se remonta a los tiempos en que a un emperador francés de poca monta, con el nombre de otro que dejó huella, se le ocurrió utilizar lo que para él era una ventaja



Mojadas de oreja empujaron al emperador francés, Napoleón III –quien mantenía un mando centralizado y una estructura lenta y parsimoniosa– contra Prusia. Prusia desafió el liderazgo de los galos. Todo terminó muy rápido. Un ejército prusiano de profesionales bien entrenados apoyado en innovaciones nunca usadas como el telégrafo, el tren y armas modernas, derrotó a los ejércitos francos; hasta París llegaron las tropas.



**Pablo
Regent**

Profesor
IEEM – ESCUELA
DE NEGOCIOS

competitiva que le aseguraba una victoria segura. Corría el año setenta del siglo XIX y Napoleón III contaba, a los ojos de cualquier iniciado, con el ejército más poderoso de toda Europa. Luego de más de medio siglo de paz, el formidable modelo de combate construido por su tío, el primer Napoleón, había crecido en número y armamento de forma tal que ninguna potencia europea de aquella época, lo que era lo mismo que decir de todo el mundo, podía osar enfrentarlo. La demografía y la riqueza nacional permitían que los franceses pusieran en pie de guerra un ejército que, de acuerdo con los cánones de aquellos tiempos, nadie podía superar. Fue así como, a partir de una serie de mojadadas de oreja, que al parecer no fueron más que una forma de empujar a la guerra al poco lúcido emperador francés, el canciller de la pujante Prusia desafió el liderazgo de los galos. Estos se movilizaron al mejor estilo siglo XIX, lenta y parsimoniosamente, con sus mariscales rodeando al emperador en un mando centralizado. Todo terminó muy rápido. Los prusianos sorprendieron con una maniobra arriesgada y veloz, derrotando a los ejércitos francos sin que estos entendieran qué estaba pasando. Un ejército de profesionales bien entrenados apoyado en innovaciones nunca usadas como el telégrafo y el tren, y con armas modernas, que por su capacidad de tiro compensaban en una relación de tres a uno la desventaja





1914. Esta vez era diferente. Franceses y alemanes se equivocaron feo. El desarrollo tecnológico de armas de un poder de destrucción antes desconocido, como lo fueron la ametralladora y la artillería de largo alcance, rápidamente frenaron los avances de ambos contendientes. Disponían de nueva tecnología, pero la usaban con estrategias obsoletas. Luego de años terribles, millones de bajas y cantidad de frustraciones, el agotamiento propio de una guerra de desgaste llevó a los alemanes a la derrota.



A medida que los años pasaban y se acercaba el siglo XX, en Francia crecía la urgencia por una revancha frente a los germanos. Franceses y alemanes se tenían unas ganas terribles.



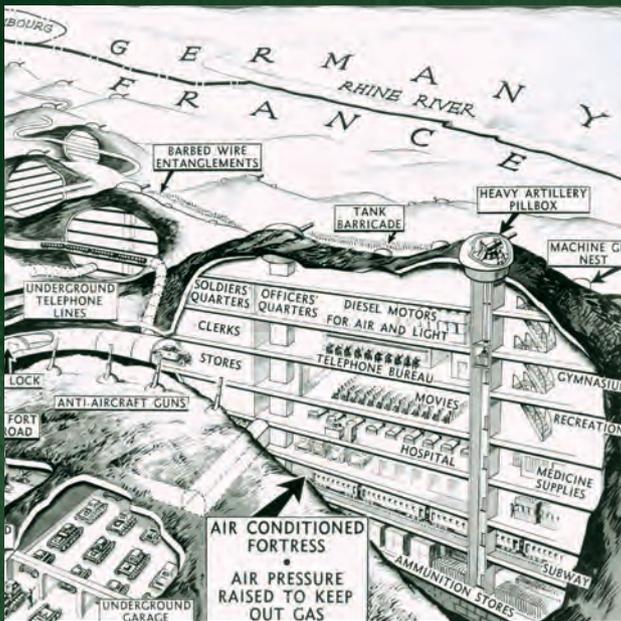
El cambio reactivo es el obligado por las circunstancias, por el fracaso usualmente. Es el de 1914, ambos ejércitos fracasan en su estrategia móvil y deciden enterrarse y combatir atrincherados. No tiene mérito, no hay ni siquiera creatividad.

numérica, liquidaba al último emperador francés. Para más inri, meses después el ejército de Bismarck entraba victorioso en París, con la yapa de declarar en la propia Versalles el nacimiento del imperio alemán, génesis del Estado que conocemos hoy en día.

» La humillación de los franceses fue de un grado inimaginable. La derrota había sido total, no solo en el orgullo nacional sino también en lo patrimonial, perdiendo las provincias de Lorena y Alsacia, incluida la ciudad de Estrasburgo. A medida que los años pasaban y se acercaba el siglo XX, en Francia

crecía la urgencia por una revancha frente a los germanos. No solo los militares la soñaban, sino que día a día el anhelo por resarcirse de aquella afrenta ganaba el corazón de todos los franceses, en gran parte alimentada por una prensa patriota y unos políticos chauvinistas extremos. Así se llegó a 1914. Franceses y alemanes se tenían unas ganas terribles. Los primeros por revancha, los segundos por completar lo que entendían que no habían terminado del todo sus abuelos.

» En medio de un verano seco, agosto de 1914 fue el momento ideal para el movimiento de las tropas. Casi siempre las



Finalizada la primera Guerra Mundial –1922–, los dirigentes de ambos países no se habían quedado quietos. En Francia construyeron una trinchera continua a lo largo de toda la frontera franco-alemana, desde Suiza hasta Luxemburgo. Se trataba de la obra de ingeniería más genial del intelecto militar que nunca antes había sido vista y que la historia recuerda como la Línea Maginot. Mientras tanto, los generales alemanes se preguntaban qué podían hacer.

guerras de los europeos comenzaron con los calores estivales, así que ambos ejércitos pusieron manos a la obra. Los alemanes repitieron lo que en la guerra anterior habían aprendido: maniobras de flanqueo y gran velocidad. Los franceses, equivocadamente, intentaron hacer lo mismo. Durante el período entreguerras habían entrenado a su ejército para emular a los alemanes debido a lo que les habían hecho medio siglo atrás. Atacar a toda velocidad y desequilibrar al enemigo. Pero esta vez era diferente. Ambos se equivocaron feo. El desarrollo tecnológico de armas de un poder de destrucción antes desconocido, como lo fueron la ametralladora y la artillería de largo alcance, rápidamente frenaron los avances de ambos contendientes. Disponían de nueva tecnología, pero la usaban con estrategias obsoletas. A partir del mes de septiembre, y por cuatro largos años, la guerra se convirtió en defensiva, con los ejércitos enterrados, dando ventaja siempre al que defendía sobre el que atacaba.

Luego de esos años terribles, millones de bajas y cantidad de frustraciones, el agotamiento propio de una guerra de desgaste llevó a los alemanes a la derrota. Los franceses recuperaron Alsacia y Lorena, el orgullo nacional y, de paso, una cantidad grande de dinero en forma de reparaciones de guerra.

»» No llovió mucho en Europa antes de que en ambos países se hiciera bastante evidente que otra guerra sería inevitable. Mientras tanto, los dirigentes de ambos países no se habían quedado quietos. En Francia, los horrores de la matanza y lo cerca que habían estado de la derrota los llevó a ser precavidos. Con un gran esfuerzo fiscal decidieron construir la mejor de las trincheras. Si las trincheras de la guerra anterior habían sido la carta ganadora, reflexionaron los generales y ministros, la estrategia para la futura guerra debía ser la mejor de las trincheras. Así construyeron una trinchera continua a lo largo de toda la frontera franco-alemana, desde Suiza hasta Luxemburgo. Se trataba de la obra de ingeniería más genial del intelecto militar que nunca antes había sido vista. Varios pisos de trinchera, ascensores, hospitales subterráneos, dormitorios, trenes a varios metros por debajo de la superficie para trasladar a las tropas al punto exacto en las que se las necesitase, todo lo que uno se pudiera imaginar además de cañones y ametralladoras protegidas por las mejores fortificaciones. Lo que se conoció como la Línea Maginot incluía hasta salas de bronceado para que los soldados bajo tierra no sufrieran la pérdida de la vitamina D. El no va más de la guerra defensiva.

»» Durante los mismos años, del otro lado del Rin la situación era diferente. Los alemanes habían perdido la última guerra. La estrategia defensiva que les había dado

Crear y mantener una cultura de cambio en una organización exitosa es muy complejo. El éxito conspira contra ello. Ejecutivos y gerentes que han triunfado haciendo A no quieren saber nada de arriesgar haciendo B cuando A aún permite el ordeño.

el triunfo a los franceses y sus aliados se había sustentado en la capacidad industrial y demográfica que permitía a estos apostar por una guerra de desgaste, cosa que los alemanes no podían permitirse. Si iban a combatir nuevamente, tenían una cosa muy clara, jugar al juego del desgaste a través de una estrategia con base en el combate posicional no era viable. Menos aún desde que los franceses habían llevado tal estrategia, Línea Maginot mediante, al no va más del momento.

Los generales alemanes se preguntaban qué podían hacer. Y de tanto preguntarse comenzaron a encontrar la respuesta. Había que cambiar las reglas de juego. Al juego defensivo no los podían llevar, habría que volver a la estrategia de movimiento. No faltó el avispa que a todos recordó lo sucedido en el 14. La guerra móvil no había funcionado. Afortunadamente para los alemanes, algunos oficiales seguían los avances del momento en cuestiones tan dispares como nuevas aleaciones de materiales o capacidad de los motores de combustión.

Un grupo de oficiales jóvenes desarrollaron una nueva estrategia basada en avances rápidos, muy rápidos, que desarticulaban la retaguardia enemiga, aprovechando la construcción de carros de combate que combinaban blindaje y velocidad, de forma tal de dar sustento a lo que se conoció como la Guerra Relámpago.

Mayo de 1940 quedó grabado para siempre en la historia de Francia. Si la derrota en Sedán en 1871 había sido una afrenta, lo que sucedió el 10 de mayo y los treinta días siguientes fue alucinante. Mientras los franceses esperaban a los alemanes en sus trincheras VIP, las divisiones Panzer alemanas se lanzaban a toda carrera por una zona boscosa imposible para el transporte vehicular, eso creían los franceses, llegando en quince días al canal de la Mancha. La moral y la retaguardia francesa se desmoronaron, los soldados salían corriendo mientras los coroneles y generales se miraban



Línea Maginot, en la frontera franco-alemana, octubre de 1938. Una de las entradas del lado francés y torretas con pistolas retráctiles que vigilaban la frontera. Una trinchera VIP se convertiría en la génesis del fracaso futuro.

atónitos. Todo terminó antes de que se dieran cuenta de que había comenzado. Lo peor, para cuando la suerte estaba echada, en las trincheras con calefacción ni siquiera se había disparado un tiro.

REFLEXIONES POSIBLES

El común denominador de los párrafos anteriores apunta a una realidad evidente para cualquier observador atento de las estrategias competitivas exitosas. Se podría resumir en la máxima: "Nadie sensato juega para perder". En cualquier situación competitiva uno gana y el otro pierde. Es así

en el deporte, en la guerra, en el comercio internacional o en la lucha por obtener el favor de un cliente frente a un competidor. Ha sido así en el pasado, lo es ahora y seguirá siéndolo en el futuro.

Cuando un directivo diseña una estrategia concreta para alcanzar su objetivo y superar a su competidor, sea este uno o un grupo de ellos, no cesará hasta encontrar la mejor forma de lograrlo. Quizá en algún momento tenga éxito y encuentre una forma de hacerlo que le permita alcanzar una posición de liderazgo. Una vez en ella, sus esfuerzos irán necesariamente en el plano de profundizar



Cambio proactivo es el de los alemanes en 1871 y 1940. Hay que hacer algo diferente, pensado, con tiempo por delante, cuando incluso la necesidad no es imperiosa a simple vista.

La respuesta a la pregunta de los alemanes surgió cuando un grupo de oficiales jóvenes desarrolló una nueva estrategia basada en avances rápidos, muy rápidos, que desarticulaban la retaguardia enemiga, aprovechando la construcción de carros de combate que combinaban blindaje y velocidad, de forma tal de dar sustento a lo que se conoció como la Guerra Relámpago.



Mayo de 1940 quedó grabado para siempre en la historia de Francia. Mientras los franceses esperaban a los alemanes en sus trincheras con calefacción, las divisiones Panzer alemanas se lanzaban a toda carrera -blitzkrieg- por una zona boscosa imposible para el transporte vehicular, eso creían los franceses. Todo terminó antes de que se dieran cuenta. La moral y la retaguardia francesa se desmoronaron y los coroneles y generales se miraban atónitos.

las bondades de tal estrategia con el objetivo de mejorar su ventaja. Eventualmente, esto lo hará tan bien que desarrollará una curva de aprendizaje que lo distanciará de sus competidores, impidiendo que estos lo alcancen o remuevan de su posición. Si así fuera, esta posición de éxito, confortable, aspiracional y, a todas luces, envidiable, muy probablemente se convierta en la génesis de su fracaso futuro. Como dijimos antes, nadie tiene vocación de perdedor sistemático. Uno puede ser derrotado una vez, dos o quizá tres. Pero llegará un momento en el que desistirá de competir o intentará hacer algo diferente. Y en esto último está la clave de lo que queremos alertar.

CAMBIAR LA ESTRATEGIA

El derrotado en la guerra anterior intentará cambiar las reglas de juego o desistirá de combatir. Los prusianos de Bismarck no podían enfrentar a los franceses de Napoleón III en combates a la vieja usanza, donde el choque frontal de grandes masas de soldados hacía pesar la fuerza bruta del número. Por el contrario, desarrollaron un fusil que les permitía triplicar la cadencia de tiro igualando la potencia de fuego de los más numerosos franceses, a la vez que apostando a la movilidad del ferrocarril y a la coordinación del telégrafo, confundían y superaban tácticamente a un mando francés preparado para otro juego.

El siguiente acto nos muestra a los alemanes haciendo más de lo mismo. Es lógico, habían ganado y, por lo tanto, en el nuevo enfrentamiento insistieron con lo que les había funcionado la vez pasada. ¿Para qué cambiar? Nuevamente la velocidad. Del otro lado, los franceses deciden copiar el modelo alemán, atacar rápida y velozmente, creen poder hacerlo mejor que ellos. Se equivocan. En realidad, ambos se equivocan pues no se han percatado de que los adelantos tecnológicos han destruido la

capacidad de la estrategia pasada. Ellos mismos han desarrollado las ametralladoras y los cañones de largo alcance. Al mes de comenzar a combatir ambos fracasan y descubren, obligados por las circunstancias, que la mejor estrategia es apostar a una forma de combate defensiva y estática. Así pasarán cuatro años hasta que el agotamiento industrial y humano marque la derrota para los alemanes.

Los franceses, esta vez los ganadores, deciden apostar todo a una estrategia defensiva, que ha demostrado ser la ganadora. Así, la llevan a un extremo tal que caen en lo que se conoce como *exacerbación de la estrategia*. Es tan potente lo que tienen que obligan a su rival a jugar a otra cosa. Lo que se traduce en oficiales alemanes desarrollando una forma nueva de competir que deje de lado la ventaja competitiva francesa. Bienvenida la *Blitzkrieg*.

CAMBIO REACTIVO Y CAMBIO POSITIVO

No todos los cambios son iguales. Está el cambio reactivo, el obligado por las circunstancias, por el fracaso usualmente. Es el de 1914, ambos ejércitos fracasan en su estrategia móvil y deciden enterrarse y combatir atrincherados. No tiene mérito, no hay ni siquiera creatividad. Se hace lo que se puede y dentro de lo que se tiene al alcance. Mejor es el cambio proactivo. El de los alemanes en 1871 y 1940. Hay que hacer algo diferente, pensado, con tiempo por delante, cuando incluso la necesidad no es imperiosa a simple vista.

Cambiar cuesta siempre. Casi nunca cambiamos, aunque nos guste pensar lo contrario. Más aún, si nos está yendo bien me animo a decir que el cambio de estrategia es casi imposible. Lo podemos ver en las vicisitudes de algunos protagonistas de la breve historia que contamos. Charles de Gaulle era un oficial francés joven que combatió en la guerra del 14. Pese a la victoria se sentía incómodo con las conclusiones. Se daba cuenta de que la próxima guerra sería diferente. Observaba



Crear y mantener una cultura de cambio en una organización exitosa es muy complejo. De Gaulle en su carrera militar desde 1914 empezó a cuestionar los métodos obsoletos del ejército francés. Por su experiencia en el terreno y su actividad académica escribió numerosos artículos, ensayos y libros al respecto, pero además proponía nuevas estrategias como la mecanización de la infantería.

Sin embargo, sus superiores se negaron en múltiples oportunidades a cambiar sus estrategias o a ponerlas en práctica; tuvo que soportar de ellos desde falta de tiempo para leer hasta burlas por sus ideas de imaginar fuerzas élite en tierra motorizadas y blindadas por todo el país. Se le conoció como el Coronel Motor; en 1940 finalmente se le dio el poder necesario para poner en práctica sus estrategias, pero era tarde, los alemanes sí habían leído sus escritos varios años antes.

Por eso, a pesar de que los tanques de De Gaulle obligaron a la infantería alemana a retirarse, la acción solo trajo un efímero alivio e hizo poco para detener el arrollador avance alemán. No obstante, fue uno de los pocos éxitos que disfrutaron los franceses mientras sufrían derrotas en otras partes del país. Charles de Gaulle se convirtió en figura influyente en la historia del proceso de construcción de la Unión Europea, su pensamiento continúa influyendo en la política de Francia.

los cambios tecnológicos a su alrededor y concluía que había que cambiar la forma de competir. Escribió un libro en el cual presentaba la nueva estrategia para el ejército francés basada en la movilidad y en los carros blindados. Su propuesta fue despreciada por sus jefes. La razón, muy lógica. Estaba cuestionando los fundamentos del éxito actual, el de los generales que habiendo vencido en el 14 y que en ese momento estaban al frente del ejército eran padres y beneficiarios. Pobre De Gaulle, no le prestaron ni atención. En realidad, se rieron de él y lo marginaron. Cerca de allí, en Alemania también había un oficial joven, Heinz Guderian. Más o menos la misma historia y edad que el francés. Su conclusión, la misma. Incluso tradujo el libro de De Gaulle al alemán. Pero el resultado fue diferente. Cuando presentó su propio libro a sus mandos la reacción fue favorable. No había en las altas jerarquías generales victoriosos. No se enfrentaba a un conjunto de "ejecutivos" que defendían a capa y espada las claves de un éxito que no veían razón de cambiar.

UNA TAREA COMPLEJA

Crear y mantener una cultura de cambio en una organización exitosa es muy complejo.

El éxito conspira contra ello. Ejecutivos y gerentes que han triunfado haciendo A no quieren saber nada de arriesgar haciendo B cuando A aún permite el ordeño. Además, quizá ni siquiera sepan hacer B, o peor aún, ni siquiera entiendan que B es mejor que A. Pero el que está en la vereda de enfrente, con el éxito esquivo y cansado de hociocar, trabaja denodadamente buscando esa estrategia tipo B que le permita prevalecer. Quizá lo logre, para un tiempo después comenzar a correr el riesgo de un nuevo conjunto de reglas de juego a manos de un nuevo competidor que ha apostado el cambio para alcanzar el liderazgo al que aspira.

Si como directivos deseamos establecer una cultura abierta al cambio, incluso en circunstancias de éxito, no habrá más remedio que crear instrumentos que obliguen a los miembros de la organización a hacerlo, que les impida exacerbar la estrategia verticalizando el éxito actual y la eficiencia de corto plazo a costa del que se podría obtener mañana. Se trata de crear las condiciones para que impere una cultura de "cambio estructural". Lo que tendrá que ser tema para otro artículo. Con lo escrito aquí me conformo con que preste atención a los riesgos que el éxito actual significa para una cultura innovadora y creativa. **I**

El impacto del nuevo consumidor en los cambios organizacionales

La experiencia y visión de Federico Sarmiento –exgerente de Adidas Colombia– entrega respuestas sobre cambios organizacionales, generacionales y el impacto que en estos ocasionan los nuevos consumidores.

Revista INALDE entrevistó a Federico Sarmiento, Associated Trusted Advisor de Huet&Co, profesor asociado de ISEM Fashion Business School, profesor visitante de INALDE Business School y exgerente general de Adidas Colombia, acerca de cómo hacerle frente a la transformación organizacional, cómo abordar y responder a los nuevos consumidores y, asimismo, cómo asumir el desafío de caminar junto a las nuevas generaciones.

Cambio organizacional y su impacto en la empresa

Tanto para los directivos como para los empleados es esencial entender que diariamente existen modificaciones en el ámbito estructural de la empresa, que abarcan desde cambios en el personal hasta nuevas propuestas estratégicas y de procesos o de transformación de su cultura. Por su parte, los equipos de trabajo, los líderes 4.0, las nuevas generaciones, el *coworking* y el trabajo

en casa se han convertido, también, en factores notorios y fundamentales en las empresas de hoy y marcan una tendencia en el mundo empresarial. Frente a estos factores, Federico Sarmiento resalta que “las organizaciones cambian constantemente como una respuesta al entorno y, por lo tanto, hoy una empresa no tiene la misma estructura organizacional que hace varios años, y las tendencias actuales, como las nuevas formas de trabajo, impactan a la empresa y a su consumidor de forma directa”.

Sin embargo, ante estas nuevas formas de percibir las organizaciones, Federico Sarmiento especifica que, ante todo, “debemos recordar que durante estos momentos de cambio se requieren estrategias efectivas, una buena comunicación entre las áreas de la empresa y, sobre todo, la toma de buenas decisiones. Además, no hay que dejar de lado la confianza; que implica no confiar solo en uno mismo como líder, sino también en su entorno”.



“Todo el tiempo se generan cambios en una organización, tanto internos como externos, y esto cambia las dinámicas de la empresa en el día a día.”



Pueden pasar mil años más, pero en esto consiste la esencia del buen líder”.

Nuevos consumidores y habilidades de liderazgo 2020

Hoy más que nunca las empresas entienden y responden a los comportamientos de los consumidores teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen, ya que, en definitiva, sus interacciones y reacciones a sucesos económicos, tecnológicos y sociales marcan las tendencias en el mercado. En este aspecto, ¿cómo nos puede explicar la tendencia deportiva que marca a varias generaciones de consumidores de Latinoamérica y qué oportunidades abre este comportamiento? “Lo esencial para este tipo de consumidor es su estilo de vida —explica

Sarmiento—. El consumidor latinoamericano asimila, en especial, una tendencia muy fuerte que llega de Estados Unidos, y que tiene que ver con el uso de prendas inspiradas en el deporte para realizar actividades de la vida diaria y el trabajo. Esa tendencia no solo enmarca las prendas de vestir, también incluye el calzado y los accesorios, en todas las generaciones y en todos los ámbitos de la vida, pero eso no sucede solo aquí, es una tendencia mundial”.

En el mismo sentido, concluye Sarmiento, las preferencias de los consumidores, que se transforman cada vez más rápido gracias a las tecnologías y la accesibilidad a la información, también marcan la diferencia en las empresas y generan cambios inesperados (principalmente en empresas del sector del

retail), pues deben estar a la vanguardia, incluso un paso más adelante que el consumidor, para así generar satisfacción con la creación de sus productos. “Por ejemplo, marcas de lujo como Gucci, Versace, Balenciaga, entre otras, ya entrelazaron el mundo de la moda con el del deporte. Ahora estas marcas se inspiran en los productos deportivos para crear su manufactura y es un concepto que ya ha marcado la diferencia en varios países, porque es lo que el consumidor está esperando”.

Cambios generacionales

Hemos ingresado a la era 4.0 y los directivos en las empresas, además de enfocarse en entender a su consumidor, también se enfocan en cautivar personal calificado para trabajar en sus empresas, con el fin de conseguir un balance generacional que pueda conectarse y prever los anhelos del comprador. Por lo tanto, los directivos hoy no solo buscan personas con múltiples títulos académicos, sino profesionales que sepan trabajar en equipo, que entiendan y gestionen la resolución de conflictos y, especialmente, que tengan capacidad de liderazgo. Según Federico Sarmiento, estas son las habilidades necesarias en los equipos de trabajo, pues “son capacidades que se mantienen a lo largo de la vida profesional de las personas, constituyen y complementan sus *soft skills* y, además, las ayudan a adaptarse en diferentes equipos y ambientes



“...los directivos debemos ser versátiles y mantenernos al día, aprender acerca de las tendencias y nuevas tecnologías a través de escuelas de negocios, círculos profesionales, contenidos académicos y estudios, entre otros recursos.”

de trabajo y a crear empatía con los nuevos consumidores”.

Pero ¿cómo integrar armónicamente a los compradores generacionales con la empresa? Federico Sarmiento explica que se debe entender al consumidor e identificar las características que los diferencian unos de otros: “Ahora, con las herramientas digitales, el consumidor espera una experiencia única y con respuestas inmediatas frente a sus necesidades. Con el uso de la inteligencia artificial se entienden mejor los comportamientos y en un corto plazo vamos a ofrecer al consumidor productos personalizados. En este aspecto, los directivos debemos ser muy versátiles y mantenernos al día, aprender acerca de las tendencias y nuevas tecnologías a través de escuelas de negocios, círculos profesionales, contenidos académicos y estudios, entre otros recursos”.

Asimismo, los empleados que forman parte de las generaciones más contemporáneas también aportan, en gran medida, al crecimiento de la empresa y enfrentan los cambios organizacionales de una mejor forma. Federico Sarmiento asegura que “estas generaciones son las que han enseñado los cambios tecnológicos que hoy se perciben en el mundo y, por lo tanto, los entienden a la perfección. Esa interacción y convivencia entre esta generación y la tecnología es fascinante y ayuda a que



“Siempre hay que estar abiertos a aprender. No importa el momento de la vida profesional en el que estemos, hay que ser flexibles a los cambios y un ejemplo claro es la relación entre la tecnología y las generaciones, dos factores que impactan a las empresas y a las personas.”

los procesos de este tipo en las empresas sean aún más rápidos”.

Vivimos una época en la que varias generaciones convergen en un mismo espacio laboral y esto lo reflejan las organizaciones en su forma de trabajar y de afrontar los retos diarios. No es fácil afrontar estos desafíos, y preparar al tiempo una estrategia organizacional que responda tanto al cliente interno como al externo, pero Federico Sarmiento advierte que “siempre hay que estar abiertos a aprender. No importa el momento de la vida profesional en el que estemos, hay que ser flexibles a los cambios y un ejemplo claro es la relación entre la tecnología y las generaciones, dos factores que impactan a las empresas y a las personas”. Asimismo, reflexiona acerca de lo importantes que son los líderes con una visión humana y con

espíritu de servicio a los demás, pues “entre más crezcan los directivos en la empresa, más deberían estar al servicio de los demás”.

Para una empresa es esencial una cultura organizacional robusta, en la que todos los *stakeholders* (sobre todo, los internos) se identifiquen con ella, donde las generaciones se acoplen unas a otras y generen así la mejor visión hacia sus consumidores. “Por ejemplo, en Adidas hay una sinergia entre tres conceptos fundamentales: colaboración, creatividad y confianza; estos valores son el corazón de la cultura de la empresa. Un directivo se debe preocupar para que los empleados vivan y respiren esa cultura empresarial y reflexionar si se está apuntando a factores como la transparencia, la responsabilidad y el bien común, principios rectores de un directivo”. **I**

MANAGEMENT Y ALTO RENDIMIENTO



Jorge Iván
Gómez Osorio

Ph.D. (c)
Profesor
INALDE Business School





¿QUÉ TIENEN EN COMÚN LOS DEPORTISTAS Y LOS BUENOS DIRECTIVOS?

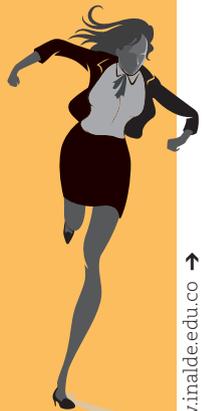
Al llevar la ciencia del alto rendimiento en el deporte al mundo de las empresas y organizaciones, se puede descubrir cómo es posible liberar el potencial de todo directivo.

TRES ACTIVIDADES QUE REALIZAN DEPORTISTAS, MÚSICOS Y DIRECTIVOS DE ALTO RENDIMIENTO Y QUE CONSTITUYEN LOS FACTORES CENTRALES QUE DETERMINAN Y EXPLICAN EL ÉXITO DE UNA PERSONA DE CONDICIONES EXTRAORDINARIAS.

- pág. 80

CINCO ACTIVIDADES DIARIAS QUE SON CLAVE PARA EL ALTO RENDIMIENTO DIRECTIVO.

- pág. 84



He leído algunos libros que me llevan a preguntarme ¿qué tienen en común las personas cuya característica general es el alto rendimiento? Curiosamente, las reflexiones a este interrogante me permitieron trazar una relación con la actividad directiva.

Debo reconocer, en primera instancia, que gracias a las lecturas mencionadas descubrí un campo de estudios hasta ahora desconocido para mí. En particular, llamó mi atención la nueva ciencia del rendimiento, que se encarga de estudiar a las personas destacadas en un arte, oficio o deporte. El objeto de esa singular ciencia es establecer

El poder de las representaciones mentales viene acompañado de la ejecución y entrenamiento diario de la actividad en la que se quiere destacar.

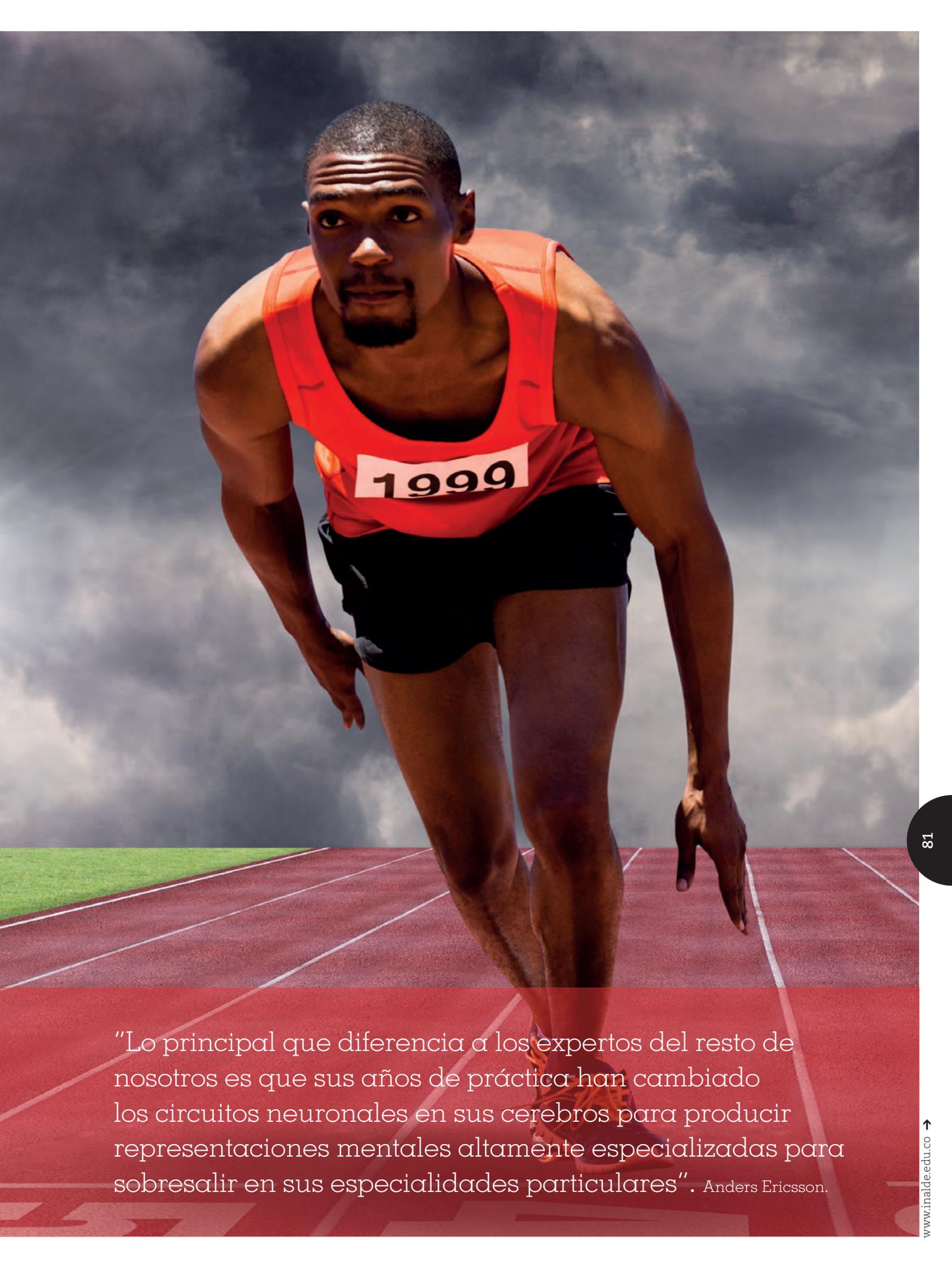
qué factores ayudan a que una persona logre la maestría en un campo determinado.

El resumen de lo que aprendí sobre la ciencia del rendimiento se sintetiza en las tres actividades que realizan deportistas, músicos y directivos de alto rendimiento, que constituyen los factores centrales que determinan y explican el éxito de una persona de condiciones extraordinarias:



LAS REPRESENTACIONES MENTALES

Es la práctica más común de las personas de alto rendimiento. Consiste en dedicar tiempo y atención a representar mentalmente la idea, en el caso del escritor; la partitura (el músico); el partido (el deportista) o la reunión (el directivo) que va a efectuar a continuación. En esta práctica, la persona ve con los ojos de la mente su próxima ejecución.



“Lo principal que diferencia a los expertos del resto de nosotros es que sus años de práctica han cambiado los circuitos neuronales en sus cerebros para producir representaciones mentales altamente especializadas para sobresalir en sus especialidades particulares”. Anders Ericsson.

K. Anders Ericsson, psicólogo sueco, ha estudiado durante años este fenómeno. En el libro *Número 1* muestra ejemplos de personas que, por medio de las representaciones mentales, alcanzan la máxima maestría al realizar una actividad. Cuenta, por ejemplo, la historia de un golfista tardío que gracias a este método logró entrar en la élite de este deporte sin ser un profesional. Naturalmente, el poder de las representaciones mentales viene acompañado de la ejecución y entrenamiento diario de la actividad en la que se quiere destacar.



LA PRÁCTICA DELIBERADA

Ericsson, PhD y profesor de Psicología de la Universidad de la Florida, expuso la regla de las 10.000 horas, cuyo propósito es explicar que el alto rendimiento está precedido de la práctica

mínima de este número de horas. Ericsson, y luego Gladwell, señalaron que algunas personas logran convertirse en fuera de serie, gracias a la práctica constante, disciplinada y esmerada de quienes aspiran a ser los número uno en una actividad. Ejemplos clásicos son Los Beatles, Bill Gates o el mismo Mozart.

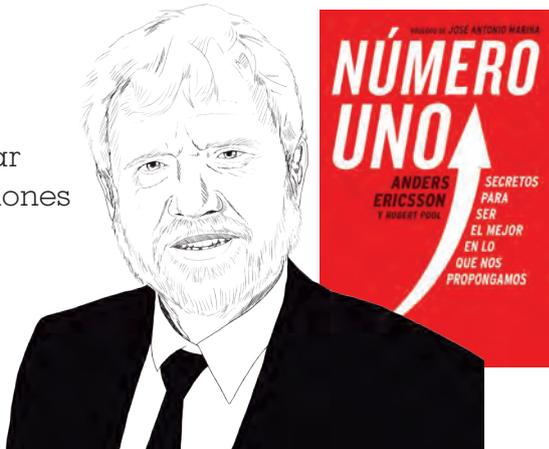


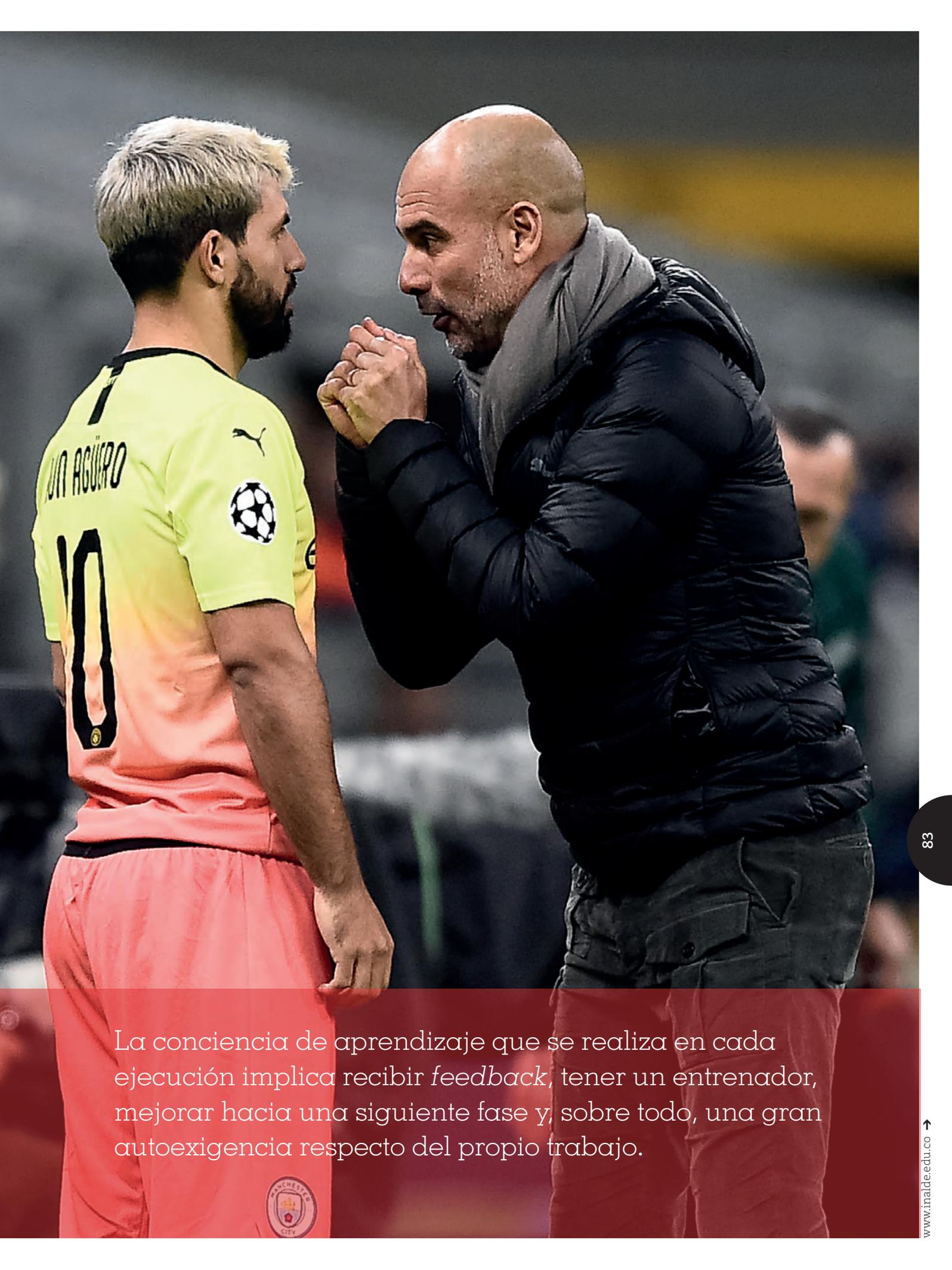
LA RETROALIMENTACIÓN

Sin embargo, el secreto de la práctica o entrenamiento consiste no solo en muchas horas de entrenamiento, sino en la conciencia de aprendizaje que se realiza en cada ejecución, la cual implica recibir *feedback*, tener un entrenador, mejorar hacia una siguiente fase y, sobre todo, una gran autoexigencia respecto del propio trabajo, acorde con un ideal de desempeño que la persona ha visualizado.

“El objetivo principal de la práctica deliberada es desarrollar representaciones mentales efectivas”.

Anders Ericsson





La conciencia de aprendizaje que se realiza en cada ejecución implica recibir *feedback*, tener un entrenador, mejorar hacia una siguiente fase y, sobre todo, una gran autoexigencia respecto del propio trabajo.

HALLAZGOS SOBRE EL ALTO RENDIMIENTO PARA LOS DIRECTIVOS DE EMPRESA

Cuando leí estas historias sobre el alto rendimiento, me pregunté sobre la manera como un directivo puede apoyarse en estos estudios y experiencias, para trazar un plan de vida que lo acerque a su ideal de alto desempeño. Después de varias reflexiones descubrí los elementos clave para un directivo eficaz:

La unidad de la vida: el día

Muchas de las investigaciones consultadas muestran que, al igual que los deportistas, los directivos deben visualizar y representar mentalmente su día. A primera hora es necesario dedicar un tiempo al silencio, a visualizar su agenda y, en términos generales, su jornada. Es decir, los directivos deben representar mentalmente su día todos los días, sus objetivos, palabras y acciones; clarificar lo que desean, las decisiones que tomarán y la manera como se comunicarán. Esta práctica evita la precipitación, las reacciones y, sobre todo, previene decidir y actuar desde los sentimientos más primarios.

Todo directivo debe mantener un equilibrio en estas actividades diarias si quiere mantener una vida sana, balanceada y tranquila. Cada vez que desequilibramos una de estas se asoman a la vida el estrés, el agotamiento y la irritabilidad. Por razones de espacio y de tiempo, estos son los ideales diarios para un directivo de alto rendimiento:



Actividades clave:



1 Comer

Significa hacerlo balanceadamente, incluir frutas y evitar los excesos de café.



2 Moverse

Implica, mínimo, 12.000 pasos diarios o ejercicio regular.



3 Relajarse

Consiste en dedicar tiempo real a la reflexión, la representación mental, la oración o cualquier forma de comunicación de la mente y el corazón.

4 Dormir

Mínimo ocho horas diarias.



5 Conectar

Es la actividad de las relaciones, los amigos, o sea, compartir con quienes nos rodean.



El deporte o la música, como expresiones de la grandeza humana, nos ayudan a comprender lo que podemos hacer como directivos para mejorar nuestro rendimiento y, sobre todo, para trabajar en estado de flujo: tranquilos, felices y productivos.



[https://www.basketball-reference.com/...](https://www.basketball-reference.com/)



De la mano de Kobe y Jordan podemos descubrir que es posible liberar todo nuestro potencial directivo mediante la práctica, el entrenamiento y el aprendizaje.

ALGUNOS EJEMPLOS:

KOBE BRYANT DE LA EXCELENCIA

El legado de Kobe nos ayuda a reflexionar sobre su excelencia deportiva y cómo podemos traducir la genialidad del deportista al

campo de la dirección de empresas.

El camino de la excelencia es el *trabajo al revés*. Expliquemos este concepto en palabras de Kobe: “Una vez descubres tu pasión, debes aprender a pensar secuencialmente. Esto

significa que tienes que visualizar el resultado que quieres lograr en tu juego. Luego empiezas a trabajar hacia atrás y desde allí comienzas a construir cada movimiento, cada jugada, una pieza a la vez, un movimiento a la vez”.

En el campo de la dirección de empresas y organizaciones, mi recomendación es sencilla. *Visualiza el resultado que quieres para ti y empieza a trabajar hacia atrás*. Esto quiere decir imaginar y, luego, ejecutar cada una de las acciones para llegar hasta donde se quiere estar; paso a paso.

Dedica un tiempo a pensar en tu resultado clave para este trimestre y devuélvete con cada acción que debes desarrollar hoy para que alcances el resultado anhelado.

MICHAEL JORDAN PARA DIRECTIVOS (QUE QUIERAN EL ALTO RENDIMIENTO)

Michael Jordan es otro de los mejores deportistas de alto rendimiento de todos los tiempos. ¿Cuál es, en resumen, su secreto, y qué podemos hacer como directivos para aprender

de él y triunfar en nuestras organizaciones?

Jordan trabajaba por unas metas que se imponía. Por ejemplo, la meta de correr más rápido, tener más precisión en los tiros o una visión de conjunto de la cancha. A cada aspecto le dedicaba mucho tiempo de trabajo personal. Por eso, Jordan confesaba que los mejores momentos del juego no eran en la línea de tiro, sino en el trabajo previo, exigente y, muchas veces, solitario, que realizaba en el gimnasio.

Jordan reconocía con humildad que falló más de nueve mil tiros, tuvo más de 900 juegos perdidos y en 26 ocasiones tenía que marcar el punto ganador y no lo hizo. Pero el exbasquetbolista dice que gracias a esos fracasos obtuvo el éxito. Paradójicamente, siempre vemos la parte externa del éxito, pero olvidamos su parte oculta y secreta, que consiste en fallar, corregir, aceptar las críticas y, sobre todo, descubrir que el éxito es un hijo de los errores y las equivocaciones que capitalizamos en aprendizajes.

Jordan sabía que la única garantía de su éxito era

trabajar muy duro: levantarse a las 5:00 a. m. para practicar era una amable rutina. Lo verdaderamente importante era mejorar una capacidad todos los días un poco más. Sobre esto, Jordan decía: "Practico mucho, todos los días, para que en el juego nada sea nuevo para mí".

Vista la figura de Jordan, ¿qué podemos aprender y llevar a la práctica en nuestra vida directiva, para tener un

alto rendimiento? En primer lugar, hay que ser conscientes de que un buen directivo es muy parecido a un deportista de este tipo. Debe trabajar todos los días en su propio desarrollo, entrenarse y mejorar en sus propósitos.

Para quienes tienen fe, la mejor fórmula se puede sintetizar en "3R": representar, rezar y realizar. **1**



ACTIVIDADES CLAVE EN EL DESARROLLO DE UN DIRECTIVO DE ALTO RENDIMIENTO:

- 1 Capacidad para **trabajar** por objetivos personales y para su grupo.
- 2 Capacidad para **comunicar** ideas, instrucciones, sugerencias, objetivos, expectativas y resultados esperados de las personas.
- 3 Capacidad para desarrollar **hábitos organizacionales** como la puntualidad, el respeto y, sobre todo, la capacidad de enfocar a las personas sobre lo que es prioritario para la organización.

Visualizar, planear la jornada, construir hábitos y, sobre todo, trabajar objetivos específicos, en relación con la comunicación, la reflexión antes de hablar y decidir, el recibir y dar **feedback** y, en especial, el desarrollo como líder. Esto, a su vez, implica leer mucho e inspirarse en los mejores.

Currículum, "networking" ... arte

Elegir un programa de Alta Dirección en INALDE subraya un trayecto de la vida. Sin embargo, aunque la oferta de clases y sesiones cubre la interfaz inicial del componente académico, el entorno social, físico y estético que enmarca el campus aporta, entre otros, *networking* y formación cultural, aspectos que enriquecen y complementan de manera implícita al ser humano.



Mesa de la rosa, de Alejandro Obregón.



Alberto Estrada

Arquitecto, asesor
del Campus Cultural,
Universidad de La Sabana

Con seguridad, como miembro de la comunidad INALDE se ha encontrado de repente acompañado por una o varias obras de arte en las salas de la escuela mientras estrecha la mano de algunos compañeros de sesión, antes de empezar su jornada académica. Esa compañía, es decir, la presencia del arte en INALDE, atiende a primera vista al sentido estético y al placer de sentirse rodeado

por un entorno amable; así, el humanismo, como valor institucional, vincula el arte y lo convierte en un componente cotidiano dentro de su campus, y de esta forma crea un *layer* formativo que les permite a sus miembros descifrar otros aspectos del mundo en el que se mueven las relaciones empresariales.

Sin ir muy lejos, vale la pena recordar que a partir del último tercio del siglo XX, fundaciones de grandes empresas e instituciones financieras, seguramente impulsadas por el hecho de participar en la vanguardia social —para hablar solo de la punta del iceberg— han desempeñado un papel fundamental al patrocinar artistas plásticos, difundir su trabajo y adquirir sus obras, en pocas palabras, al

convertirse en coleccionistas de arte y, de paso, en protectores del patrimonio, a la vez que han contribuido a ampliar el espectro social que tradicionalmente tenía relación con el arte. El Grupo Bolívar, Bancolombia y Sura son, en Colombia, ejemplos de ello.

Y así como el políglota viaja por diferentes mundos, quien puede “leer” el arte es capaz de captar el entorno donde se desenvuelve. Cada artista, cada obra es un código, una propuesta, seria o irreverente, alternativa u ortodoxa, contemporánea o clásica.

Adicionalmente, abrirse a esta *lingua franca* involucra y activa el lado derecho del cerebro, que despierta la capacidad creativa, el asombro cotidiano, y se manifiesta en el núcleo de



Mujer furiosa, de Germán Londoño.

El arquitecto Felipe Uribe define el término "arte" como *un componente esencial de la cultura; es el producto realizado por el ser humano con una finalidad estética y también comunicativa, mediante la cual se expresan ideas y emociones. Tiene una función social de intensificar nuestra visión del mundo. El arte nos defiende de la acongojada realidad y nos presenta lo inexistente como existente, prometiendo que lo imposible es posible. El arte es formativo y expresa una forma de hacer que "a la vez que hace, inventa el modo de hacer". Es una actividad humana hecha con esmero y dedicación, que presenta un conjunto de reglas necesarias para desarrollar de forma óptima una actividad o destreza.*

todo emprendimiento. Es un camino transversal ante los eventos rutinarios. De la disrupción a la solución.

¿La razón de cultura en el campus?

Desde 2009 se conformó el Campus Cultural de la Universidad de La Sabana, un proyecto intelectual y académico que involucra el arte como un componente cotidiano, teniendo en cuenta que la Universidad es el recinto para encender la chispa creativa, y el arte es el medio para abrir un futuro con más humanidad. Por eso, al considerar la apertura al arte como un estrato enriquecedor en la formación y la creación, la Universidad lo puso al alcance de todo el cuerpo académico, en sus considerables hectáreas, con sus construcciones, senderos, cruceros y puentes.

Es más, la obra arquitectónico-paisajística creada recientemente por el arquitecto Felipe Uribe se sumó a la humanización del campus, al involucrar en las instalaciones físicas de la academia espacios de vida y de acogida, de estudio y reposo, que tienen en cuenta el arte como uno de los valores fundamentales y como parte del planteamiento del CUMA: Campus Universitario como Museo Abierto.

La disrupción surge ahora —de todos es sabido que el museo en el mundo occidental ha marcado la conservación y transmisión de la cultura en espacios reverenciales—, frente al antiguo "prohibido tocar". Hoy, en cambio, el



→ Al museo estático se acude y se recibe; en los espacios participativos se viven experiencias que dan nuevo sentido al entorno cotidiano. Así han surgido las Vitrinas de las pérgolas y las del Sendero del arte; el Vestíbulo de *ad portas*, el “Espacio INALDE” o los muros de las facultades.

museo se plantea como un entorno participativo, cotidiano, exterior, que sale en busca de la gente, en su vida universitaria, que enseña *on line, on life*.

El maestro Carlos Salas, quien realizó la exposición “Las puertas de la memoria” en el campus, al describir su experiencia aclaraba que no había realizado “una”, sino “muchas” exposiciones, pues cada visitante-transeúnte había combinado obras para componer su propia muestra —*personal choice*—, sumando recorridos, viendo las obras con diferente luz, caminando la Universidad.

Asimismo, no se trata solo de agrupar obras y presentarlas, sino de reunir personas alrededor de las obras y en esa interacción elevar su intelecto. **i**



Oso

Exposiciones realizadas por el Campus Cultural en la Universidad:

- Aníbal Gil. “Del perdón a la paz”
- Carlos Salas. “Las puertas de la memoria”
- Ricardo Villegas. “Objetos del tiempo”
- Gustavo Vejarano. “Ciudades invisibles”
- Moisés Morales. “Frágil (real)idad”

ACADEMIA

GRAN CONVERSACIÓN NACIONAL CON LA PRESIDENCIA



Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, participó en la Gran Conversación Nacional con la Presidencia para construir una Colombia cada vez mejor. Al evento también asistieron todos los presidentes gremiales; el fiscal General de la Nación, Fabio Espitia Garzón; el contralor General de la República, Carlos Felipe Córdoba Larrarte, y varios ministros, entre otros personajes del gobierno.



FORO: "GOBIERNO CORPORATIVO, UN ACTIVO EMPRESARIAL" → Jorge Iván Gómez, profesor de INALDE, participó como panelista en el foro "Gobierno corporativo, un activo empresarial", organizado por el diario *La República*. En este espacio, Jorge Iván compartió con los asistentes el valor que se deriva de tener claridad sobre las buenas prácticas en el gobierno corporativo y el papel del directivo.



11TH CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT

→ Alfredo Rodríguez, investigador; María Piedad López, profesora; Juan Manuel Vicarta, profesor, y Sandra Idrovo, profesora de INALDE, participaron en la 11th Conference of the Iberoamerican Academy of Management, que se realizó en la Universidad de La Sabana, en el que presentaron los resultados de sus más recientes investigaciones, que se constituyen como referentes en diferentes áreas del *management* y la alta dirección.



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

PROFESORES
MISION INALDE
ALUMNI
ACREDITACIONES
EXECUTIVE MBA
EXECUTIVE EDUCATION
PDD
PADE
SEMANA INTENSIVA
PUBLICACIONES



VISITA AL CAMPUS DE IESE BUSINESS SCHOOL DE BARCELONA

→ Martha Lucía Peña, directora del área de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones de INALDE, visitó IESE Business School en Barcelona y se reunió con diferentes directivos. Durante su visita afianzó nuevos lazos y compartió buenas prácticas, junto con Javier Muñoz, Alumni and Institutional Development Director; Susanna Arasa, Executive Education Area and Design Hub; Greg Burke e Itziar de Ros, Corporate Marketing and Communications Directors, de IESE Business School, entre otros directivos.



TALLER DE ÉTICA PARA MULTI INVERSIONES

→ German Serrano, profesor de INALDE, participó como conferencista en el Taller de Ética para Multi Inversiones, organizado por el Centro de Investigaciones, Humanismo y Empresa, de la Universidad del Istmo de Guatemala.



INALDE EN HARVARD BUSINESS SCHOOL

→ Alejandro Moreno Salamanca, director general; Jorge Iván Gómez, director académico, y Martha Lucía Peña, directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones de INALDE, se reunieron con el Advisory Committee de Harvard Business School. Estos encuentros buscan consolidar experiencias y mejores prácticas entre las dos Business School.



PRESENTACIÓN DEL CONSUMER REPORT & FORECAST 2020

Juan Manuel Vicaría, profesor de INALDE, participó como ponente en la presentación del Consumer Report & Forecast 2020 de Raddar CKG. Juan Manuel conversó acerca de cómo vemos la economía colombiana en 2020, cómo impulsarla mediante el trabajo y cómo aprovechar los recursos digitales y la economía naranja.

ACADEMIA



CEREMONIA DE PROCLAMACIÓN DEL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA 2019

→ Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, participó en la ceremonia de proclamación del Premio Nacional de Alta Gerencia 2019 "La ecuación de la equidad: Legalidad + Emprendimiento = Equidad", el mayor reconocimiento a la gestión pública de calidad.



VISITA DE STEEF VAN DE VELDE, DE AMBA

→ Steef van de Velde, PhD, *chair* evaluador de AMBA visitó INALDE Business School el pasado 3 de diciembre de 2019. Steef es decano y profesor de Rotterdam School of Management (RSM), ubicada en Róterdam, Países Bajos. Steef conoció las instalaciones de nuestra Escuela, los procesos internos y a los miembros de la Comunidad INALDE.



VISITA DE AACSB INTERNACIONAL

→ El 16, 17 y 18 de noviembre, debido al proceso de acreditación de AACSB International, visitaron INALDE Business School, los pares, Robert Scherer, PhD, decano de Trinity's School of Business, Peter Yamakawa, PhD, decano de ESAN Graduate School of Business, y Rafael Gómez Nava, PhD, decano de IPADE.

INALDE RECIBE EL PREMIO "BEST CASE IN SPANISH" EN NACRA 2019

Juan Manuel Parra, profesor, y Cindy Pinzón Ríos, investigadora, recibieron el premio "Best Case in Spanish" por el caso "La fuerza de ventas de *top consulting*" en Tempe, Arizona, Estados Unidos, otorgado por la North American Case Research Association, Nacra.





PROGRAMA: "ESTUDIOS DEL MUNDO DEL TRABAJO", DE ARGOS

→ Hugo Díaz, profesor de INALDE, participó como conferencista en el Programa "Estudios del Mundo del Trabajo", de la empresa Argos. Durante la jornada, Hugo desarrolló la charla "Un mundo con 'cero fallas'", en la que los asistentes reflexionaron acerca de la tendencia global de empresas, ciudades y países, que consiste en buscar "ceros" incómodos para la sociedad, la ecología o el desarrollo empresarial.



EN LA 54 ASAMBLEA ANUAL CLADEA 2019

Diógenes Lagos, investigador de INALDE, participó como ponente en la 54 Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Cladea 2019: "Transformación digital y desarrollo sostenible –Retos y oportunidades para las escuelas de negocios" en Lima, Perú. Diógenes presentó la ponencia: "Cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo: un análisis para empresas familiares y no familiares colombianas", escrita por María Piedad López, profesora y secretaria general de INALDE, y Diógenes Lagos.

MISIÓN INALDE



MISIÓN INALDE 2019 –GUASCA, CUNDINAMARCA

→ Ochocientos regalos, mercados y sonrisas se llevaron en Navidad los niños y familias de Guasca, Cundinamarca, con nuestra Misión INALDE. Este fue un arduo trabajo en equipo de la Universidad de La Sabana y los participantes, egresados y empleados de INALDE Business School.



ALUMNI



ENCUENTRO ANUAL DE EGRESADOS -MEDELLÍN Y BOGOTÁ

→ Se llevó a cabo el Encuentro Anual de Egresados en Medellín y Bogotá, en el que los egresados de INALDE vivieron una noche de *networking*, reencuentro con amigos y recuerdos de su paso por INALDE Business School. Asimismo, disfrutaron las conferencias presentadas por Efraín Forero, presidente de Davivienda y PADE de INALDE (Bogotá), y de Fernando Ojalvo, miembro del comité de empalme del nuevo alcalde de Medellín para EPM y egresado del PADE de INALDE (Medellín). En este espacio también se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva plataforma digital de Alumni INALDE: SOMOS INALDE.

SESIÓN DE FAMILIA: “DESAFÍOS DE LA VIDA FAMILIAR: EL MATRIMONIO Y EL TIEMPO”

→ German Serrano, profesor de INALDE, lideró la sesión de familia: “Desafíos de la vida familiar: el matrimonio y el tiempo”, en la que los invitados discutieron el caso de una pareja que afronta una situación familiar difícil que la obliga a reajustar sus proyectos y adaptarse a una nueva forma de vida.



JORNADA DE ACTUALIZACIÓN: “NEGOCIANDO EN PAREJA”

Alejandro Zamprile, profesor de IAE Business School, Argentina, explicó qué tan fácil es negociar en pareja para resolver conflictos y cómo se podrían aplicar los modelos del ámbito empresarial en el personal, en la Jornada de actualización: “Negociando en pareja, ¿es aplicable el modelo de negociación de nuestra vida profesional o laboral al ámbito de la pareja?” de Alumni INALDE, realizada en el Gun Club de Bogotá.



PANEL DE EXPERTOS: “PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA PARA 2020”

Jorge Ignacio López, director ejecutivo de Investigaciones Económicas de Corficolombiana S.A., y José Germán Cristancho, director de Investigaciones Económicas de Davivienda Corredores, fueron conferencistas en el Panel de Expertos de Alumni INALDE: “Perspectivas de la economía colombiana para 2020”, moderado por Álvaro Moreno, profesor de INALDE. En el panel se discutió acerca de la economía colombiana en 2020, el crecimiento en consumo e inversión, así como la rentabilidad y productividad del país.



JORNADA DE ACTUALIZACIÓN: “EL FUTURO DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES Y DE LAS LÓGICAS EN LOS MERCADOS N-LATERALES”

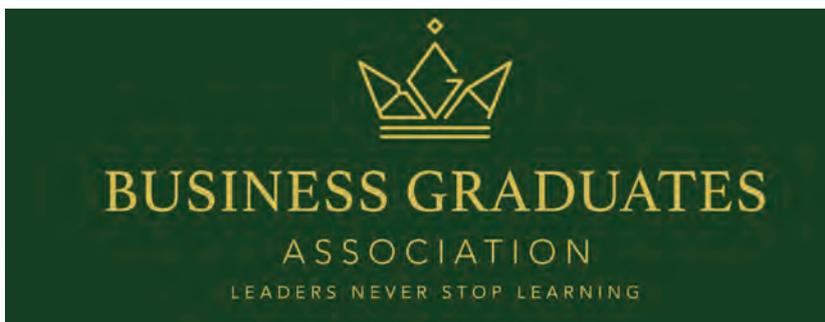
→ Alumni INALDE realizó la jornada de actualización “El futuro de las plataformas digitales y de las lógicas en los mercados N-laterales”. La lideró el profesor de INALDE Hugo Díaz Luna y durante la jornada los participantes descubrieron cómo reconfigurar su compañía según los conceptos de una plataforma digital, en conjunto con las estrategias de los mercados bilaterales.



III SALÓN DE CONEXIÓN LABORAL Y NETWORKING

Alumni INALDE realizó el III Salón de Conexión Laboral y Networking, un espacio donde los egresados INALDE tuvieron la oportunidad de participar en conferencias de posicionamiento laboral y consecución de candidatos. Además, interactuaron con los representantes de las áreas de talento humano de diferentes empresas como Alpina, Banco Popular, SAP y Contacto Humano, entre otras.

ACREDITACIONES



INALDE, MIEMBRO DE BUSINESS GRADUATES ASSOCIATION

→ A partir de este año, Business Graduates Association otorgó la Bronze Member a INALDE Business School, membresía otorgada a las escuelas con acreditación de la Association of MBA's –AMBA.

INALDE RECIBE ACREDITACIÓN AACSB

La Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB, como reconocimiento a la calidad académica, otorgó a INALDE Business School la acreditación con la que cuentan menos de 5 % de las escuelas de negocios en todo el mundo. Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, recibió de la AACSB, en nombre de John Elliot, presidente de la junta directiva de esta asociación, el comunicado de la acreditación.



EXECUTIVE MBA

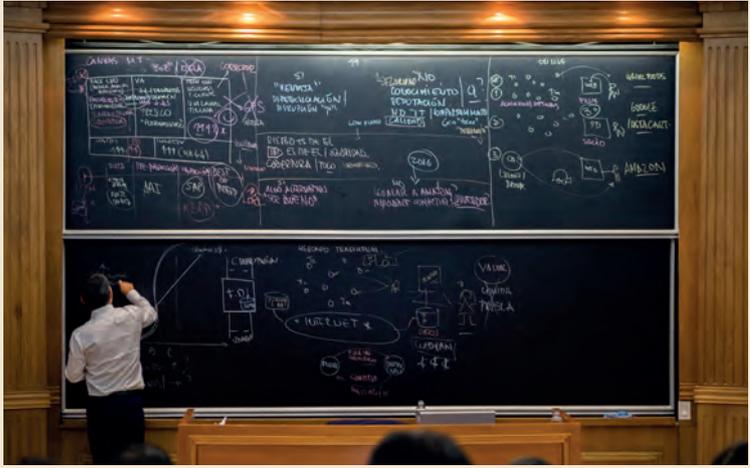
SEMANA INTERNACIONAL DEL EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2018-2020



Los participantes del Executive MBA intensivo 2018-2020 disfrutaron de un espacio en el que tuvieron la oportunidad de vivir una experiencia académica y de intercambio cultural inolvidable en la Semana Internacional. IPADE Business School (México), Harvard Business School (Boston, Estados Unidos), China Europe International Business School, CEIBS (China), IESE Business School (Madrid, España y Nueva York) y Silicon Valley (San Francisco, Estados Unidos), fueron los destinos académicos que visitaron.



SEMANA INTERNACIONAL DE ELECTIVAS



→ En marzo se llevó a cabo la Semana Internacional de Electivas del Executive MBA de INALDE, junto con los participantes del mismo programa de Barna Management School, de República Dominicana. Durante la semana los participantes vivieron una experiencia de inmersión internacional, *networking* e intercambio de ideas y conocimientos por medio de diferentes electivas, lideradas por profesores de INALDE Business School y profesores internacionales de IAE Business School, de Argentina; IESE Business School, de España, e IPADE Business School, de México.

NAVES EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2017-2019

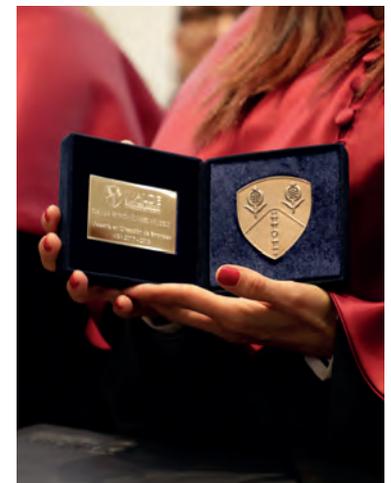
→ Los participantes del Executive MBA intensivo 2017-2019, de INALDE, presentaron sus proyectos de grado de NAVES –Nuevas Aventuras Empresariales–, luego de seis meses de preparación, treinta naves construidas y más de seis mil horas de análisis, pruebas, esfuerzo y mucha dedicación. Durante dos días los participantes presentaron treinta proyectos relacionados con servicios, plataformas digitales, turismo, energía y reciclaje, entre otros.



CEREMONIA DE GRADO DEL EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2017-2019

→ En febrero se realizó la ceremonia de grado del Executive MBA intensivo 2017 - 2019. En la ceremonia, Edwin Bohórquez Aya, presidente de la promoción, resaltó que “los compañeros del Executive MBA se convirtieron en amigos, familia, en quienes nos dieron la mano, lanzaron el flotador y nos permitieron seguir adelante”. Por su parte, el general Óscar Naranjo Trujillo, exvicepresidente de la República de Colombia,

estuvo a cargo de la lección magistral y agradeció a los graduados por “asumir el reto de buscar el conocimiento y los principios en INALDE para que la transformación de sus vidas signifique la transformación del país”. Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, afirmó que “gran parte de este logro pertenece a sus cónyuges, hijos y familias, pues ellos los apoyaron para que este sueño se convirtiera en una realidad”.



EXECUTIVE EDUCATION



PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA AGILIDAD ESTRATÉGICA - UNIVERSIDAD DE LA SABANA

→ Se realizó la ceremonia de clausura del Programa de formación para la agilidad estratégica, de la Universidad de La Sabana, en la que Obdulio Velásquez Posada, rector de la universidad, resaltó: “Estoy convencido de que cuento, en palabras de John Kotter, con una ‘coalición poderosa’ del equipo directivo de La Sabana para continuar con este proceso de transformación organizacional”.

PROGRAMA EN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR AGROEMPRESARIAL -UPL BRASIL

→ El programa se realizó en INALDE para un grupo de directivos de la empresa UPL de Brasil. Dictaron conferencias varios directivos del sector agroindustrial colombiano, entre ellos Rubén Darío Lizarralde, presidente ejecutivo de Campetrol y exministro de Agricultura y Desarrollo Rural; Juan Felipe Montoya, presidente de Incubadora Santander S.A. (Huevos Kikes); Guido Alberto Sierra, CEO de Luker Agrícola, y Jens Mesa Dishington, presidente de Fedepalma.



PADE



CLAUSURA DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL 2019

→ Cincuenta y ocho participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial –PADE 2019– terminan este proceso académico y directivo. Ahora es el momento de poner en práctica lo aprendido y seguir transformando la sociedad a través de su dirección.

CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO –PDD II 2019



Treinta participantes culminaron este proceso y ahora están más preparados para afrontar los retos directivos del día a día. Durante la ceremonia, Octavio Ayala, presidente de la promoción, invitó a sus compañeros a “pensar en grande y, como directivos, trabajar con mucha disciplina, esmero y amor”.

HALLOWEEN EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO -PDD

Los participantes del Programa de Desarrollo Directivo –PDD–, de INALDE, sorprendieron a sus compañeros con disfraces en Halloween.



SEMANA INTENSIVA



SEMANA INTENSIVA DE LOS PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION

→ Los participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, y del Programa de Desarrollo Directivo, PDD (Medellín y Bogotá), vivieron un espacio académico en la Semana Intensiva, en el que intercambiaron ideas y estrategias de negocio, discutieron casos de la vida real y aprovecharon los múltiples espacios de *networking* para afianzar nuevos lazos, junto con sesiones lideradas por profesores de Business Schools del mundo como Harvard Business School, IESE Business School, IAE Business School e IPADE Business School.

EXECUTIVE EDUCATION



SEMINARIO DE INDUCCIÓN PARA GOBERNADORES –ESAP LEY 489 DE 1998

INALDE y la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP–, recibieron a los 32 gobernadores electos, que realizaron el Seminario de inducción para gobernadores –ESAP Ley 489 de 1998–. Durante la jornada, los participantes discutieron acerca de liderazgo, toma de decisiones y el manejo de la agenda de un CEO.

PUBLICACIONES

“TAMAÑO E INDEPENDENCIA DE LA JUNTA, SU RELACIÓN CON EL VALOR DE LA EMPRESA”

Juan Pablo Dávila, profesor; Diógenes Lagos, investigador de INALDE Business School, y Charles Müller publicaron el artículo: “Tamaño e independencia de la junta, su relación con el valor de la empresa” en el volumen 16 n.º 1 (2019) de la revista *Libre Empresa*. Este trabajo analizó el efecto del tamaño y la independencia de la junta directiva en el valor de empresa en compañías listadas en la Bolsa de Valores de Colombia durante el periodo 2001-2013.





EN MEDELLÍN, LAS ECONOMÍAS CREATIVAS Y CULTURALES SON SINÓNIMO DE RESILIENCIA, INCLUSIÓN Y EMPLEO. ¡POR ESO EN RUTA N TRABAJAMOS POR SU DESARROLLO!

¿CÓMO? TENEMOS OFERTA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR, SEGÚN EL CICLO DE VIDA EN EL QUE ESTÉN.

ELPAUER

FORTALECIMIENTO

Impulsamos los emprendimientos para que se conviertan en negocios sostenibles y rentables conectados con oportunidades de mercado.



FINANCIACIÓN

Tenemos un **crédito** con acompañamiento estratégico y financiero, así como pagos que se ajustan a las dinámicas de esta industria.

RUTA *n*ARANJA

INFRAESTRUCTURA

Creamos un nuevo espacio en el **Perpetuo Socorro**: 700 mt², 100 puestos de coworking, un auditorio, salas de reuniones y un laboratorio de innovación para la creatividad y la cultura de la ciudad.

CONOCE MÁS EN
WWW.RUTANMEDELLIN.ORG

rutaⁿ
MEDELLÍN
CENTRO DE INNOVACIÓN Y NEGOCIOS

