INALDE
BUSINESS SCHOOL

GERENCIA
Liderar con ambidestreza organizacional

INDUSTRIA
Innovar va más allá de la tecnología

MERCADEO
El peso de su marca en la generación de valor

INALDE

INNOVACIÓN Y RESILIENCIA

NAVEGAR CON DECISIÓN, PRUDENCIA Y OPTIMISMO EN MEDIO DE ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE

REVISTA DE INALDE BUSINESS SCHOOL UNIVERSIDAD DE LA SABANA - DICIEMBRE DE 2023 - ABRIL DE 2024 EDICIÓN NO. 65 - ISSN 1662 8466

EXECUTIVE
EDUCATION

PROGRAMAS
ENFOCADOS

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Implicaciones, retos y posibilidades para la alta dirección

Inicio: **15 de agosto de 2024**

Blended sesiones remotas y presenciales

Conoce más
del programa
escaneado el QR:

INALDE

EXECUTIVE EDUCATION

CONOCE LOS PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN DE INALDE

Programas que fortalecen el desempeño de directivos e impactan los resultados de la empresa.

▸ Programas para personas

- Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE
- Programa de Desarrollo Directivo - PDD
- Programa de Alta Dirección en Liderazgo (Medellín)
- Programa de Alta Dirección en Estrategia (Medellín)
- Dirección de Empresas en la Cadena Agroempresarial - DECA
- Programas Enfocados

▸ Programas para empresas

- Programas corporativos a la medida
- Programas para equipo pequeños
- Programas de impacto acelerado

INALDE

Conoce más de los programas escaneando el QR:

Del Director general

Innovación y resiliencia

Recordaré el 25 de abril de 2011 como uno de los días de mayor aprendizaje directivo en mi vida. Hacia las 9 de la mañana de aquel Lunes de Pascua, mientras caminaba, ya con botas pantaneras, junto a algunos de mis colaboradores más cercanos, pensaba en la gente y en las decisiones que ese mismo debía tomar. Luego del breve recorrido hacia la salida, atrás iban quedando los caminos de la Universidad de La Sabana, solo un par de horas antes de que todo el campus quedara sumergido bajo dos metros y medio de agua.

La temática de esta edición de la Revista INALDE, "innovación y resiliencia", trajo a mi mente aquellos días de crisis, llenos de complejidad e incertidumbre y también de oportunidades. Bien vale la pena recordar que en algunas lenguas siníticas, oportunidad y crisis son, en esencia, lo mismo. Algo que tenía en mente desde las primeras horas de la inundación es que nada volvería a ser como antes. Pero dependía de las decisiones, de la prudencia, del trabajo en equipo y de la operación de muchas personas con talento que no solo se recuperara lo perdido sino que el futuro fuera mejor de lo planeado antes de que llegara la dificultad más sería que habría de afrontar a Universidad en cuatro décadas de historia.

Eso es primordial: ante la crisis, no podemos volver al punto del presente cuando esta ocurrió; debemos proyectar un futuro más promisorio para nuestras organizaciones y para el entorno al que pertenecemos. La innovación responde a una realidad llena de desafíos. Por ello, además de creatividad y flexibilidad ante las dificultades, exige un llamado hacia el futuro y esa vocación tiene nombre propio: visión.

Los empresarios y directivos estamos llamados a ser los primeros en dar el salto de la crisis a la resiliencia. El resultado, en la mayoría de los casos, conlleva a la innovación y ahora, después

de 13 años de lo ocurrido cuando fui rector de la Universidad de La Sabana, puedo dar testimonio de ello. Pero, además, una innovación responsable y sostenible solo puede derivarse de las virtudes del directivo, las cuales llevan a decisiones prudenciales y estas, a un verdadero desarrollo.

Hoy, cuando camino por los senderos de la Universidad, aún recuerdo las angustias pero también la ilusión por la superación de la dificultad y, por supuesto, los aprendizajes. Los directivos estamos a cargo, ante todo, de las personas. Nuestros colaboradores son los edificadores de nuestras ideas y decisiones y por eso, como líderes, debemos inspirar. La comunicación sincera, infundida con esperanza y serenidad, no solo proporciona orientación y apoyo, sino que también fomenta un sentido de unidad y confianza en la comunidad. Al establecer un puesto de mando unificado para el equipo directivo, se facilita la gestión eficaz de los recursos y la toma de decisiones ágil y coordinada. Delegar responsabilidades y empoderar a los equipos permite una distribución equitativa del trabajo y aprovecha la experiencia y el talento de cada individuo. En última instancia, cada desafío representa una oportunidad para aprender y crecer.

La innovación, la proyección y el desarrollo, no solo de nuestras empresas sino de la sociedad misma, depende del talante, la visión y la proyección que demos a las crisis y los momentos de dificultad. Depende de nosotros si aquella frase "nada será como antes" sea un callejón oscuro y sin salida o un motor hacia la transformación propia, de nuestras organizaciones, de nuestra gente y de nuestro entorno.

Con gratitud y compromiso,

Obdulio Velásquez Posada
Director general
INALDE Business School

INALDE BUSINESS SCHOOL

Consejo directivo:
Rolando Roncancio Rachid
Obdulio Velásquez Posada
Mauricio Rojas Pérez
Rodrigo Prieto Martínez
Alberto Ospina Carreño
Jorge Iván Gómez Osorio
Mario Carvajalino Arévalo

Director general:
Obdulio Velásquez Posada
Director:
Luis Fernando Algarra
Comité editorial:
Obdulio Velásquez Posada
Martha Lucía Peña Malaver
Ernesto Barrera Duque
Invitados:
Hugo Díaz Luna
Iván Díaz Cervantes
Colaboración:
Silvia Jimena Chíquiza

LR LA REPÚBLICA

Macroeditora de Proyectos Especiales:
Vanessa Pérez Díaz
Periodista:
Andrés Venegas Loaiza
Diseño:
Gonzalo Vivas, Darío Forero, Andrés Tobaría
Fotografía:
La República - 123RF - Freepik

8
Innovar: llegó la hora
Juan Carlos Zarta Escobar

16
Innovate vivire: innovar para vivir
Gustavo Mas

22
Dirigiendo en tiempos actuales: integrando la cultura, estrategia y estructura con una mirada virtuosa y sostenible
María Piedad López Vergara

30
De corredor de bolsa a mentor financiero: la transformación de Jaime Jaramillo

36
Gas natural: ¿Cuáles son las perspectivas energéticas a futuro?
Juan Sebastián Correa

42
Cómo lograr organizaciones más resilientes en tiempos de crisis

48
Spin-offs: Empresas nacidas de otras empresas y desde la academia

52
¿Cómo manejar la incertidumbre frente a los escenarios actuales?

56
El peso de las marcas y su generación de valor

60
Navegando la resistencia hacia el cambio en la adopción empresarial
Rommel Eduardo Guerra Sua

66
Reinventando el aprendizaje en la primera Infancia
Tatiana Ghitis Jaramillo

70
Innovación, mucho más que tecnología
Juan Carlos Garcés Beltrán

76
Estudio empírico de la innovación empresarial a través de la ambidestreza organizacional y la estrategia adaptativa
Hugo Díaz Luna

82
César Súarez, un triatleta apasionado

88
Sociales

92
Class notes y emprendimientos

98
10 tips para enfrentar la incertidumbre

Editorial

En el ámbito empresarial, se ha vuelto recurrente pensar que los desafíos que plantea la realidad actual no tienen precedentes. Y aunque las problemáticas de nuestro tiempo parecen cada vez más agudas e insorteables, los empresarios y directivos deben estar preparados para afrontar la incertidumbre. En un nivel superior, el liderazgo lleva no solo a adaptarse a los cambios inesperados sino a sacar el mayor provecho de ellos para impulsar a las organizaciones, al entorno al que pertenecen y a la sociedad misma.

Esta edición está dedicada a explorar esos posibles caminos que lleven no solamente a superar las adversidades sino a sacar el máximo provecho de ellas. Este propósito exige dos capacidades fundamentales, resiliencia e innovación, las cuales, en épocas de incertidumbre, se convierten en virtudes para empresarios, directivos y, por supuesto, emprendedores.

Hay dos ideas fundamentales que vale la pena contemplar y apropiar: la innovación exige una permanente revisión para que, a diario, se planteen nuevos puntos de partida. En segundo lugar, es necesario que los líderes, empresarios y directivos superen la brecha y el sesgo de reducir la innovación y asociarla de manera exclusiva a los avances tecnológicos que, aunque son importantes, constituyen solo uno de los componentes que debe contemplar la innovación y los procesos de transformación ágiles que exigen hoy en día las organizaciones.

Por otro lado, la resiliencia, además de intención y propósito, exige disciplina y constancia. Es un concepto esencial para superar no solo las adversidades del entorno sino los propios límites, muchas veces autoimpuestos, que impiden alcanzar las grandes metas personales, profesionales y empresariales. En este sentido, la edición 65 de la Revista INALDE es, de nuevo, un punto de encuentro valioso y significativo para los alumni INALDE, quienes comparten su visión y experiencia sobre la innovación a partir de la resiliencia y de sus propias historias de crecimiento.

Este crecimiento está determinado por una visión humanista de las organizaciones que, desde hace 39 años, ha sido principio fundamental de INALDE en la formación de empresarios y directivos. La resiliencia y la innovación solo son posibles y efectivas si se contempla el crecimiento y el desarrollo de las personas quienes, en últimas, son las edificadoras de las ideas y decisiones de sus líderes, aquellos quienes más deben inspirar.

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

INNOVAR
LLEGÓ LA HORA

Juan Carlos Zarta Escobar
Executive MBA
Inalde Business School

CEO
iTea Experts

> **LA CREATIVIDAD, LA IMAGINACIÓN,** SIGUEN SIENDO PALANCAS QUE MUEVEN EL HORIZONTE VISIBLE CADA VEZ QUE PARPADEAMOS, Y LO HACEN A UN RITMO TAL, QUE CUESTA TRABAJO SEGUIR, Y QUE ESCASAMENTE NOS DA ESPACIO PARA DEJARNOS DESLUMBRAR.

La creatividad y la imaginación, siguen siendo palancas que mueven el horizonte visible cada vez que parpadeamos, y lo hacen a un ritmo tal que escasamente nos da espacio para dejarnos deslumbrar.

Las empresas, las organizaciones son parte de este desafiante entorno en el que nos encontramos y como dinamizadores sociales, aun a pesar del frenético ritmo y de las condiciones que pueden ser inciertas, deben declarar clara y abiertamente, con una bandera puesta en lo más alto, que están dispuestas a sortear las barreras que la innovación exige. Deben retar los cimientos de su oferta de valor para seguir en juego, en un proceso que significa equivocarse, cuestionar el producto estrella, hacer dieta en los procesos y por seguro escuchar al cliente, todos ellos principios de cliché, pero que si hoy en día no se afrontan a la luz de la disrupción pueden significar estar un paso atrás.

Demos una ronda por el camino de la innovación y entendamos de que se trata y cómo podemos traerla a nuestro entorno. Para tener una innovación, en su primera y más pura definición, tendríamos que hacer realidad algo extraordinario, como en el invento de la rueda cuando una pesada carga que era llevada sobre los hombros pasó a deslizarse o desplazarse fácil y rápidamente. La rueda trajo consigo otras necesidades nuevas y complementos. En este punto sucede la segunda etapa de la innovación: con motivo de la rueda se inventan probablemente los carruajes o los caminos, y justo ahí nos vamos a la tercera fase de la innovación, que es cuando la rueda empieza a adquirir otros usos distintos al propósito inicial, usos tales como el arado, la cerámica o la polea. Esta iteración ha llevado a la rueda a usos que eran inimaginables para su creador.

Para cuando la cuarta etapa de la innovación llega, la rueda es algo común y cotidiano, se combina con otros inventos y herramientas. Puedo recordar rápidamente al primer teléfono que usaba un disco, una rueda evolucionada que se ha convertido en un accesorio. Llegamos ahora a la quinta etapa, cuando todos los usos empiezan a refinarse, a perfeccionarse, y se lleva a tal punto que se retan las materias primas y las estructuras desafían principios físicos. Hoy tenemos ruedas supersónicas o ruedas en los terrenos inhóspitos del espacio exterior. En la sexta y última etapa se reemplazará a la rueda y se la hará obsoleta. No hace falta ser un visionario para saber que, aunque el Hyperloop de Elon Musk esté en cuestión[1], es seguro es que el transporte tendrá un salto traído de la mano de la innovación.

El camino de la rueda lleva unos 5.000 años en los que sus etapas y caminos se han bifurcado tanto que es difícil distinguirlos; ninguna etapa se ha detenido por completo. Luego de ver el camino recorrido, resulta fácil pensar que el camino ha sido correcto. Sin embargo, esta conclusión suele ser obvia cuando es vista en retrospectiva. Este es el fondo de la pregunta que debemos hacer en nuestras organizaciones.Así pues, atrevámonos a preguntarnos ¿estamos pensando, acaso, que es el momento para reemplazar nuestro producto? ¿Está nuestro producto en el máximo de su arte? ¿Se ha convertido nuestro producto en algo cotidiano o en un accesorio? ¿Hemos explorado las interacciones de nuestro producto o servicio con otros que nos permitan explorar nuevos campos? O ¿estamos apenas en las etapas iniciales?

Cualquiera que sea la respuesta es claro que hay espacio para la innovación y para encontrar una nueva bifurca-

[1] https://www.semana.com/mundo/articulo/hyperloop-el-sueno-frustrado-de-elon-musk-de-un-tren-supersonico/202447/

HAY QUE RETAR LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES, LAS QUE POR MIEDO AL FRACASO SOLO SE REGOCIJAN EN ABRAZAR Y ESTRANGULAR EL VALOR QUE OBTIENEN DE LAS PRIMERAS ITERACIONES DE SU PROCESO.

ción, un nuevo camino que nos llevará hacia adelante en nuestro producto o servicio. Para lograrlo se requiere una gran determinación, se requiere un espíritu indómito que afronte adversidades, errores, frustraciones que pueden minar la motivación del más experimentado. Hay que retar las estructuras tradicionales, las que por miedo al fracaso solo se regocijan en abrazar y estrangular el valor que obtienen de las primeras iteraciones de su proceso. Aún más impresionante es la velocidad en que las iteraciones están ocurriendo, las repeticiones, la evolución de los defectos, las simulaciones hoy están siendo exponencialmente más rápidas gracias a la presencia de la Inteligencia Artificial (IA). La innovación de la mano de la IA, como lo ha dicho Bill Gates, ofrecerá a "el mayor avance de productividad de nuestras vidas"[2].

Veamos ahora lo inesperado y que no suele anticiparse en estos procesos. En primer lugar, encontramos el miedo a la disrupción que enfrentan empresas y personas que, no se atreven a desestabilizar su modelo de negocio o sus procesos internos. Lo cierto es, que la innovación ha mostrado ser un camino seguro para encontrar nuevos negocios y oportunidades que, aunque empiezan por momentos difíciles, suelen ser el salvavidas para alcanzar nuevos mercados. Balancearse cuidadosamente entre la firme decisión del cambio y la necesidad de que empresa y personas se adapten garantizará una correcta adopción de la innovación y una motivación para que las personas exploren por esos terrenos difíciles.

En segundo lugar, el fracaso de algunas innovaciones es un hecho. No son pocos los ejercicios de innovación de terminan en un callejón sin salida, grandes capitales, científicos de renombre y compañías transnacionales han enfrentado la debacle del proyecto que no fue. Las empresas hoy están adaptadas para manejar la incertidumbre, para corregir o para perfeccionar sus procesos. Pero difícilmente encontramos estructuras preparadas para enfrentar al fracaso, para enfrentar ejercicios que se cierran sin éxito. Una empresa que innova debe estar preparada para el error, para experimentar y eventualmente tener un resultado adverso. Es siempre mayor la probabilidad de fracasar que de tener éxito. El fracaso, con frecuencia, suele ser el detonante de diferenciación para aquellas que logren aprender y capitalizar de ese momento de verdad. El éxito es el resultado de iterar una y otra vez.

Por último, y quizás lo más importante, es estar preparado para los dilemas éticos. Es bien sabido que la ciencia y la innovación siempre se han anticipado a las regulaciones sociales y legales que suponen sus avances. La industria innovadora con frecuencia afronta cuestiones y dilemas por productos disruptivos que abren tanto posibilidades como "cajas de Pandora". El sujeto mercenario que persigue objetivos sin importar el medio habrá dilapidado una oportunidad histórica. Por ello la empresa debe propender por formar individuos capaces de enfrentar estos dilemas. Es necesario tener presente que deben abordarse varios puntos de vista de la moral, la conducta, y los valores personales, sociales, culturales y trascendentes. Las organizaciones deben contar con los mecanismos para que el individuo escoja correctamente los principios y criterios más allá del resultado financiero. Si bien se debe marcar un ritmo decidido, también se requiere la pausa que permita discernir cuidadosamente sobre las acciones que conduzcan a un producto innovador y éticamente correcto desde sus perspectivas humanas, sociales y trascendentes.

Ahora que contamos con una hoja de ruta, y un marco de

[2] https://www.larepublica.co/globoeconomia/bill-gates-habla-de-inteligencia-artificial-y-gasto-en-salud-en-davos-2024-3781734

trabajo para la innovación, veamos algunas de las tecnologías que ocuparán nuestras conversaciones, y que se convertirán en apuesta de los que queremos seguir en el juego.

La IA que hoy está entregando prometedores resultados seguirá profundizando su presencia y aplicaciones en terrenos como el lenguaje natural y el aprendizaje, pero alcanzará también el campo de la realidad aumentada y la convertirá en más que un artilugio. Veremos aplicaciones en la experiencia de consumidor cada vez más inmersivas, en procesos de construcción, logísticos o de manufactura y, además, nos llevarán por la ubicuidad como no ha sucedido antes con un altísimo impacto social y de nuestra percepción del mundo.

La robótica se convertirá en aliada cotidiana para la ejecución de tareas altamente especializadas y centrará su aplicación en la agricultura, enfocando su aporte en la sostenibilidad y el respeto por la naturaleza. Los seres humanos y, en general, todos los seres vivos encontraremos en la robótica un aliado que nos liberará de cargas impuestas por la cadena de producción.

Las personas estaremos más conectados y el uso de la identidad será más natural, haciendo que nuestra singularidad sea el token para acceder a servicios hiper-personalizados que se encuentren adaptados a nuestros gustos y necesidades.

Veremos aplicaciones en la experiencia de consumidor cada vez más inmersivas, en procesos de construcción, logísticos o de manufactura, pero además nos llevarán por la ubicuidad como no ha sucedido antes con un altísimo impacto social y de nuestra percepción del mundo.

Si bien se debe marcar un ritmo decidido, también se requiere la pausa que permita discernir cuidadosamente sobre las acciones que conduzcan a un producto innovador y éticamente correcto desde sus perspectivas humanas, sociales y trascendentes.

Las personas estaremos más conectados y el uso de la identidad será más natural, haciendo que nuestra singularidad sea el *token* para acceder a servicios hiperpersonalizados que se encuentren adaptados a nuestros gustos y necesidades. Estaremos liberados de ruido publicitario innecesario y se nos otorgará la privacidad suficiente para mantener nuestro espacio privado seguro.

Sin duda, el futuro que nos espera es tan fascinante como enigmático. Y, como lo ha dicho Steve Jobs, "La innovación distingue a los líderes de los seguidores"[3], así que si estamos decididos por afrontarlo con entereza y descubriremos caminos y respuestas que junto a nuestra curiosidad, nos llevarán hacia maravillosos innovaciones y aplicaciones. Nuestro país cuenta con una fuerte estructura de entidades públicas y privadas de todos los tipos, emprendedores, empresas y universidades dispuestas a acompañarnos y que nos apoyarán para llevar a cabo nuestro objetivo.

[3] https://www.forbes.com/sites/bwoo/2013/02/14/innovation-distinguishes-between-a-leader-and-a-follower/?sh=78662bf62844

INNOVATE VIVIRE INNOVAR PARA VIVIR

Gustavo Mas
PADE
Inalde Business School

La palabra innovación tiene su origen en el latín *innovare* y significa cambiar las cosas o alterarlas introduciendo novedades. El citado cambio o alteración admite grados. Desde una simple modificación de una característica de un producto o servicio hasta la creación de uno nuevo y su respectiva introducción al mercado, se abre una extensa gama de posibilidades de mejora. Los extremos de perfeccionamiento e invención marcan los límites de una actividad que los seres humanos hemos venido desarrollando desde los inicios de la civilización siempre con la aspiración de alcanzar mejores resultados o una ecuación superadora de esfuerzos-resultados, relación que se ha asociado al término productividad. En tiempos en los cuales la inteligencia artificial ha ganado preponderancia en la agenda empresarial, cabe reconocer que no toda innovación pasa necesariamente por la adopción y aplicación o por desarrollo de nuevas tecnologías. El ordenamiento de un proceso, de la forma en que nos organizamos para acometer los objetivos o inclusive una nueva manera de observar la realidad o un problema, también son ejemplos de innovación. El foco de las reflexiones a seguir se relaciona

con la innovación y la estrategia comercial, explorando algunas nociones de como la vida de las organizaciones es atravesada, de forma voluntaria o impuesta, por la necesidad de innovar.

La motivación se siente

Cuando los resultados se alejan de lo esperado, es que comienza a sentirse la necesidad de cambiar y mejorar. Se le atribuye a Albert Einstein la referencia de que no cabe esperar resultados diferentes si se hace una y otra vez lo mismo. Desde el punto de vista comercial, indicadores que reflejan la caída en las ventas, una desmejora en los resultados, la pérdida de participación de mercado o niveles de satisfacción de clientes en declive, son referencias que encienden las luces amarillas en los tableros de control. El entendimiento de la o las causas de estos síntomas se impone. En los mercados confluyen distintas fuerzas y la actuación de las empresas no está aislada. Los competidores realizan movimientos que podrían reducir la competitividad. Las alteraciones en las cadenas de valor de los proveedores de bienes y servicios también afectan. Las regulaciones propias de la industria o de los países modifican las condiciones macro. Los mismos clientes adquieren otros hábitos y redefinen sus objetivos de consumo o uso y migran hacia otras alternativas. Estos movimientos pueden configurarse en años o, como es posible observar últimamente, en períodos mucho más cortos de tiempo. Podría decirse que, cuando se observan las citadas señales, ya es tarde para comenzar a moverse. De esta forma, resulta habitual que las organizaciones cuenten con áreas de inteligencia competitiva o inteligencia de mercado incorporadas a sus equipos comerciales como medio para anticiparse a estos movimientos y, principalmente, entender los drivers de los mercados. La motivación para innovar da el puntapié inicial al movimiento, lo mantiene cargado de energía y permite mantener el foco en los resultados perseguidos.

El cliente en el centro

Te invito a tomar una hoja de papel en blanco y a responder dos preguntas: ¿Qué compran tus clientes? Luego traza una línea y responde otro cuestiona-

miento: ¿Qué vende tu empresa? Un primer nivel de respuesta seguramente hará referencia a los productos y servicios. Un segundo nivel, podría traer comentarios sobre ciertos atributos de dichos productos y servicios. Un tercer nivel podría referirse, por un lado, a las necesidades que se satisfacen o soluciones que se proveen y, por otro, a los objetivos derivados del propósito de la organización.

Este tipo de ejercicio que luce a priori como muy simple, podría ser vital a la hora de promover cambios, mejoras o el diseño de nuevos productos y servicios. Cualquiera de estos procesos comienza por colocar el cliente en el centro y entender sus necesidades y dolores. Una buena estrategia comercial, estructura de forma clara el feedback desde el cliente hacia adentro de la organización para asegurar que estos inputs hagan parte del proceso de decisiones, incluyendo el de revisión de la propuesta de valor. Acciones como encuestas, entrevistas puntuales, focus gropus, mapeo de redes sociales para captar datos e informaciones sobre la experiencia del cliente, son de fundamental importancia.

Otra distinción relevante en este espacio es la de precio o costo y valor. A menudo cuesta entender que el valor es asignado por el cliente, justamente vinculado a la aplicación que realiza del producto o servicio, la necesidad que satisface o el dolor que mitiga o evita. Y aunque podría parecer que las empresas definen el precio o costo, es notorio de observar que, cuando el mismo excede la referencia de valor, los resultados comerciales no son satisfactorios. Inclusive existe alguna sofisticación en el concepto de valor que se ha incorporado con los años. Por ejemplo, tenemos la concepción de total cost of ownership (TCO) el cual considera que el precio de compra es solo uno de varios elementos que los clientes toman en consideración a la hora de decidir una compra. Una buena práctica, que podría integrarse a la estrategia comercial, es la de explorar y desarrollar este atributo y utilizarlo como argumento de venta. Cualquier información que se proporcione relacionada con este concepto como por ejemplo costo de uso, de mantenimiento, vida útil, performance diferencial o precio de reventa en los bienes, será clave para influenciar la decisión de compra.

Una buena estrategia comercial, estructura de forma clara el feedback desde el cliente hacia adentro de la organización para asegurar que estos inputs hagan parte del proceso de decisiones, incluyendo el de revisión de la propuesta de valor.

Acciones como encuestas, entrevistas puntuales, focus gropus, mapeo de redes sociales para captar datos e informaciones sobre la experiencia del cliente, son de fundamental importancia.

Sería conveniente que la gestión de innovaciones haga parte del proceso de planeamiento comercial y, en general, del planeamiento estratégico. Del mismo modo, que integre el proceso de desempeño, esto es, que puedan evaluarse periódicamente las iniciativas definidas y sus resultados.

Un portafolio de innovaciones

La anticipación luce como una recomendación a tomar en consideración. Las innovaciones, desde las evoluciones de versiones existentes de productos y servicios hasta los nuevos desarrollos, toman tiempo. Por otro lado, esos cambios requieren la aplicación de recursos tanto económicos como humanos. Construir un portafolio de innovaciones podría resultar vital a la

> **SERÍA CONVENIENTE QUE LA GESTIÓN DE INNOVACIONES** HAGA PARTE DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO COMERCIAL Y, EN GENERAL, DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

hora de gestionar de forma efectiva el cambio. En este sentido, la estrategia comercial de las organizaciones más exitosas suele valerse de este planteo y cuenta con herramientas de este tipo.

Sería conveniente que la gestión de innovaciones haga parte del proceso de planeamiento comercial y, en general, del planeamiento estratégico. Del mismo modo, que integre el proceso de desempeño, esto es, que puedan evaluarse periódicamente las iniciativas definidas y sus resultados. A este respecto, es primordial el diseño de esquemas que permitan mapear las iniciativas por su grado de innovación o novedad, por el nivel de costos o inversión asociada, por el tiempo requerido para su desarrollo, por su impacto esperado en términos de resultados, etc. La noción de portafolio es significativa por lógica que le da a la gestión. Lo ideal sería construir un portafolio balanceado de iniciativas, monitorear su evolución en el tiempo y crear una dinámica activa de entrada y salida de proyectos a la misma. De la misma forma que se evalúa el factor de conversión de oportunidades o leads en materia comercial, la estrategia comercial podría definir metas en términos de conversión de innovaciones en soluciones aplicadas al mercado.

Las metodologías ágiles aportan conceptos importantes a la gestión de la innovación, particularmente para el diseño y rediseño de productos y servicios como lo es el de "producto viable mínimo" o MVP como se lo conoce por su sigla en inglés. Esta forma de conducir el proceso de cambio, perfeccionamiento y diseño prevé la posibilidad de interacción con los clientes a partir de prototipos o soluciones que, aunque no estén del todo acabadas, habilitan experimentar y capturar las informaciones sobre la experiencia de su uso o aplicación e incorporar los resultados al propio proceso de innovación, acortando los tiempos y recursos invertidos y, por ende, contribuyendo a asegurar los resultados.

El rol del error en la innovación

¿Cómo te llevas con el error? ¿En qué medida el error es admitido o aceptado en tu organización? ¿Reconoces mecanismos de aprendizaje explícitos en el comportamiento de tu empresa? Traigo estas preguntas porque la capacidad para gestionar los fracasos y las fallas es un elemento central de la cultura de empresas innovadoras. En el otro extremo, el "resultadismo extremo", no favorece el desarrollo de estrategias de cambio y mejora. Utilicé la palabra explícito más arriba porque, naturalmente, las personas y las organizaciones aprenden. El punto pasa por el tiempo que lleva y los esfuerzos que requiere mejorar, los cuales, solo es posible optimizar si existen sistemas formales.

Esta conversación de innovación como parte de la estrategia comercial, podría enriquecerse trayendo algunos conceptos vinculados con la gestión de la calidad como, por ejemplo, el ciclo PDCA o Ciclo de Demming, que es una metodología que tiene como objetivo la mejora continua de los procesos. Los cuatro pasos que esta metodología plantea son: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act). El error, los desvíos o las no conformidades, resultan ser fundamentales a la hora de consolidar la mejora. Colocar las innovaciones y el proceso de su desarrollo en el centro de un esquema de este tipo, contribuye a su gestión, asegura el aprendizaje, consolida la eficacia y promueve una cultura en la cual el error es una parte trascendental del ciclo. De forma periódica, sería valioso analizar algunas de las iniciativas de innovación a través del tamiz del ciclo PDCA. Si el desarrollo de estas actividades se realiza incluyendo la participación de los clientes y el análisis involucra diferentes partes de la organización, no solamente del área comercial, las conclusiones que se obtengan potenciarán el curso de las acciones, aumentarán la productividad y permitirán que se alcancen los resultados esperados de un modo más eficiente.

Más arriba hablábamos de prototipos. La experimentación a través de pruebas piloto, que

en menor escala reproducen las condiciones de uso o aplicación de los productos y servicios, es un mecanismo preciado. Obviamente, suponen un dispendio de recursos económicos, humanos y de tiempo, pero su mérito radica justamente en la posibilidad de reducir y acortar el esfuerzo en términos de lanzamiento al mercado, por un lado, y de asegurar el éxito por otro. Y aunque cueste convencer a la dirección que es una buena idea o resulte laboriosa su implementación, el aporte de elementos para ratificar o corregir el rumbo de las innovaciones a través de un experimento a escala podría develarse como trascendental.

El factor S

Otra consideración que me gustaría compartir desde mi trayectoria personal y profesional en el desarrollo de innovaciones como parte de los procesos comerciales es que las sorpresas existen. En más de una ocasión, me han sorprendido los hallazgos o, directamente podría decir que, trabajando con mis equipos, hemos llegado a un punto al cual no esperábamos llegar. Algo en el avance de las fases de la innovación resultó sorprendente. Este pensamiento está relacionado con lo que se llama serendipia, que supone el hallazgo de algo valioso que se da de manera accidental o casual. Ahora bien, el principal aprendizaje que quisiera compartirles es el siguiente: para encontrar algo inesperado y provechoso, se requiere estar buscando. El encontrar está, principalmente reservado para los que buscan. La cita de Platón, "si bien buscas encontrarás" o con alguna adaptación "si aprendes a buscar encontrarás" es el punto con el que me gustaría ir cerrando estas reflexiones. En materia comercial, cada día es una oportunidad para intentar algo diferente. Los cambios, las mejoras o la innovación en general de los productos, servicios y soluciones suministrados al mercado que resultan ser el fruto de un proceso sistemático y ordenado de acciones cuyo diseño y seguimiento se adecue a la industria y a la estrategia corporativa definida, tienen mayores chances de producir los resultados esperados. En la propia construcción de esta dinámica de aprendizaje yace una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva de la cual pueda disponerse. Ir en su búsqueda es una decisión que, en muchos casos, no admite alternativas y la cual puede asemejarse al deseo humano permanente de renovación y crecimiento el cual nos ha permitido gozar de un nivel de bienestar impensado hace no tanto tiempo atrás.

Dirigiendo en tiempos actuales:

integrando la cultura, estrategia y estructura con una mirada virtuosa y sostenible

¿Qué tienen en común directivos como Jack Welch, Lars Kolinds, James Burke, Jack Ma, Andrea Jung, David Vélez, Bill Gates, Steve Jobs, John Mackey, Mary Barra, Indra Nooyi? El desempeño y trayectoria de organizaciones como General Electric, Oticon, Apple, Microsoft, Avon, PepsiCo, Johnson & Johnson, Whole Foods, Nu Bank, General Motors, nos puede ayudar a responder esta pregunta.

Son mujeres y hombres líderes, dirigiendo hombro a hombro con sus equipos de trabajo en entornos de incertidumbre, cambiando los paradigmas de las industrias, modificando la forma en como la estructura se relaciona con la estrategia, logrando que la cultura sea el ADN que mueve con propósito cada uno de quienes conforman sus organizaciones. Sus estilos de dirección promueven el desarrollo de habilidades de sus colaboradores ya que los acompañan en las transiciones de organizaciones con pensamiento rígido a organizaciones con pensamiento estratégico sostenible capaces de afrontar entornos de incertidumbre. Son directivos que incluyen en sus decisiones características relacionadas con la prudencia, justicia, templanza y fortaleza.

María Piedad López Vergara
Ph.D.

Profesora
Inalde Business School

Sin embargo, estos directivos líderes también se preguntaron en sus comités de dirección y juntas directivas de qué manera las decisiones que tomaron bajo escenarios de incertidumbre impactarían en la sostenibilidad de sus organizaciones. Hoy en día, directivos de nuestros tiempos continúan preguntándose lo mismo, sin olvidar el propósito de generar las mejores alternativas y caminos para lograr llevar a cabo sus modelos de negocio, con propuestas de valor atractivas para el ecosistema empresarial.

Gran parte de directivos y empresarios se enfrentan actualmente a la toma de decisiones que implican cambios en su pensamiento estratégico, su gobierno corporativo, su estructura financiera y organizacional, en sus sistemas de dirección y por supuesto, todo lo anterior tendrá un impacto en su cultura corporativa ¡Precisamente el arte de dirigir incluye el tomar decisiones bajo la incertidumbre y poder así minimizar los impactos!

Por lo tanto, estas líneas van dirigidas a todas aquellos directivos y empresarios que día a día se enfrentan al reto de tomar mejores decisiones de una manera más rápida y coherente en medio de las dinámicas que presentan los tiempos de incertidumbre, y que, en medio de este contexto, se esfuerzan por ser directivos virtuosos.

En el momento de la verdad, no se cuenta con el tiempo necesario para generar el plan de acción perfecto, sin embargo, hay que decidir y actuar ¡Implementar decisiones buenas es mejor que esperar a que estén perfectas!

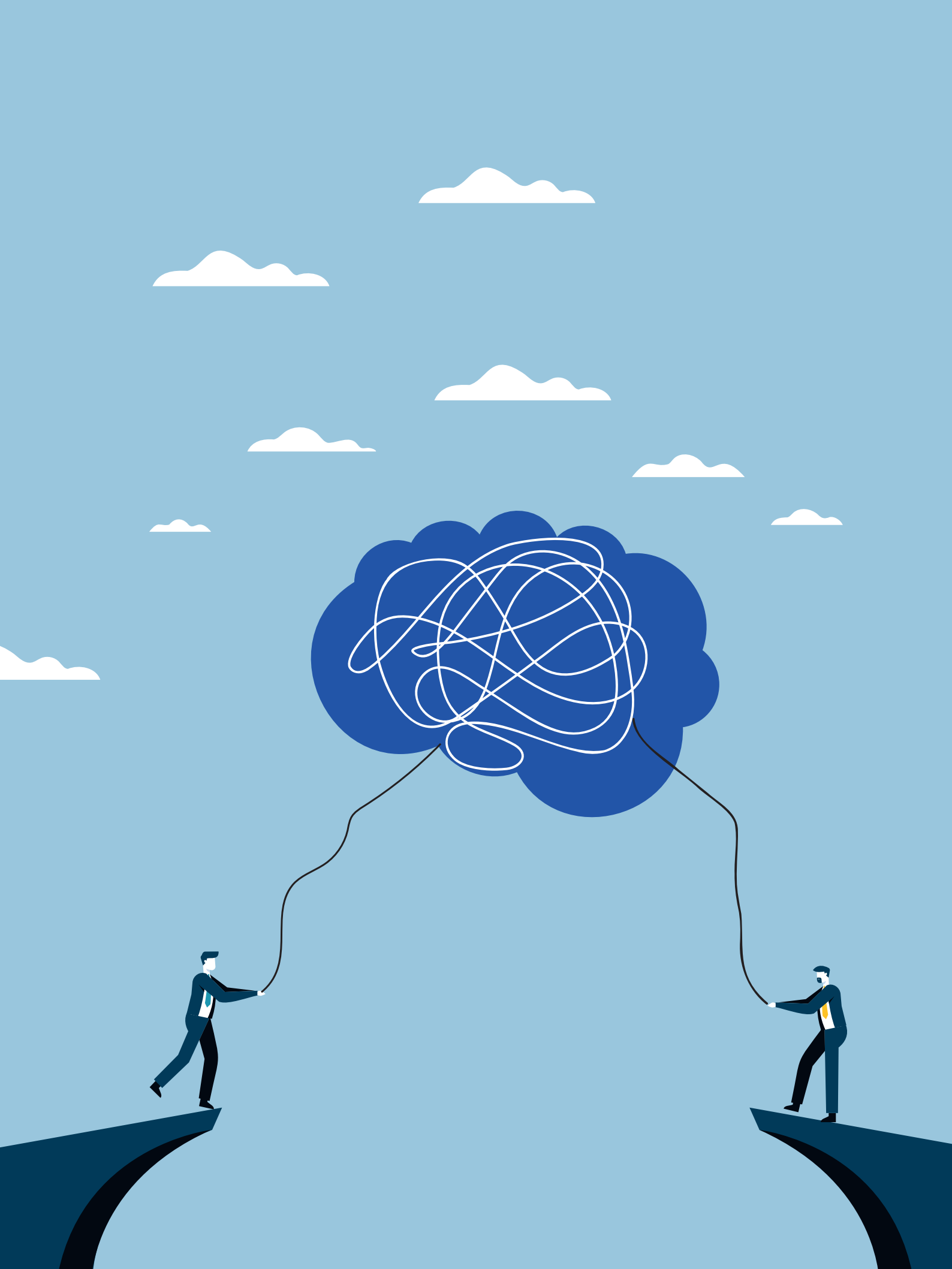
Los directivos líderes también se preguntaron en sus comités de dirección y juntas directivas de qué manera las decisiones que tomaron bajo escenarios de incertidumbre impactarían en la sostenibilidad de sus organizaciones.

Un directivo, debe asegurar que las acciones derivadas de la toma de decisiones, estén orientadas a la construcción de modelos de negocios sostenibles. Para esto, debemos ser conscientes que ahora las organizaciones enfrentan tres realidades:

El rol del directivo y su equipo bajo escenarios de incertidumbre

Un directivo, debe asegurar que las acciones derivadas de la toma de decisiones, estén orientadas a la construcción de modelos de negocios sostenibles. Para esto, debemos ser conscientes que ahora las organizaciones enfrentan tres realidades:

- **Primera realidad:** El tiempo es un factor. En el momento de la verdad, no se cuenta con el tiempo necesario para generar el plan de acción perfecto, sin embargo, hay que decidir y actuar ¡Implementar decisiones buenas es mejor que esperar a que estén perfectas! Debemos seguir moviéndonos con la intención de un propósito y norte claro, aunque haya un poco de neblina.
- **Segunda realidad:** Respuesta frente a los stakeholders de la organización: lo que primero se busca es transmitir que la organización esté trabajando por continuar con sus operaciones y asegurar la entrega de la propuesta de valor. Cada stakeholder estará inquieto frente a las consecuencias que traerá las decisiones en este momento.
- **Tercera realidad:** Todos requieren un plan individual que contribuya al plan organizacional y eso debe



comunicarse. La gente quiere ayudar en momentos de incertidumbre. Es importante permitir que los colaboradores de la organización sean partícipes de esto. Permítanles compartir sus ideas, muchos colaboradores sienten gran afecto por sus empresas y quisieran poder aportar lo que ellos saben para el bien de todos.

Para enfrentar estas realidades, el directivo que encabeza la organización (CEO) debe ser consciente que su actuar se mueve en relación a tres ejes que, de manera complementaria, pueden transformar toda una organización y por supuesto la gente que trabaja en ella. De esta manera, el CEO es un arquitecto del propósito, inspirando a quienes lo rodean a dar lo mejor de sí, para lograr que la esencia de la empresa se entregue a los stakeholders. El CEO también se convierte en un ejecutor, logrando que la estrategia se lleve a cabo con la ayuda de su estructura y finalmente, su liderazgo personal será el factor que logré potenciar la transformación organizacional, especialmente en tiempos de incertidumbre.

Adicional a lo anterior, se requieren habilidades que deben verse reflejadas en la cultura de la organización y por supuesto en el resto del equipo:

1. **Comunicación:** El compartir las acciones y respuestas a la crisis con los integrantes de la organización determinará su futuro. Es muy importante que le hable a su gente, que le cuente que decisiones está tomando el equipo directivo en su organización. Ellos deben conocer como su aporte hará parte de la integralidad de la solución. Crea en su gente, quiera a su gente, este es el momento de decir: "Creo en tus habilidades, confío en que lo harás bien y espero con esperanza lo mejor de ti".
2. **Ambidestreza:** Esta habilidad se refiere a ser capaces de conectar el presente con el futuro, las acciones operativas con las decisiones estratégicas, pensar al mismo tiempo en la planeación y en la ejecución (Tushman, 1996). Por eso, es importante que el equipo directivo que toma las decisiones tenga el panorama integral de la organización en su mente. El balance entre pensar y hacer será un factor clave en este tiempo.
3. **Coordinación:** Lograr que cada integrante de la organización aporte de manera coordinada y eficiente su conocimiento y habilidades al conjunto de las decisiones. Se resalta como vital, la coordinación entre el equipo directivo y el equipo ejecutivo de la organización. No es

> **UNA VISIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD,** ESPECIALMENTE EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE, REQUIERE REFLEXIONAR SOBRE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS QUE NECESITA UNA EMPRESA PARA SER SOSTENIBLE.

el momento de dejar vacíos de información ni de acción.

También es necesario que los directivos y empresarios se enfoquen en procesos que les permitan desarrollar un pensamiento estratégico para la sostenibilidad.

Durante la incertidumbre, las organizaciones buscan resaltar sus ventajas competitivas para defender su posición en el mercado y ser sostenibles. Es importante recordar que 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 en donde el pensamiento estratégico enfocado hacia la sostenibilidad se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones sí 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, especialmente en tiempos de incertidumbre, requiere reflexionar sobre las competencias estratégicas que necesita una empresa para ser sostenible, especialmente la competencia directiva del pensamiento estratégico. Algunos empresarios creen que 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).

Las organizaciones, sus gobiernos corporativos y sus directivos deben realizar un esfuerzo para lograr desarrollar esta habilidad enfocada en la sostenibilidad. En medio de ambientes de incertidumbre como los que se están viviendo hoy en día, los siguientes tres pasos brindan una guía para que los directivos y empresarios desarrollen esta habilidad:

- **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 ayudan a determinar la atractividad de una industria mediante su rentabilidad. Y también ayudará a analizar como 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 como estas podrían potencializarse y como podrían ayudar a la generación de modelos sostenibles, incluyendo la tríada ESG (Enviromental, Social and Governance)
- **Paso 3:** Revisar y corregir. Durante este paso, la organización podrá darse cuenta que necesita ajustar mucho mejor la forma de relacionarse con algunos stakeholders

del ecosistema empresarial y ajustar algunas actividades de la cadena de valor.

Una vez se haya iniciado el proceso de un pensamiento estratégico para la sostenibilidad, es momento de enfocarse en alinear la estrategia con la estructura.

Autores reconocidos del management, Chandler (1962), Bernstein y Nohria (2016), señalan que la estructura se debe a la estrategia, es decir, que la razón de ser de la estructura es apoyar la estrategia para llevarla a cabo. Sin embargo, el ver esta relación de una sola vía en donde la estructura aporta todo a la estrategia sin tener nada de vuelta, genera una desconexión con las personas que forman parte de esa estructura. Para enfrentar tiempos de cambios, esta conexión es fundamental. La estrategia debe bajar a la estructura, las personas de la organización deben conectar sus actividades con el propósito estratégico, entender la conexión entre sus roles y funciones diarias y cómo esto permite el cumplimiento de esa estrategia. Entonces, el empresario y directivo que logra llevar su empresa a un nivel mayor es el que aplica la habilidad de transmitir a su estructura la relevancia de la estrategia, la habilidad de comunicar y bajar la estrategia a todos los niveles de su organización. Líderes como Kolinds (Oticon), Chase (BP), Jack Ma (Alibaba), Pichai (Google), entre otros, han resaltado el hecho que su gente, es decir, su estructura, entiende muy bien por qué y el para qué de esas decisiones estratégicas.

Hemos conversado entonces, sobre las habilidades y características de los directivos en la toma de decisiones en entornos de incertidumbre, destacando su capacidad para transmitir el propósito a través de su liderazgo personal con una buena ejecución, sin olvidar incluir un pensamiento estratégico sostenible que se apalancará en la estructurar para llevarlo a cabo.

Directivos de los años 80's y 90's se preguntaron constantemente cómo saber si su organización estaba preparada para avanzar en entornos de incertidumbre. Hoy en día, gracias a estos aprendizajes, nuestros directivos son más consciente que una cultura organizacional sana y fuerte puede soportar los cambios que sean necesarios para seguir avanzando, de manera sostenible, en medio de la incertidumbre. El estilo de dirección sí importa, las virtudes en el directivo hacen la diferencia. El ser consciente que nuestra forma de dirigir actual marcará un camino para que los futuros directivos puedan seguir construyendo, hace parte del arte de dirigir de una manera virtuosa y sostenible.

Referencias

- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, MIT Press
- Hax, A; Majluf, N. (1984). The strategic concept and process: A pragmatic approach.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of the strategic planning. Harvard Business Review.
- Bernstein y Nohria (2016). Note on Organizational Structure. Harvard Business School Working Paper, No. 9-491-083.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, (4), 8–30.

3.155
5.23
75.4
72.234
68.155
5.23

DE CORREDOR DE BOLSA A MENTOR FINANCIERO: LA TRANSFORMACIÓN DE JAIME JARAMILLO

SIlvia Jimena Chíquiza Rojas
Periodista
Inalde Business School

> **COMO CORREDOR DE BOLSA** MI VIDA ESTABA LLENA DE LUJOS Y EXCESOS, PERO TAMBIÉN VACÍA Y SUPERFICIAL. GANABA MUCHO DINERO, PERO LO GASTABA RÁPIDAMENTE EN VIAJES, ROPA Y RESTAURANTES.

En 2015, Jaime Jaramillo Machado, ex corredor de bolsa y alumni Executive MBA 1999 de INALDE Business School en 1999, enfrentaba una crisis financiera debido a malas decisiones emocionales. Para reconstruir su camino, empezó a vender seguros y planes corporativos para mitigar riesgos laborales.

Durante una venta corporativa a una gran empresa colombiana, Jaime notó el alto nivel de endeudamiento de los empleados del país, quienes se enfrentan a problemas como préstamos informales, demandas judiciales y débitos automáticos de entidades financieras. Este hallazgo lo llevó a preguntarse cómo reducir este riesgo que conlleva estrés financiero, problemas familiares o laborales e incluso de salud mental.

La respuesta fue la creación de Finanzas Emocionales, una empresa que ofrece cursos y conferencias presenciales en organizaciones para enseñar a los empleados a manejar sus finanzas de manera racional. En esta entrevista, Jaime nos comparte cómo ha sido la trayectoria desde su trabajo en la bolsa hasta convertirse en mentor financiero. También, menciona los desafíos y satisfacciones de su carrera, su propósito de vida y los desafíos de promover el bienestar financiero.

¿Cómo era tu vida cuando trabajabas como corredor de bolsa?

"Como corredor de bolsa mi vida estaba llena de lujos y excesos, pero también vacía y superficial. Ganaba mucho dinero, pero lo gastaba rápidamente en viajes, ropa y restaurantes. Esta relación tóxica con el dinero me llevó a endeudarme y a pasar por una profunda crisis personal cuando la burbuja financiera estalló en 2008", aseguró Jaime.

¿Qué te llevó a cambiar tu estilo de vida?

En 2014, después de perder su trabajo y su casa, Jaime sufrió una profunda depresión que hizo que no saliera de su casa en días. Sin embargo, un día decidió tomar las riendas de su vida y comenzó a buscar un nuevo camino.

"En un momento de desesperación, tomé una decisión que cambió mi vida. Sabía que no podía permitirme rendirme. Me levanté de mi cama, me duché y me dirigí a la panadería de un amigo llamado Miguel, a solo una cuadra y media de mi casa para pedirle trabajo porque, más allá de necesitar el dinero, necesitaba ocuparme en algo y distraer los pensamientos negativos".

Un buen día, mientras limpiaba unas mesas afuera de la panadería, una amiga de Jaime, quien había perdido el contacto con él, se le acercó y le preguntó acerca de su vida. Después de escuchar su historia, ella reconoció su potencial comercial y le propuso trabajar juntos vendiendo seguros para AXXA Colpatria.

¿Cómo encontraste tu propósito de vida y cómo esto se convirtió en tu emprendimiento?

Durante una visita comercial, Jaime se entrevistó con la gerente de talento humano de una importante empresa del país y le preguntó por el riesgo laboral más relevante para la organización que no estuviera cubierto por la ARL actual. La gerente le dijo que el endeudamiento era un problema entre los empleados, explicando cómo muchos recurren a préstamos informales y que, recientemente, uno de sus empleados tuvo un incidente en una mano porque no se podía concentrar pensando en cómo podía pagar una gran deuda que tenía y que le cobraban con amenazas.

Impulsado por esta experiencia, Jaime ofreció impartir una conferencia sobre manejo del dinero sin costo para la empresa. Allí encontró una oportunidad de ayudar a otros a evitar problemas financieros como los que atravesó, consciente de la necesidad de soluciones prácticas y efectivas, y así continuó ofreciendo charlas y conferencias en otras empresas y convirtiendo el servicio a otros

> **MI PROPÓSITO DE VIDA ES AYUDAR A OTRAS PERSONAS** A MEJORAR SU RELACIÓN CON EL DINERO Y ALCANZAR LA PROSPERIDAD. EN MI DÍA A DÍA, LO QUE MÁS ME SATISFACE ES EL IMPACTO POSITIVO QUE PUEDO GENERAR EN LAS PERSONAS

desde sus conocimientos en finanzas como propósito de vida.

¿Qué fue lo más difícil y lo más satisfactorio de atravesar este proceso de cambio?

"Lo más desafiante fue perdonarme a mí mismo. Cuando enfrentamos una adversidad o fracaso, dos obstáculos nos impiden avanzar: culpar a los demás y la autocrítica excesiva. Personalmente, siempre fui crítico con mis acciones, evitando culpar a otros por mis problemas. Sin embargo, esa autocrítica también puede mantenernos atrapados en la negatividad", aseguró Jaime.

Encontrar un propósito también fue crucial para Jaime. "Cuando descubrí mi propósito de ayudar a otros a sanar sus finanzas, todo cambió. Sentí una satisfacción duradera al ver cómo impactaba positivamente en las vidas de las personas. Ayudar a alguien a salir de una situación difícil no tiene precio, es una sensación invaluable que supera cualquier cantidad de dinero. Encontrar este propósito llenó el vacío que el dinero nunca pudo", señaló.

¿Qué consejo le darías a alguien que quiere mejorar su relación con el dinero?

Jaime aconseja a las personas que aprendan a manejar sus emociones, que establezcan metas financieras realistas y que busquen ayuda profesional si la necesitan. Además, enfatiza en la importancia de la conciencia y el conocimiento para salir de las deudas. Aconseja dejar de gastar en cosas innecesarias y amarrarse el cinturón para pagar las deudas lo más rápido posible.

"Es importante ser realista y entender que salir de las deudas lleva tiempo. No se puede esperar solucionar un problema de 10 años en dos meses. Se requiere paciencia, disciplina y esfuerzo para alcanzar la meta. Muchas personas temen entrar en mora porque creen que no podrán volver a obtener un préstamo. Sin embargo, entrar en mora no es el fin del mundo y existen opciones para salir de esa situación", afirmó Jaime.

¿Qué papel juegan la educación financiera y la inteligencia emocional en tu programa de bienestar financiero?

Para Jaime, la educación financiera es una carencia en nuestro sistema educativo y ha generado una mentalidad consumista y desinformación sobre cómo manejar el dinero. "La sociedad nos ha vendido la idea de que el dinero debe ser gastado, lo que nos lleva a endeudarnos rápidamente. Muchos consideran que la plata es para gastar, pero su verdadera función es generar más dinero".

Es necesario cambiar esta mentalidad y comprender que el dinero debe ser invertido para generar más dinero. La educación financiera es esencial para superar este problema y tomar decisiones más inteligentes con el dinero.

¿Quién es hoy en día Jaime Jaramillo, sientes que te has transformado?

"Mi experiencia me llevó a transformarme personal y profesionalmente. Ahora, mi propósito de vida es ayudar a otras personas a mejorar su relación con el dinero y alcanzar la prosperidad. En mi día a día, lo que más me satisface es el impacto positivo que puedo generar en las personas y esto me llena de energía y motivación para trabajar largas horas y enfrentar cualquier adversidad", afirmó Jaime.

En definitiva, la transformación de Jaime Jaramillo desde su carrera como corredor de bolsa hasta convertirse en mentor financiero es un testimonio inspirador de cómo superar adversidades y encontrar un propósito significativo en la vida. Su viaje nos recuerda la importancia de enfrentar nuestros errores, perdonarnos a nosotros mismos y buscar un propósito que vaya más allá del éxito material y a través de su empresa, Finanzas Emocionales, Jaime ha dedicado su vida a educar y capacitar a otros en el manejo inteligente del dinero y las emociones financieras.

MIDDLE MANAGEMENT

Conoce los programas de MIDDLE MANAGEMENT y acelera el crecimiento profesional de tus colaboradores.

Nuestra oferta de programas:

- Programa de Introducción a la Dirección - PID
- Programa de Formación de Profesionales
- Programa de Desarrollo de Líderes
- Programa de Liderazgo Innovador
- Bootcamp en Habilidades Comerciales

Conoce más de los programas escaneando este código:

INALDE

GAS NATURAL:

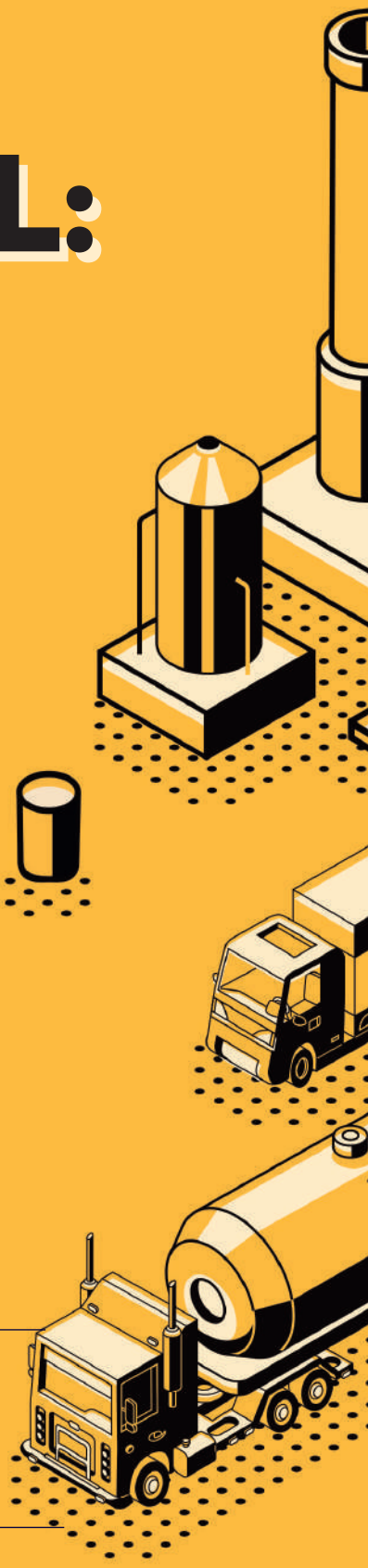
¿CUÁLES SON LAS PERSPECTIVAS ENERGÉTICAS A FUTURO?

Desde diferentes perspectivas se intenta desvincular anticipadamente al gas natural del panorama energético. Estas posturas comparten una generalización común: la transición energética para hacer frente al cambio climático implica abandonar los combustibles fósiles y favorecer exclusivamente las energías renovables no convencionales.

Esta generalización plantea varios desafíos, ya que no contempla elementos determinantes como: 1) la gradualidad requerida por el proceso, 2) la complementariedad virtuosa que se puede obtener, 3) la forma de consumir energía, 4) los recursos disponibles para cubrir diversas necesidades socioeconómicas, o 5) el contexto particular de cada sociedad.

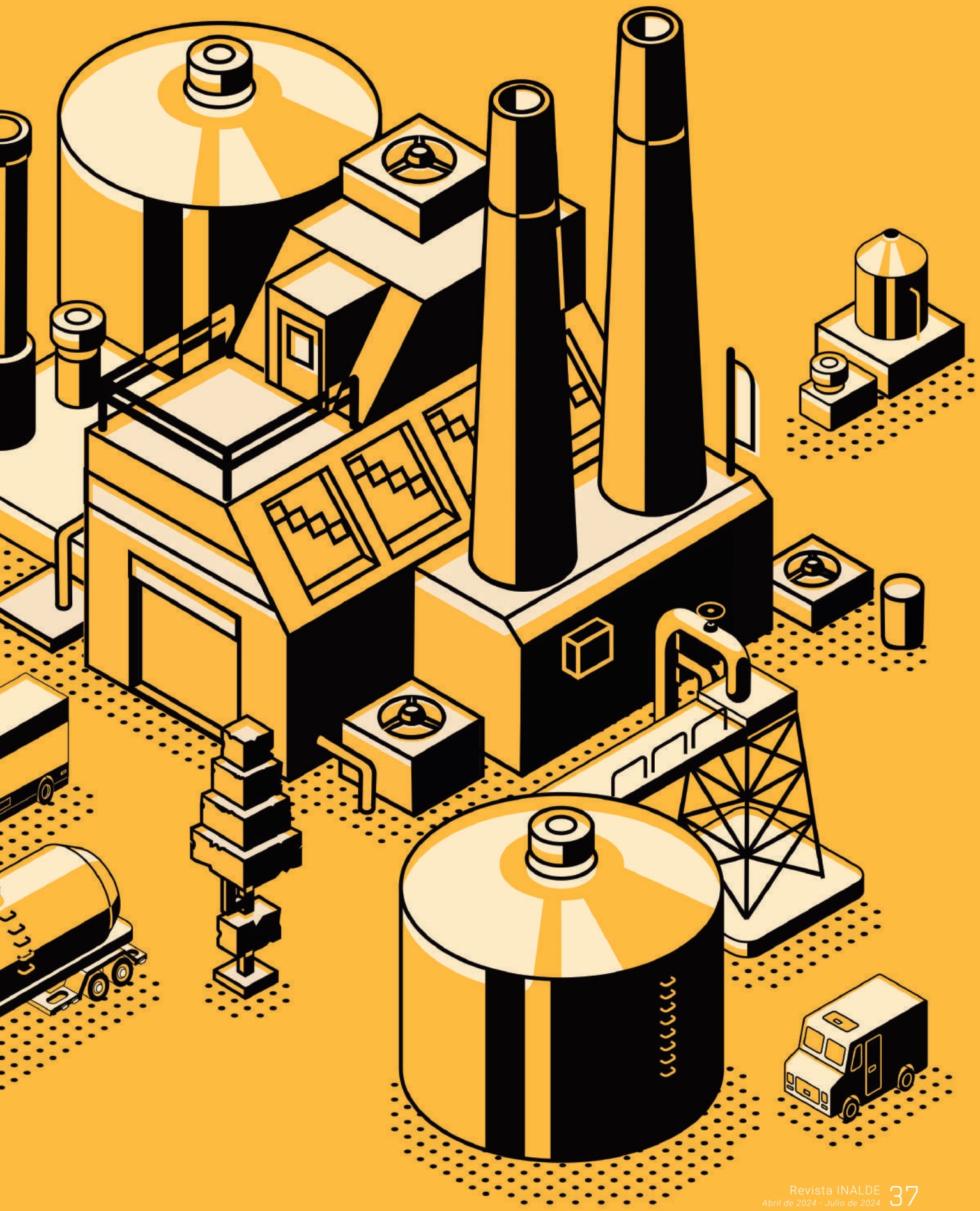
En cuanto a la gradualidad, es importante considerar que la transición energética implica pasar a un modelo productivo de bajas emisiones de la manera más rápida, eficiente y asequible posible para reducir el aumento del calentamiento global.

¿Cuál es entonces la velocidad posible según las alternativas disponibles? En países como Co-



Juan Sebastián Correa
Executive MBA (c)
Inalde Business School

Gerente de nueva edificación
Grupo Vanti



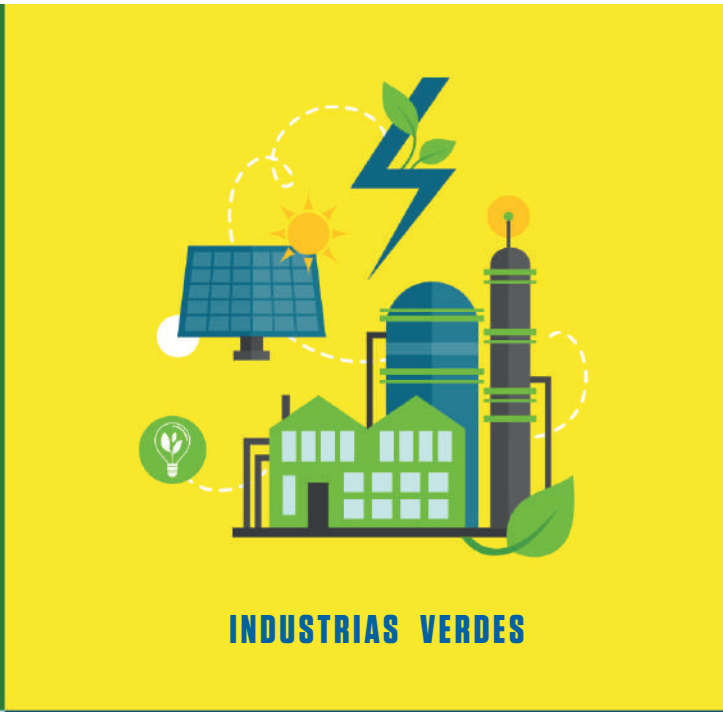
> **UNA SOLUCIÓN COMO EL GAS NATURAL,** QUE CON BAJOS COSTOS REDUCE LAS EMISIONES DE FORMA SIGNIFICATIVA RESPECTO A OPCIONES COMO EL DIÉSEL O EL CARBÓN, NO PUEDE SER EXCLUIDA.

lombia, la generación de energía eléctrica a partir de renovables no convencionales aún está lejos de masificarse, en parte debido a los costos. Además, por cuestiones técnicas, permear la energía eléctrica en las cadenas de valor de todo tipo de transporte es inviable. En cambio, las soluciones residenciales, comerciales e incluso para transformación industrial basadas en gas natural ya están disponibles, son fácilmente implementables y escalables, tienen una gran capilaridad y versatilidad, y revisten una alta costo-eficiencia.

En segundo lugar, ninguna tecnología que ayude a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 debe ser descartada. En un contexto crítico como el actual, una solución como el gas natural, que con bajos costos reduce las emisiones de forma significativa respecto a opciones como el diésel o el carbón, no puede ser excluida. De hecho, el gas natural es y será clave para respaldar y brindar confiabilidad a la generación intermitente de las energías renovables no convencionales.

Asimismo, la presencia del gas natural no elimina la posibilidad de que más fuentes de energía renovable se integren a la matriz energética, por el contrario, se complementaria. Así, se impone la necesidad de incluir todas aquellas soluciones que ayuden a cumplir los propósitos en los que puedan aportar. En movilidad sostenible, por ejemplo, la energía eléctrica juega un rol clave en vehículos particulares, pero el gas natural la complementará donde se queda corta, como en el transporte de pasajeros o carga.

El tercer punto aborda la forma en la que consumimos energía. Para los niveles de desarrollo deseables en un país como Colombia, tenemos un bajo consumo energético per cápita. Sin embargo, aumentarlo conllevaría incrementar también las emisiones de CO_2eq (dióxido de carbono equivalente) del país, lo que va en contra de los compromisos



nacionales de reducción de gases de efecto invernadero. Así, la respuesta al paradigma radica en el concepto de "eficiencia energética", que incluye consideraciones como ser más productivos con menor consumo, aprovechar subproductos industriales e innovar en las soluciones.

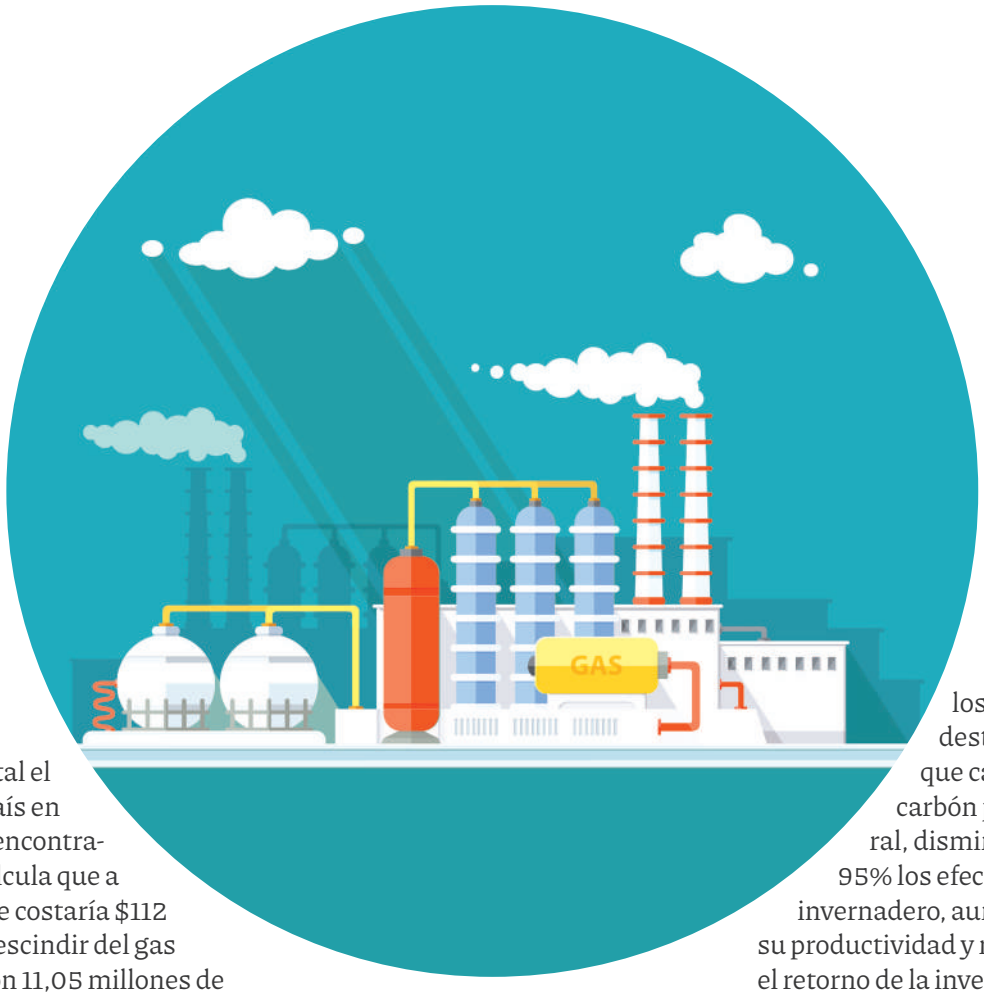
Las soluciones de co, auto y tri generación con gas natural que ya se están implementando en el sector residencial son un ejemplo de eficiencia energética, generando energía eléctrica, calor y frío, mientras se reducen emisiones y costos, aumentando la productividad. Es el caso de la implementación de distritos térmicos intra y extramurales que brindan diferentes soluciones con solo una fuente de generación, contribuyendo a la descarbonización del país, además de un ahorro significativo de los recursos como el agua y la energía. Con este tipo de soluciones, se busca generar beneficios para toda la cadena, usuarios finales, desarrolladores de proyectos, gobierno, comunidad y empresa, desarrollando nuevos modelos de servicio que permitan atender diferentes tipos de necesidades y contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad del país.

Respecto a los recursos disponibles y el reto de priorizarlos, podemos pensar en la Agenda 2030, la mayor sombrilla de desarrollo sostenible para el mundo, que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, todos interrelacionados, razón por la cual se debe buscar cumplirlos todos en la medida de lo posible, sin sacrificar ninguno.

En el ODS 7 está consignado de manera explícita el llamado a ese equilibrio (Energía asequible y no contaminante): soluciones costo-eficientes en lo económico y en lo ambiental. Y ningún energético está tan bien posicionado para brindar este equilibrio como el gas natural: permite abordar retos ambientales sin sacrificar brechas socioeconómicas. El gas natural es el equilibrio para el desarrollo sostenible.

AUTO ECOLÓGICO

ENERGÍA RENOVABLE



Por último, es fundamental el contexto país en el que nos encontramos. Se calcula que a Colombia le costaría $112 billones prescindir del gas natural. Con 11,05 millones de usuarios, que se traducen en casi 37 millones de personas, de las cuales el 85% son estratos 1, 2 y 3 y sin ningún sustituto que se asemeje a sus atributos, no parece viable que Colombia se pueda dar el lujo, ni que exista la capacidad, de pasar de un día para otro hacia otras tecnologías más costosas.

Lo que es peor: en Colombia, 1 de cada 5 personas está en situación de pobreza energética (cocinar con leña, carbón o desechos), es decir, 19% de la población total (9,6 millones de personas). Además, nuestro país consume más carbón, leña y bagazo (21%) que electricidad (17%) o el gas natural (16%). El primer desafío está en fomentar la sustitución de energías primarias de mayor impacto ambiental por gas natural. Todo lo anterior, en un país con graves brechas socioeconómicas y de equidad.

Por eso, hay certeza de que el gas natural no solo seguirá siendo esencial para clientes residenciales (por bienestar y economía) y comerciales (por competitividad), sino que ya tiene y tendrá un papel protagónico en la transformación industrial hacia generación térmica de bajas emisiones, así como en la movilidad sostenible de carga y pasajeros, sectores en los que Vanti ha venido haciendo ambiciosas apuestas.

Se puede ver el caso del sector industrial, donde ya se cuenta con más de 10 proyectos, contando ejecutados y en ejecución, entre los cuales se destacan algunos que cambiaron el carbón por gas natural, disminuyendo en un 95% los efectos de gases invernadero, aumentando su productividad y mejorando el retorno de la inversión hasta en un 25%, logrando el máximo aprovechamiento de los recursos. Así, además de los beneficios en bienestar y calidad del aire, la transición a energías más limpias - como el gas natural - tiene ventajas económicas tangibles.

Y justamente por esa esencialidad, el país no tiene otra alternativa que garantizar su abastecimiento, por cualquiera de los caminos disponibles: importación, GNL o producción propia, acompañado de un marco normativo y regulatorio adecuado.

El gas natural estará presente en todas las esferas de nuestras vidas durante muchos años más, afortunadamente. No hay que descartarlo con mucha más antelación de la debida.

EXECUTIVE MBA

Desarrolla tus habilidades de liderazgo para ser un mejor líder y acelerar tu crecimiento profesional.

Modalidades:

- **Fin de Semana**
- **Intensivo**

Conoce más del programa escaneando el código QR:

María Camila León
EXECUTIVE MBA 2022-2024

INALDE

Cómo lograr organizaciones más resilientes en tiempos de crisis

Hay muchas teorías y modelos sobre cómo ser una empresa o entidad resiliente. Más allá de identificar cuál es el mejor de ellos, lo que hay que entender y aplicar son esas estrategias que ayudarán a tener una brújula si nos perdemos o a tener listo un puerto seguro al cual llegar ante una eventual tormenta

El estudio de la resiliencia ha sido fundamental para comprender cómo las personas y los sistemas pueden enfrentar y superar desafíos. Por ello, es clave para las empresas y sus líderes identificar metodologías y buenas prácticas que les permitan lanzarse al agua para ser "más resilientes" y salir victoriosos ante los cambios. Suena fácil decirlo, pero al ponerlo en práctica, surgen las siguientes interrogantes: ¿Existe algún modelo a replicar en las organizaciones? ¿Cómo pueden operar los gerentes para lograr una cultura empresarial resiliente?

Si bien el término "resiliencia" tomó fuerza en nuestras conversaciones desde la pandemia del Covid-19, los estudios al respecto no son cosa nueva. En los albores de su uso en la psicología, la resiliencia se enfocó en la capacidad de algunas personas para enfrentar el estrés y la adversidad de manera positiva en niños y familias con situaciones

Andrés Venegas Loaiza

> **LA RESILIENCIA PERSONAL,** CARACTERIZADA POR RASGOS COMO LA PROPIA CONFIANZA, EL OPTIMISMO, LA FE Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA, ES FUNDAMENTAL PARA LA RESILIENCIA EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

críticas (Werner & Smith, 1982). El ámbito del trabajo social también abrazó el concepto, particularmente en el contexto de comunidades enteras enfrentando desafíos como desastres naturales (Ungar, 2008); e incluso, en la neurociencia se ha explorado cómo se manifiesta a nivel cerebral y cómo promover estas habilidades con intervenciones específicas (Kalisch et al., 2017).

El campo organizacional no ha sido la excepción y cada vez se genera más conocimiento sobre la resiliencia en las empresas. No en vano, en los últimos años, la gestión de crisis se ha convertido en un tema clave de interés tanto para los empresarios como para los académicos, quienes ven mayores preocupaciones en el cambio de clima extremo (66%), la desinformación generada por la IA (53%), la polarización sociopolítica (43%) y su consecuente crisis del coste de la vida (42%), de acuerdo con los riesgos evaluados para 2024 en la encuesta realizada para el Informe Anual sobre Riesgos Globales (Foro Económico Mundial, 2024).

El modelo de Xiao y Cao para la resiliencia empresarial

Un posible modelo de resiliencia para aplicar en las organizaciones puede tomarse del paper 'Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication' de los autores Xiao, L. y Cao, H. (2017), publicado por la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Ciencia y Tecnología Electrónica de China.

En este estudio, los académicos comparan diferentes modelos occidentales y propios sobre la resiliencia en las organizaciones y concluyen que la resiliencia organizacional es un fenómeno complejo que está influenciado por una variedad de factores en diferentes niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional. Y esta distinción es clave a la hora de comprender cómo implementar un modelo de resiliencia que impacte a cada uno de los miembros de una organización.

A nivel individual, señalan que la resiliencia personal, caracterizada por rasgos como la propia confianza, el optimismo, la fe y el sentido de pertenencia, es fundamental para la resiliencia en toda la organización. Esta capacidad de adaptación y recuperación individual es clave para fortalecer el grupo y hace referencia a la tarea que deben hacer los trabajadores por sí mismos, pero la cual debe ser acompañada desde la cultura empresarial y el liderazgo de sus gerentes. Los esfuerzos que se hagan desde recursos humanos, para fortalecer a cada individuo, son escalables.

En el nivel grupal, los autores resaltan que los grupos resilientes tienen la habilidad de convertir los fracasos y las imperfecciones en oportunidades de aprendizaje y progreso (Edmonson, 2007). Pero esto no es gratuito, pues es el fruto de una combinación de elementos como la seguridad psicológica y la responsabilidad individual y grupal.

Por último, a nivel organizacional, factores como las estructuras adaptables, la posibilidad de improvisación, el capital social y la atención al fracaso son clave para fortalecer la resiliencia general de la organización. Y este es el punto clave a nivel de los CEO y los C-level, pues la capacidad de aprender como organización y ajustar estrategias en función de experiencias pasadas es esencial. El gerente que no mide lo sucedido, no aprende y no conoce su organización.

¿Por qué los CEO deben apuntar a la seguridad psicológica?

Maren Gube (PhD) y Debra Sabatini Hennelly publicaron un artículo en el Harvard Business Review en el que aseguran que, para hablar de resiliencia organizacional, las compañías y entidades deben mirar más allá del bienestar individual y hacer de la seguridad psicológica una prioridad estratégica, creando una cultura en la que los empleados puedan crecer cómodamente (Gube & Hennelly, 2022).

En palabras cotidianas, la seguridad psicológica en el trabajo es la posibilidad que siente tener cada uno de los miembros de una organización de expresar sus ideas, hacer preguntas o conversar sobre sus preocupaciones y esto, en efecto, repercute en la capacidad de la empresa de ser más o menos resilientes.

Consultada para este artículo,

> **LA INNOVACIÓN SE VE AMENAZADA** CUANDO LAS PERSONAS "NO SE SIENTEN SEGURAS PARA HACER SUGERENCIAS O CUESTIONAR LA FORMA EN QUE SIEMPRE SE HAN HECHO LAS COSAS", LO QUE PUEDE HACER QUE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS SE ESTANQUEN Y NO PUEDAN RESPONDER A CRISIS Y AVANCES EXTERNOS.

la doctora Gube, quien además es directora ejecutiva de Resiliti, explicó que para alcanzar un buen score de resiliencia organizacional es necesario un alto nivel de desempeño en tres funciones interrelacionadas: integridad, innovación e inclusión. De lo contrario, "la resiliencia organizacional puede verse amenazada por problemas en cualquiera de estas áreas si existe una falta de seguridad psicológica".

De acuerdo con la experta, "la integridad se ve amenazada cuando las personas no se atreven a hablar sobre temas espinosos por temor a represalias, por lo que los problemas pueden salirse de control y los empleados pueden recurrir a informes externos (denuncias)".

Así mismo, la innovación se ve amenazada cuando las personas "no se sienten seguras para hacer sugerencias o cuestionar la forma en que siempre se han hecho las cosas", lo que puede hacer que los productos y procesos se estanquen y no puedan responder a crisis y avances externos.

En cuanto a la inclusión, esta se ve amenazada si no se escuchan las diferentes perspectivas, "tal vez de grupos tradicionalmente menos representados en las organizaciones" generando una desconexión del nivel individual (como fue sugerido por Xiao, L. y Cao, H.), que no permitiría que el compromiso, ni las ideas, escalen a nivel grupal y organizacional.

La clave: Los CEO que comprenden el ser emocional

Los diferentes estudios mencionados nos dan cuenta de un mismo punto: ser más resilientes es una decisión racional que reconoce el ser emocional que es cada miembro de la organización. Así, impulsa a cada una de sus fichas para completar un puzzle que será más fuerte ante las crisis.

Una de las conclusiones del paper de Xiao, L. y Cao, H. es aclaratoria en este aspecto: "Las empresas deben ser conscientes de los desafíos que genera un ambiente discontinuo". Y en este punto también vale mencionar a la doctora Gube, pues indica que lo clave de un CEO que quiera desarrollar resiliencia, es comprender la necesidad de bienestar en sus trabajadores dado que "el ecosistema más grande tiene un impacto importante en la resiliencia gerencial: alguien que tiene una situación de vida sana, comprensiva y equilibrada, en general, tiene más probabilidades de aportar más recursos cognitivos y emocionales al trabajo y ser más resiliente ante las demandas del lugar de trabajo".

Para la experta, por encima de todo, los gerentes resilientes son aquellos que comprenden la naturaleza y el comportamiento humano, tanto los suyos propios como los de los miembros del equipo. "Saben cómo utilizar estrategias basadas en evidencia y respaldadas por la ciencia para empoderar e invitar a las personas a hacer su mejor trabajo, en lugar de intentar utilizar ideas de gestión obsoletas y controladoras en los dinámicos lugares de trabajo de hoy. Por ejemplo, saben que dejar las emociones en la puerta al venir a trabajar no es posible ni deseable. En cambio, desarrollan intencionalmente un clima saludable de agencia emocional en el lugar de trabajo".

¿Por dónde empezar a ser una organización más resiliente?

En el estudio de Lengnick-Hall y colaboradores (2011), se presenta un enfoque tridimensional sobre la resiliencia organizacional y la desglosa en tres aspectos clave: cognitivo, conductual y contextual, lo que ofrece una visión integral para comprender cómo las organizaciones pueden enfrentar y superar desafíos.

En primer lugar, la resiliencia cognitiva se refiere a la capacidad de una organización para percibir, interpretar y analizar su entorno. Esta dimensión va más allá de simplemente reaccionar a situaciones adversas, pues implica la habilidad de formular respuestas estratégicas y proactivas ante los desafíos que enfrenta. Imaginemos que, ante una tormenta en el medio del mar, como siempre se presentan las crisis, la resiliencia cognitiva es la herramienta que servirá de brújula. Para armar esta brújula se necesitan equipos que se conozcan entre sí y se sientan tanto individual como grupalmente en la capacidad de formular cambios disruptivos.

Por otro lado, la resiliencia conductual es esencialmente la

MODELO TEÓRICO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE XIAOY CAO

Fuente:
Xiao, L. y Cao, H. (2017). Resiliencia Organizacional: El Modelo Teórico Y Las Implicaciones De Investigación. ITM Web of Conferences, 12, Artículo No. 04021

capacidad de una organización para actuar y aprender de las experiencias. Funciona como el motor de la nave que impulsa a la organización, permitiéndole adaptarse rápidamente y aprovechar al máximo sus recursos a través de acciones colaborativas y eficientes. Una organización que siempre actúa de la misma manera o en la que sus miembros no se sienten en la capacidad de aportar su visión y experiencias, tendrá un motor menos potente.

Finalmente, la resiliencia contextual proporciona el marco y los recursos necesarios para integrar tanto la resiliencia cognitiva como conductual. Esto incluye las conexiones y el acceso a información relevante que permiten a la organización utilizar eficazmente sus capacidades en momentos de desafío. Esto es como si la empresa, en preparación, hubiese construido un puerto seguro al cual llegar ante una eventual tormenta. Se puede pensar en una red de puertos de escala estratégicos: alianzas sólidas con proveedores confiables, acceso a información oportuna y relevante, y una cultura organizacional que fomenta la colaboración y el aprendizaje continuo.

Una organización resiliente no solo reacciona ante los desafíos, sino que también tiene la capacidad de entender su entorno, aprender de él y actuar de manera efectiva y colaborativa con un equipo que se siente apoyado para hacerlo. Estos modelos ofrecen valiosas ideas para los líderes empresariales, ayudándoles a desarrollar estrategias y prácticas que fortalezcan la capacidad de sus organizaciones para prosperar en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Referencias:

- Foro Económico Mundial. (2024). Informe Anual sobre Riesgos Globales. Foro Económico Mundial. https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/in-full/
- Gube, M., & Hennelly, D. S. (2022). Las Organizaciones Resilientes Hacen de la Seguridad Psicológica Una Prioridad Estratégica. Harvard Business Review.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Desarrollando una Capacidad de Resiliencia Organizacional a Través de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.
- Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., ... & Büchel, C. (2017). El Marco de Resiliencia Como Estrategia Para Combatir Los Trastornos Relacionados con el Estrés. Nature Human Behaviour, 1(11), 784-790.
- Ungar, M. (2008). Resiliencia en Diversas Culturas. The British Journal of Social Work, 38(2), 218-235.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). Vulnerables pero Invencibles: Un Estudio Longitudinal Sobre Niños y Jóvenes Resilientes. McGraw-Hill.
- Xiao, L. y Cao, H. (2017). Resiliencia Organizacional: El Modelo Teórico Y Las Implicaciones De Investigación. ITM Web of Conferences, 12, Artículo No. 04021

Spin-offs:

Empresas nacidas de otras empresas y desde la academia

Por muchos años hemos visto en los organigramas de las compañías y entidades un departamento o área con las siglas I+D, las iniciales de investigación y desarrollo que deben permanecer hoy en día, pero evolucionadas hacia la palabra "innovación"

Andrés Venegas Loaiza

En un entorno empresarial y académico marcado por los cambios rápidos, el enfoque tradicional hacia la innovación puede no ser suficiente. Las empresas que desean mantenerse relevantes deben adaptarse a este nuevo panorama, en el que la velocidad y la agilidad son clave ante un consumidor que busca que las respuestas le lleguen tan rápido como solicitar un servicio de Uber o un domicilio de Rappi. En esta tarea, las universidades son uno de los principales actores, pues están llamadas a cambiar sus paradigmas de educación para incubar proyectos productivos que traigan oportunidades a sus estudiantes y soluciones a la sociedad.

Es precisamente por esta nueva realidad que se requiere un cambio hacia la creación de departamentos completos enfocados en la innovación. Esto, que no es solo una tendencia emergente, presenta una serie de oportunidades emocionantes: permite una mayor capacidad

para concebir ideas disruptivas y llevarlas al mercado en tiempo récord, así como soluciones más veloces a crisis y a las demandas cambiantes de los consumidores.

Un departamento de innovación bien establecido se refleja en la capacidad de explorar nuevas oportunidades de negocio en nichos de mercado no cubiertos, desarrollar productos o servicios innovadores y crear alianzas estratégicas con universidades y otras instituciones de investigación.

Hace unas décadas, era común ver en el organigrama de las compañías y de las entidades públicas las siglas I+D, un departamento con un líder y un equipo para ejecutar. Hoy en día, si bien esas siglas siguen existiendo han evolucionado o se han integrado con un concepto más general que conocemos como "Innovación".

De este concepto, se deriva una figura interesante para entender cómo se pueden combinar la I+D con la innovación. Hablamos de la creación de unidades de negocio basadas en la innovación, como las spin-offs, las cuales nacen del conocimiento, de la investigación y pueden hacerlo desde el nicho empresarial como de la academia.

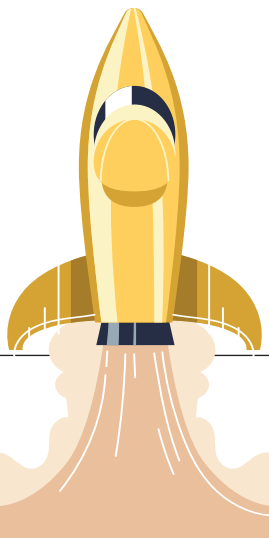
En las universidades puede generar un mayor aporte desde la academia a la productividad y la cultura empresarial. Entonces vale la pena preguntarse: ¿Cómo sacar a flote un spin-off desde la academia y desde las empresas?

Spin-off en la academia, un aporte a la cultura empresarial

El desarrollo de spin-offs, o empresas derivadas de la transferencia de tecnología universitaria, ha emergido como un fenómeno significativo en la intersección entre la academia y el mundo empresarial. En su paper "University Technology Transfer Through Entrepreneurship: Faculty and Students in Spinoffs", Boh, De-Haan y Strom (2012) los autores exploran las diferentes etapas metodológicas para lograrlo efectivamente y las directrices clave para facilitar la transferencia tecnológica y el desarrollo de spin-offs desde las universidades.

Este estudio incluyó casos detallados de ocho universidades prominentes en Estados Unidos: la Universidad de Harvard; el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT); la Universidad de Stanford; la Universidad de Arizona; la Universidad de California, Berkeley; la Universidad de Maryland; la Universidad de Carolina del Norte; y la Universidad de Utah.

La singularidad de este enfoque metodológico radica en su atención a los requisitos que permiten a los estudiantes desempeñar un papel fundamental en la creación de spin-offs y las primeras etapas de comercialización tecnológica en estas instituciones. A partir de una investigación sólida, los autores han identificado tres principios rectores que pueden ser la clave para facilitar la transferencia tecnológica y el desarrollo de estas formas de innovación en entornos universitarios:



En primer lugar, destacan la importancia de establecer un área dedicada a la transferencia de tecnología y fomentar la colaboración entre profesores y estudiantes de posgrado. Y aunque algunas instituciones académicas puedan considerar la transferencia tecnológica como una fuente adicional de ingresos, los autores argumentan que el enfoque principal debe ser el impacto de la investigación tanto para profesores como para estudiantes. Esto implica que las métricas de éxito para el área de transferencia de tecnología deben centrarse en la cantidad y calidad de las invenciones y acuerdos de licencia, en lugar de hacerlo principalmente en métricas financieras en una primera instancia.

En segundo lugar, se hace un llamado a aprovechar al máximo todos los recursos disponibles en la universidad para la transferencia tecnológica. Las universidades pueden coordinar mecanismos y programas de emprendimiento para aprovechar sus recursos al máximo,

sirviendo como un puente entre la investigación básica financiada públicamente, la investigación aplicada financiada por el sector privado y los esfuerzos de comercialización. Esto debería incluir la implementación de programas interdisciplinarios y el establecimiento de centros de emprendimiento que brinden oportunidades para incubar nuevas tecnologías.

Por último, pero no menos importante, los autores resaltan la importancia de fomentar que los estudiantes de posgrado puedan considerar la comercialización tecnológica como una opción de carrera viable. Argumentan que, con su conocimiento técnico y motivación, estos pueden liderar la transición del financiamiento público al privado. Además, la creación de spin-offs puede ofrecer una alternativa de carrera atractiva para aquellos estudiantes que buscan opciones fuera del ámbito académico y es aquí de donde podrían salir los futuros unicornios.

De ideas de negocio a empresas nacidas de empresas

Esto no es posible solamente desde la academia. En nuestros tiempos, una empresa destacada debe convertirse en una verdadera opción preferida por los consumidores y la única forma de hacerlo es ofreciendo algo más que un simple producto o servicio. Se trata de brindar soluciones que resuelvan de forma clara y efectiva las necesidades del mercado. Muchas de estas soluciones pasan por crear nuevos "emprendimientos" que nacen desde las propias empresas como spin-off.

Joan Cortés y Xavier Marcet, socios de Lead To Change, dan luces de cómo lograrlo y plantean tres estrategias para que las empresas fomenten la innovación desde adentro, creando nuevas unidades de negocio o spin-offs (Cortés & Marcet, 2016, p.p. 26 - 31).

La primera clave es la importancia de la agilidad y la velocidad en la innovación empresarial. En empresas grandes, donde los procesos suelen ser extensos y las decisiones tardan en tomarse, sugieren la creación de espacios que sigan una lógica similar a la de los startups, con el objetivo de acelerar la llegada al mercado de nuevas ideas y soluciones. Esta agilidad puede ser vista, según señalan los autores, en iniciativas como FlyGarage, un proyecto de Mondelēz en Buenos Aires, Argentina, que funciona como una incubadora de startups, combinando empleados internos con emprendedores externos y diseñadores.

Otra clave es tratar a cada proyecto de innovación como una entidad independiente y compleja que requiere una aproximación especial. En lugar de verlo como simplemente otro proyecto interno, proponen dedicar equipos específicos, tiempo adecuado y establecer retos bien definidos para cada iniciativa. Esto implica aceptar que cada proyecto de innovación presenta desafíos únicos que requieren un enfoque singular y una visión a largo plazo.

Finalmente, Cortés y Marcet reconocen que, en un mundo empresarial cambiante, es imposible tener certezas absolutas. En lugar de intentar prever todos los posibles escenarios, sugieren seguir el ejemplo de los startups, que prueban sus productos con clientes reales lo antes posible para obtener retroalimentación directa y de calidad. Esta interacción con los consumidores permite a las empresas desarrollar productos de manera colaborativa, ajustando y mejorando en base a la respuesta del mercado. "Hay que desarrollar los nuevos productos conjuntamente con los consumidores y dejar atrás los concept test" con el objetivo de tener testeos "que no sirvan para comprobar hipótesis, sino para llenarnos de conocimiento de muy alta calidad proveniente directamente del consumidor" (Cortés & Marcet, 2016, p.p. 26 - 31).

Empresas más innovadoras de Colombia en 2023

PUESTO	EMPRESA
1	Alpina productos Alimenticios
2	Grupo Nutresa
3	Octopus Force
4	Alsec Alimentos Secos
5	Corona Industrial
6	Ecopetrol
7	Esenttia
8	Industrias Médicas Sampedro
9	Globant
10	Enel Colombia
11	Colsubsidio

> **EN UN MUNDO EMPRESARIAL CAMBIANTE,** ES IMPOSIBLE TENER CERTEZAS ABSOLUTAS. EN LUGAR DE INTENTAR PREVER TODOS LOS POSIBLES ESCENARIOS, SUGIEREN SEGUIR EL EJEMPLO DE LOS STARTUPS, QUE PRUEBAN SUS PRODUCTOS CON CLIENTES REALES LO ANTES POSIBLE PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN DIRECTA Y DE CALIDAD.

Aprendiendo de las empresas que destacan por su innovación

En Colombia, hay diversas empresas que destacan en la región por su innovación. Dos de ellas son Alpina y Corona, incluidas entre las cinco primeras del Ranking de Innovación Empresarial 2023 de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y Dinero. En consulta para este artículo Oscar Emir Rincón, director de Innovación de Alpina y María Mercedes Peláez, gerente de Estrategia e Innovación de Corona Industrial, compartieron sus visiones de innovación.

Desde Alpina, Rincón resalta cuatro claves estratégicas que los llevaron a ser reconocidos como la empresa más innovadora: Definir una estrategia clara de innovación de la empresa con objetivos a mediano y largo plazo que se alineen con los de la organización; verificar los recursos disponibles (humano, financiero, tecnológico, de infraestructura, etc.; promover un ambiente de innovación impulsando las capacidades del personal con formación en resolución de problemas; y por último, "es necesario medir el progreso hacia los objetivos de innovación y estar dispuesto a ajustar estrategias, procesos y recursos según sea necesario".

Así es como la empresa de lácteos ha entrado en nuevos mercados como jugos, snacks y origen vegetal; ampliando su alcance e impactando cada vez a más consumidores. "Dejamos que la innovación permeara en distintas áreas de la compañía, lo que derivó en decenas de proyectos de automatización, sostenibilidad, cultura, analítica de datos, abastecimiento y otras áreas", resalta Rincón.

Desde Corona Industrial, Peláez comparte la visión de la innovación como motor para la ejecución de su estrategia empresarial y deja claro que no hay innovación si no se compromete la organización en todos sus niveles. La experta reconoce que "primero es necesario tener el apoyo desde los accionistas y directivos de la compañía para trabajar en el desarrollo de un modelo de gestión de innovación que implicará cambios desde la estrategia, las estructuras, los procesos, la gente y el reconocimiento del talento".

La paciencia es otro factor clave en Corona. Es primordial "hacer transformaciones paso a paso, iniciar con mangos bajitos para obtener victorias tempranas e ir identificando las brechas que tienen desde capacidades, competencias, talento y cultura", explican. Peláez destaca que una vez se empiecen a ver esas victorias tempranas, es importante conformar de forma oficial una estructura que poco a poco tendrá que destinar parte de su tiempo a trabajar en los procesos de innovación y que esto sea reconocido como parte de su desempeño: "La innovación no se hace en los ratos libres, o en las noches y fines de semana" menciona.

Ambos líderes empresariales coinciden en la importancia de fomentar una cultura de innovación en todos los niveles de la empresa, involucrando equipos multidisciplinarios para mejorar la motivación, la resiliencia y la adaptabilidad de los procesos y proyectos. Además, subrayan que las personas son la clave de la innovación, por lo que es evidente la importancia de combinar conocimientos técnicos con habilidades creativas y de resolución de problemas en equipos multidisciplinarios.

Referencias

- Asociación Nacional de Industriales (ANDI) & Revista Dinero. (2023). Ranking de Innovación Empresarial 2023. Recuperado de https://www.andi.com.co/Uploads/Ranking%20Innovaci%C3%B3n%202023.pdf
- Boh, W. F., De-Haan, U., & Strom, R. (2012). University Technology Transfer Through Entrepreneurship: Faculty and Students in Spinoffs. Disponible en SSRN: https://ssrn.com/abstract=2125203 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2125203
- Cortés, J., & Marcet, X. (Enero 2016). ¿Una 'startup' o una 'spin-off' en la empresa? Desde dentro podemos liderarla. Revista Business & Technology, 21.
- Shea, R. P. O., Allen, T. J., Chevalier, A., & Roche, F. (2005). Orientación emprendedora, transferencia de tecnología y rendimiento de spinoffs de universidades estadounidenses. Investigación en política y economía de la innovación, 34, 994–1009. http://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.011

¿CÓMO MANEJAR LA INCERTIDUMBRE FRENTE A LOS ESCENARIOS ACTUALES?

Una encuesta de percepción de riesgos realizada por el Foro Económico Mundial (2024) reveló una perspectiva mayoritariamente negativa para los próximos dos años con un aumento esperado en la inestabilidad y el riesgo de catástrofes globales. A modo local, el escenario no es menor, pues el 'ruido político' y la inseguridad jurídica obligan a una constante medición del riesgo

Andrés Venegas Loaiza

El hecho de que hoy seamos un mundo más globalizado e interconectado ha traído invaluables oportunidades al desarrollo empresarial y al comercio en todos los continentes. Sin embargo, es igualmente cierto que se han multiplicado los factores de riesgo en cada una de las industrias y lo que pase en cualquier lugar del mundo afecta más directa y rápidamente a las empresas en cualquier latitud.

Ante esta aceleración, impulsada con la pandemia del Covid-19; los riesgos climáticos, la proliferación de información falsa (fake news) y los conflictos geopolíticos; las empresas deben aprender nuevas metodologías para evaluar los posibles riesgos y escenarios de acción con información confiable que permita la toma de decisiones.

El mundo académico ha estado al tanto de estas necesidades y entre los esquemas que se reconocen con fuerza se encuentran los análisis tipo DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la empresa en cuestión) y VUCA (modelo de gestión de entornos complejos, volátiles, impredecibles y ambiguos) ampliamente difundidos en la gestión empresarial.

Pero no son los únicos, la metodología del análisis PETSEL ha ganado espacio al incluir factores de contexto de interés de los mercados actuales como lo son los de tipo políticos (P), económicos (E), tecnológicos (T), sociales (S), ambientales (E) y legales (L).

Todo es una cuestión de delimitar mejor el contexto, bien sea para resguardarse ante una crisis externa o para llegar a nuevos mercados en los que no contamos con el conocimiento adecuado. Esta metodología, amplía el horizonte para tener una visión de 360°.

Los seis factores a considerar

Las empresas están llamadas a mantener una clara y continua comunicación con sus entornos y contextos para conocer la última información sobre riesgos y oportunidades en sus marcos de acción. Las que mejores datos obtengan para operar, serán las que logren una mayor participación en los mercados, eviten golpes negativos y números rojos.

La metodología del análisis PETSEL ofrece un enfoque ampliado para comprender el entorno externo de las empresas. Cada letra en el acrónimo representa una categoría específica con un marco ampliado en el que se añade el factor ambiental como una categoría adicional, reconociendo la creciente importancia de las preocupaciones medioambientales en el ámbito empresarial (Brown, 2018), (Johnson, 2005). Al considerar, por ejemplo, los factores tecnológicos, una empresa puede anticipar las nuevas tecnologías disruptivas que podrían transformar su industria.

Según Yüksel (2012), el análisis PETSEL desempeña un doble papel: en primer lugar, facilita la comprensión del contexto en el que opera la empresa; en segundo lugar, proporciona datos que la empresa puede utilizar para proyectar y anticiparse a situaciones o desafíos venideros. Este tipo de análisis resulta fundamental para que las empresas evalúen de qué manera el entorno macroeconómico afectará sus metas y objetivos.

De acuerdo con la teorización de Torres (2019), el primero de los seis factores de análisis a considerar es el político (P) y se centra en los factores asociados con la clase política y su impacto en las actividades futuras de la empresa. Esto podría incluir consideraciones como las subvenciones públicas, las políticas fiscales, posibles modificaciones en tratados de comercio y cambios en los partidos políticos relevantes. Por ejemplo, una empresa de comercio internacional debería considerar cómo los cambios en las políticas de importación y exportación pueden afectar sus operaciones y costos.

El análisis económico (E) examina las condiciones económicas actuales y futuras que pueden influir en la ejecución de estrategias empresariales. Hace referencia a factores como los ciclos económicos del país de operación, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la infla-

> **LAS EMPRESAS ESTÁN LLAMADAS A MANTENER UNA CLARA Y CONTINUA COMUNICACIÓN** CON SUS ENTORNOS Y CONTEXTOS PARA CONOCER LA ÚLTIMA INFORMACIÓN SOBRE RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN SUS MARCOS DE ACCIÓN. LAS QUE MEJORES DATOS OBTENGAN PARA OPERAR, SERÁN LAS QUE LOGREN UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN LOS MERCADOS, EVITEN GOLPES NEGATIVOS Y NÚMEROS ROJOS.

ción y los niveles de ingreso. Así entonces una empresa de bienes de consumo debería considerar cómo los cambios en los niveles de ingreso de la población afectarán la demanda de sus productos.

El tecnológico (T) considera el impacto de las innovaciones tecnológicas en la empresa y cómo éstas pueden evolucionar en el futuro. Esto abarca aspectos como el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), nuevas formas de producción, y la velocidad de obsolescencia tecnológica. A manera de ejemplo, una empresa de servicios financieros debe estar al tanto de las tendencias en tecnología fintech para mantenerse competitiva en el mercado.

Los factores socioculturales (S) se refieren a las tendencias y cambios en la sociedad que pueden afectar las preferencias y comportamientos de los consumidores. Por mencionar: cambios en gustos y preferencias, fluctuaciones en los niveles de ingreso, conciencia por la salud y cambios en la composición demográfica. Una empresa de moda debería entonces estar al tanto de las tendencias culturales emergentes para ajustar su línea de productos de manera adecuada.

Los temas ecológicos (la segunda E) se enfocan en las consideraciones ambientales y las regulaciones relacionadas con la protección del medio ambiente. Esto puede incluir leyes de protección medioambiental, regulaciones sobre el consumo de energía, y la conciencia social sobre cuestiones ecológicas. Por ejemplo, una empresa de fabricación podría revisar cómo las regulaciones ambientales afectarán sus procesos de producción y su imagen corporativa.

Por último, el análisis legal (L) aborda los cambios en la normativa que puedan impactar directamente en el proyecto o negocio de la empresa. Se pueden incluir aspectos como obtención de licencias, leyes laborales, regulaciones sobre publicidad, entre otros. A manera de muestra, un startup tecnológico debe asegurarse de cumplir con las leyes de protección de datos y propiedad intelectual al desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios.

Lo que proponen los diferentes teóricos es llevar a cabo el análisis PETSEL de manera sistemática, investigando y evaluando cada uno de estos factores de manera individual y luego considerando cómo interactúan entre sí. Esto implica recopilar datos relevantes, examinar tendencias históricas y actuales, y proyectar posibles escenarios futuros. Al comprender estos factores externos, la empresa puede anticipar riesgos, identificar oportunidades y adaptar sus estrategias y operaciones para mantenerse competitiva y alcanzar sus objetivos comerciales a largo plazo.

¿Cuándo aplicar un análisis PETSEL?

Integrando la visión de Pascual Parada Torralba, PhD en Economía y Empresa de la Universidad de Castilla-La Mancha consultado para este artículo, las organizaciones deberían aplicar la metodología PETSEL en el momento de diseñar sus planes estratégicos a medio plazo y no únicamente a demanda cuando el contexto lleva a necesitarlo. De acuerdo con el experto, esta técnica forma parte del apartado de análisis estratégico, y más específicamente, del análisis del entorno general.

Los beneficios de la técnica del PETSEL son notables, como destaca el doctor Parada Torralba, "en primer lugar porque es una técnica fácil de entender, con una curva de aprendizaje muy baja. Esto significa que las empresas pueden adoptarla rápidamente y comenzar a aplicarla de manera efectiva en sus procesos estratégicos".

Según el experto, la utilidad y simplicidad de esta metodología "a menudo sorprende a los empresarios", convirtiéndose en una herramienta esencial en su arsenal estratégico. Además, esta metodología no solo les ayuda a comprender su entorno actual, sino que también les permite captar tendencias emergentes que podrían impactar en su negocio a futuro.

En su paper sobre el análisis PETSEL como una herramienta para refinar y enfocar contextos,

los autores Peng y Nunes (2007) aplican el modelo para obtener información sobre algunas regiones en China y como conclusión aseguran que la metodología es clave al "intentar reducir entornos empresariales muy amplios para estudiar sistemas de información organizativos". Por eso, recomiendan utilizarlo convencionalmente de dos maneras diferentes. Primero, para analizar la posición de una organización particular o sector industrial dentro de un entorno empresarial específico; bien sea la propia empresa, la competencia, o una compañía a adquirir. Segundo, para analizar la viabilidad de soluciones generales de gestión en un entorno empresarial antes de implementarlas.

Sin embargo, los científicos de la Universidad de Sheffield destacan que el PETSEL está lejos de ser un marco de análisis preciso y claramente circunscrito y que "hay un número casi ilimitado de variables que pueden surgir de cada dimensión. Por lo tanto, es necesario priorizar aquellas variables que tienen un mayor impacto en la industria, sector o país estudiado".

¿A qué riesgos nos estamos enfrentando?

Los resultados de la encuesta de percepción de riesgos realizada por el Foro Económico Mundial (2024) revelan una perspectiva mayoritariamente negativa para los próximos dos años con un aumento esperado en la inestabilidad y el riesgo de catástrofes globales.

Según la encuesta, realizada en septiembre de 2023, dos tercios de los encuestados identifican el clima extremo como el principal riesgo para 2024 debido a la preocupación por la continuación de fenómenos como El Niño, que podría intensificar olas de calor, sequías, incendios forestales e inundaciones.

La desinformación generada por inteligencia artificial y la polarización societal y política también son destacados, ocupando el segundo y tercer lugar en las preocupaciones para el año actual ya que muchos países aún están luchando por recuperar el progreso perdido durante la pandemia, lo que crea un terreno fértil para la propagación de la desinformación. En cuanto a los riesgos financieros, el informe destaca que la crisis del costo de vida y los ciberataques son motivo de preocupación.

Estos hallazgos sugieren que las empresas deben estar preparadas para enfrentar un entorno cada vez más complejo y volátil. Es crucial tener en cuenta estos riesgos al planificar estrategias a corto y largo plazo, manteniendo un enfoque en la resiliencia y la capacidad de adaptación ante posibles turbulencias económicas y sociales.

Referencias:

- Brown, A. (2018). "The PETSEL Framework: Enhancing PESTEL Analysis for Contemporary Business Environments." Journal of Strategic Management, 15(2), 45-58.
- Foro Económico Mundial. (2024). Informe Anual sobre Riesgos Globales. Foro Económico Mundial. https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/in-full/
- Johnson, L. K. (2005). "PESTEL Analysis: Understanding the External Environment of a Business." Harvard Business Review, 23(4), 32-41.
- Peng, G.C.A. y Nunes, M.B. (2007) Utilizando el Análisis PEST como una Herramienta para Refinar y Enfocar Contextos para la Investigación de Sistemas de Información. En: ECRM 2007. 6ta Conferencia Europea sobre Metodología de Investigación para Estudios de Negocios y Gestión, 9 al 10 de julio de 2007, Lisboa, Portugal. Academics Conference International, 229 - 236.
- Torres Arriaga, M.G. (2019). Análisis PESTEL. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for Pestel Analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52-66. doi:10.5539/ijbm.v7n24p52

EL PESO DE LAS MARCAS Y SU GENERACIÓN DE VALOR

UNA MARCA ES MUCHO MÁS QUE UN NOMBRE O UN LOGOTIPO. ES LA ESENCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y LA CLAVE PARA LLEGAR AL ÉXITO

Andrés Venegas Loaiza

En el panorama competitivo actual, la reputación de una empresa se ha convertido en un activo invaluable. La marca, como uno de los elementos fundamentales de esta reputación, no solo representa los productos y servicios que ofrece una empresa, sino que también encarna sus valores, su identidad y su promesa al mercado. Comprender cómo la marca influye en la percepción pública de una empresa, su valor en el mercado y cómo promoverla de manera efectiva, se ha vuelto crucial para el éxito empresarial.

Y es que la marca de una empresa es mucho más que un nombre o un logotipo; es la esencia de su identidad corporativa. Como señala Keller (2013), "una marca fuerte es una valiosa fuente de ventaja competitiva" (p. 76). El reconocimiento de marca, la percepción de calidad, la lealtad del cliente y otros aspectos están estrechamente ligados a cómo una marca se posiciona en el mercado y cómo se comunica con su audiencia. Cuando una marca se establece con éxito, puede influir significativamente en la reputación de una empresa.

Sobre este concepto, la reputación empresarial, según Fombrun y Van Riel (2004), es "un activo intangible que representa el valor relativo de una empresa en el mercado". Esta reputación se ve afectada por diversos factores, entre ellos, la percepción de la marca por parte de los consumidores y otros grupos de interés. Una marca sólida y bien posicionada puede contribuir a una reputación positiva, lo que a su vez puede aumentar la confianza del consumidor, atraer talento y fomentar alianzas estratégicas.

Promoción de marca, la clave para aumentar su valor

La promoción efectiva de la marca es fundamental para fortalecer su peso en la reputación empresarial. Las estrategias de marketing bien planificadas y ejecutadas pueden aumentar la visibilidad de la marca, mejorar su percepción y diferenciarla de la competencia. En este sentido, Kotler y Keller (2016) enfatizan la importancia de "crear una conexión emocional con los consumidores a través de la marca".

Una forma de promover la marca es a través de campañas publicitarias que resalten sus valores y beneficios únicos. Estas campañas no solo informan al público sobre los productos o servicios, sino que también crean una narrativa que vincula la marca con las emociones y los valores de los consumidores. Por ejemplo, la campaña "Just Do It" de Nike asoció la marca con el espíritu de superación personal y el logro de metas, generando una conexión emocional con sus clientes.

Otra estrategia efectiva es el marketing de contenidos, que implica la creación y difusión de material

LAS MARCAS, CUANDO SE GESTIONAN DE MANERA ESTRATÉGICA Y EFECTIVA, PUEDEN TENER UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA Y SUS ACCIONISTAS. DESDE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA HASTA LA INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

relevante y valioso para el público objetivo. Al proporcionar información útil, entretenida o inspiradora, una empresa puede posicionarse como una autoridad en su industria y fortalecer la percepción de su marca como confiable y experta.

¿Cómo una marca gana valor en el mercado?

La doctora Jill Avery es profesora titular de Administración de Empresas en la unidad de Marketing de la Escuela de Negocios de Harvard. Consultada para este artículo, la experta mencionó que, aunque se sabe que las marcas pueden ser valiosas para las empresas, no hay acuerdo sobre cómo medir exactamente ese valor y es por eso que las reglas contables no permiten que las empresas incluyan el valor de sus marcas en sus balances. "Esto significa que el dinero que las empresas invierten en crear y promover sus marcas se registra como un gasto en sus informes financieros anuales, en lugar de ser considerado una inversión. Como resultado, las contribuciones a las ganancias futuras de las marcas suelen ser pasadas por alto o subestimadas y esto puede hacer que sea difícil para las empresas ver el valor real que sus marcas pueden aportar a largo plazo".

Sin embargo, la doctora Avery es autora de un modelo de cinco pasos con el que demuestra cómo las inversiones y acciones de marketing inician un proceso de creación de capital que construye valor de marca basado en el consumidor, cambiando positivamente los comportamientos de compra y uso de los consumidores e impactando en los flujos de dinero de la empresa para ofrecer valor a sus inversionistas. (Avery, 2018).

El modelo comienza destacando la importancia de la construcción de marcas en el primer paso. En este primer momento, es crucial que la empresa desarrolle estrategias para crear una marca única y reconocible a través de la mezcla de marketing, que incluye el diseño de productos, los precios, la distribución y las

comunicaciones. Esto significa pensar en cómo queremos que los clientes nos vean y nos reconozcan en el mercado. Por ejemplo, si somos una empresa de ropa deportiva, queremos que nuestra marca sea conocida por su calidad y estilo moderno. Adidas es un buen ejemplo de cómo construir una marca fuerte en el mundo del deporte. Ha creado una identidad visual sólida con su famoso logo de las tres rayas y ha desarrollado una narrativa de marca que enfatiza el rendimiento y la innovación en sus productos.

El segundo paso se centra en la equidad de marca basada en el consumidor (CBBE, por sus siglas en inglés). Este concepto busca cuantificar el nivel de conciencia de marca y el conocimiento que los consumidores tienen sobre ella. A medida que los consumidores se familiarizan con una marca, comienzan a asociarla con emociones, actitudes y creencias. Es donde la magia realmente sucede. La equidad de marca basada en el consumidor se trata de cómo los clientes perciben y se sienten hacia la marca. ¿Qué emociones les evoca? ¿Qué piensan cuando ven el logo o escuchan su nombre?

De acuerdo con la autora, la CBBE se construye a través de estas asociaciones cognitivas y afectivas que los consumidores desarrollan hacia la marca. Además, los consumidores también contribuyen proactivamente a la CBBE al compartir historias y experiencias sobre la marca, lo que amplifica su significado más allá de las estrategias de marketing de la empresa. La marca Apple es un excelente ejemplo pues sus clientes no solo compran sus productos por su tecnología, sino también por el estatus y la exclusividad que la marca evoca. La asociación con la innovación y el diseño elegante ha creado una fuerte lealtad entre los consumidores.

En el tercer paso, el modelo de Avery examina cómo las marcas influyen en los comportamientos de compra y uso de los consumidores. Aquí es donde la CBBE se vuelve tangible. Una vez que los clientes tienen una conexión emocional con la marca están dispuestos a pagar más por sus productos, son leales y se convierten en los mejores embajadores al recomendar nuestra marca a otros. El caso de Starbucks es definitivo, los clientes no solo están dispuestos a pagar más por una taza de café, sino que también hacen de Starbucks un lugar habitual para reunirse, estudiar o trabajar, lo que aumenta su fidelidad a la marca y fortalece su valor en el mercado.

En el cuarto paso, el modelo aborda la medición del valor de marca. Esto implica cuantificar cómo las marcas afectan los ingresos y los costos de una empresa. Las marcas sólidas pueden generar ingresos adicionales a través de precios más altos, lealtad de los consumidores y nuevas oportunidades de negocio. Aquí se traduce la lealtad de los clientes en números concretos: ¿Estamos vendiendo más gracias a nuestra reputación de marca? ¿Estamos ahorrando dinero en marketing porque nuestros clientes son nuestros mejores promotores? Coca-Cola es un ejemplo clásico de cómo una marca puede tener un valor tangible. Su marca es tan poderosa, que la gente a menudo pide una "Coca-Cola" en lugar de simplemente una gaseosa.

Finalmente, en el quinto paso, Avery evalúa el impacto de la marca en el valor para los accionistas de la empresa. A medida que los flujos de dinero presentes y futuros de la empresa crecen y se vuelven más seguros debido a la influencia de la marca, el valor de la empresa para los accionistas aumenta.

Este modelo completo demuestra cómo las marcas, cuando se gestionan de manera estratégica y efectiva, pueden tener un impacto significativo en la creación de valor para la empresa y sus accionistas. Desde la construcción de la marca hasta la influencia en el comportamiento del consumidor y, finalmente, en la generación de flujos de efectivo y retornos financieros sólidos, cada paso del modelo destaca la importancia crucial de una marca sólida y bien posicionada en el mercado actual.

Referencias

- Avery, J. (2018). The Art and Science of Brand Valuation. Harvard Business School Technical Note, 518-086.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. FT Press.
- Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Navegando la resistencia hacia el cambio en la adopción empresarial

Rommel Eduardo Guerra Sua
Executive MBA
Inalde Business School

Consultor independiente
Tecnologías emergentes

> **ES ESENCIAL ARROJAR LUZ SOBRE LOS DESAFÍOS INICIALES** QUE SE ALZAN COMO SOMBRAS EN EL CAMINO DE LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA. NOS ENCONTRAMOS CON UN TERRENO DONDE LOS TEMORES, LAS DUDAS Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO ACTÚAN COMO BARRERAS TANGIBLES.

En el vertiginoso mundo empresarial actual, donde la tecnología avanza a pasos agigantados como la Inteligencia Artificial, surgen desafíos cruciales para las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia. Aunque la promesa de mejorar procesos y aumentar la productividad parece tentadora, un enemigo formidable acecha en la penumbra: la resistencia al cambio. A lo largo de mi travesía profesional, he sido testigo de empresas ansiosas por abrazar innovaciones, solo para encontrarse con una realidad desafiante: la adopción de tecnologías es mucho más que elegir la herramienta correcta. La verdadera batalla se libra en el terreno complejo de la aceptación y adaptación por parte de las personas que constituyen el corazón de cualquier organización. El miedo a lo desconocido, la inseguridad laboral y la renuencia a dejar atrás lo familiar son obstáculos que amenazan con descarrilar incluso los proyectos más prometedores. En este relato, nos sumergiremos en el núcleo de este desafío vital, explorando experiencias palpables y brindando perspectivas que actúan como faros en la travesía de implementar y adoptar tecnologías con éxito.

Pero, como toda buena historia, esta no es solo mía. Se ha entretejido en las páginas de dos guías esenciales: "Diffusion of Innovations" de Everett M. Rogers y "Crossing the Chasm" de Geoffrey A. Moore. Estos textos no solo son libros; son los compañeros de ruta que han iluminado nuestro camino a través de la complejidad de la adopción de la innovación empresarial.

El desafío

Para iniciar, es esencial arrojar luz sobre los desafíos iniciales que se alzan como sombras en el camino de la adopción tecnológica. Nos encontramos con un terreno donde los temores, las dudas y la resistencia al cambio actúan como barreras tangibles. La adopción de nuevas tecnologías no es solo una cuestión de implementar herramientas; es una inmersión en la psicología y la cultura organizacional. Enfrentamos el desafío de abordar el miedo al cambio, ese sentimiento incómodo que puede surgir cuando se vislumbra lo desconocido. La incertidumbre se cierne sobre cómo los equipos y las personas reaccionarán ante la introducción de tecnologías novedosas en su día a día. Este es el terreno fértil donde germinan las semillas de la resistencia.

Al abordar estos desafíos desde el inicio, reconocemos la importancia de comprender la dinámica humana y cultural que rodea la adopción tecnológica. Everett M. Rogers nos brinda una valiosa lente a través de su teoría de la difusión de innovaciones, destacando la presencia crucial de los "Innovadores" como aquellos dispuestos a romper el hielo y explorar nuevas fronteras. Estos pioneros, al ser los primeros en sumergirse en la experiencia tecnológica, no solo allanan el camino, sino que también desempeñan un papel vital al demostrar que el cambio puede ser necesario y beneficioso. Cabe destacar que no existe una sola fórmula pues la psicología humana es compleja, pero al embarcarnos en la identificación y comprensión de estos desafíos iniciales, y sabiendo que solo al enfrentarlos con decisión podremos trazar un camino claro hacia la adopción tecnológica exitosa.

Identificación de casos de uso

En nuestra exploración de cómo superar la resistencia al cambio en la adopción tecnológica, un punto crucial emerge: la identificación del caso de uso. Este paso estratégico implica seleccionar con precisión las áreas o procesos dentro de la organización donde la tecnología puede ser una fuerza impulsora de mejoras tangibles. Enfrentamos la tarea de trazar un mapa claro de cómo y dónde la implementación tecnológica puede marcar la diferencia.

A través de este enfoque, la resistencia al cambio se encuentra con una respuesta práctica y específica. Identificar casos de uso no solo es un ejercicio de eficacia operativa, sino también

una herramienta de comunicación interna potente. Al definir de manera clara cómo la tecnología impactará tareas específicas, ofrecemos a los equipos una visión clara y comprensible de los beneficios que pueden esperar. Esto no solo disipa la incertidumbre, sino que también crea un terreno fértil para la colaboración, donde los miembros del equipo pueden visualizar directamente cómo la nueva tecnología se integrará en su día a día. En esta etapa, nos convertimos en arquitectos de cambio, trazando rutas precisas hacia una adopción tecnológica más fluida y efectiva.

Capacitación y creación de conciencia

Avanzando en nuestra estrategia de superar la resistencia al cambio, llegamos a un punto crucial: la capacitación y concientización. Este paso no es solo una transferencia de habilidades técnicas, sino un viaje que busca empoderar a los miembros de la organización con las herramientas y el entendimiento necesario para abrazar la nueva tecnología. La capacitación, en su esencia, se convierte en el faro que ilumina el camino hacia la adopción efectiva.

Durante las sesiones formativas, no solo se transmiten conocimientos técnicos, sino que también se cultivan habilidades prácticas y una comprensión profunda de cómo la tecnología puede ser una aliada en las tareas diarias. La concientización entra en juego como el componente emocional, destacando los beneficios tangibles que esta innovación aporta tanto a nivel individual como organizacional. Al visualizar cómo las rutinas diarias se vuelven más eficientes y gratificantes, los colaboradores no solo adquieren habilidades, sino que también desarrollan una conexión emocional con la tecnología. Así, la capacitación y la concientización se entrelazan como las herramientas esenciales que allanan el camino hacia una adopción tecnológica que va más allá de la mera asimilación técnica, buscando convertirse en un cambio cultural significativo.

Durante las sesiones formativas, no solo se transmiten conocimientos técnicos, sino que también se cultivan habilidades prácticas y una comprensión profunda de cómo la tecnología puede ser una aliada en las tareas diarias.

Enfrentamos el desafío de abordar el miedo al cambio, ese sentimiento incómodo que puede surgir cuando se vislumbra lo desconocido. La incertidumbre se cierne sobre cómo los equipos y las personas reaccionarán ante la introducción de tecnologías novedosas en su día a día.

Al implementar un riguroso proceso de evaluación, identificamos oportunidades de mejora, afinamos detalles y aseguramos que la adopción tecnológica siga siendo un motor eficiente para el progreso organizacional.

Validación y testimonios

A medida que avanzamos en nuestra travesía de adopción tecnológica, nos encontramos en un punto crucial donde la teoría y la práctica se entrelazan: la validación y los testimonios. En este paso, no solo buscamos respaldar la utilidad de la tecnología con evidencia tangible, sino también compartir experiencias reales que sirvan como faro para aquellos que aún contemplan la adopción con cautela.

Los testimonios no son solo narrativas de éxito; son voces auténticas que testifican el impacto positivo de la tecnología en casos de uso específicos. Al presentar

> **EN CADA PASO DE ESTE VIAJE,** RECORDAMOS QUE LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA EXITOSA NO RADICA EN UNA RECETA INFALIBLE, SINO EN LA CAPACIDAD DE ENTENDER Y ABRAZAR LA SINGULARIDAD DE CADA INDIVIDUO DENTRO DE NUESTRAS ORGANIZACIONES.

casos reales donde la implementación tecnológica ha resultado en mejoras palpables, no solo celebramos logros, sino que también cultivamos un terreno fértil para la confianza. Los equipos que han experimentado de primera mano los beneficios se convierten en embajadores entusiastas, compartiendo sus historias no solo como validaciones de la tecnología, sino como inspiración para aquellos que aún dudan. Es acá cuando la validación y los testimonios no solo respaldan la efectividad de la tecnología, sino que también forjan un camino iluminado por historias reales de éxito, allanando la senda para una adopción tecnológica más amplia y confiada.

Superar el "abismo" con líderes de opinión

Nuestra narrativa de adopción tecnológica avanza hacia un punto clave: superar el temido "abismo" identificado por Geoffrey Moore. Aquí, nos enfrentamos al desafío de llevar la tecnología más allá de la fase inicial de adopción y hacia una aceptación más generalizada. En este capítulo de nuestra travesía, la colaboración con líderes de opinión dentro de la organización se convierte en la herramienta estratégica para sortear este obstáculo crítico.

Los líderes de opinión, con su influencia y credibilidad, son los arquitectos de cambio en esta etapa crucial. Su apoyo y adopción entusiasta de la tecnología no solo sirven como ejemplo para otros, sino que también aportan una perspectiva respetada que despeja las dudas y alimenta la confianza en la innovación. Colaborar estrechamente con estos líderes no solo es un movimiento táctico, sino un gesto estratégico que busca transformar la percepción general de la tecnología dentro de la organización. Así, el "abismo" se convierte en un puente que cruza la brecha entre la resistencia inicial y una adopción tecnológica más amplia y arraigada en la cultura organizacional.

Monitoreo y ajuste continuo

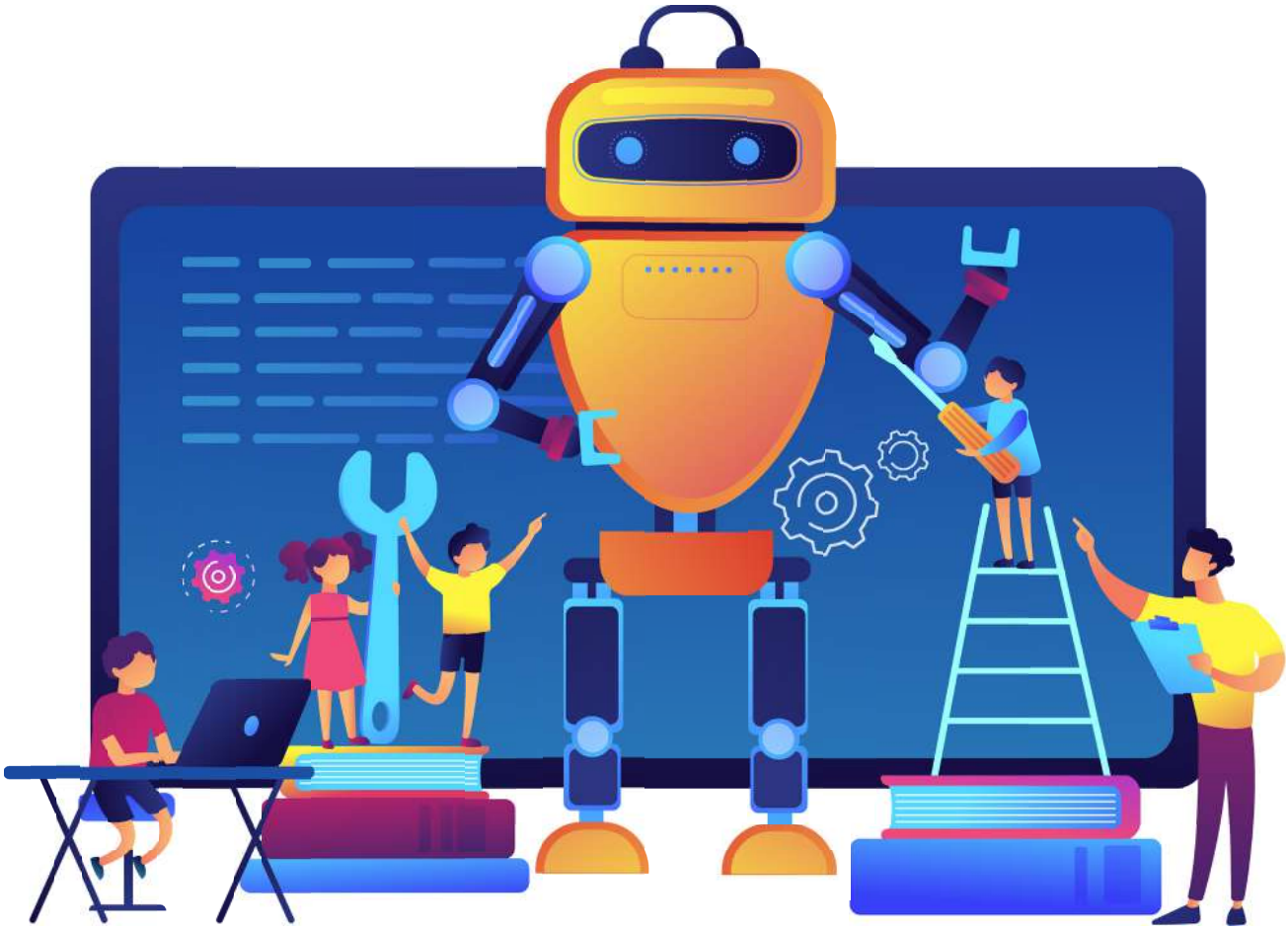
En nuestra travesía hacia la adopción tecnológica exitosa, la penúltima etapa nos invita a mirar hacia el futuro mientras establecemos un sistema de monitoreo y ajuste continuo. Aquí, la tecnología no es una herramienta estática, sino una fuerza dinámica que evoluciona junto con las necesidades cambiantes de la organización. Al implementar un riguroso proceso de evaluación, identificamos oportunidades de mejora, afinamos detalles y aseguramos que la adopción tecnológica siga siendo un motor eficiente para el progreso organizacional.

Celebrar éxitos y fomentar una cultura de innovación

Al reconocer y destacar los logros obtenidos a través de la adopción tecnológica, no solo aplaudimos el cambio, sino que también fomentamos una mentalidad positiva y proactiva hacia la innovación. Cada éxito no es solo un hito, sino un faro que ilumina el camino para futuras exploraciones tecnológicas. Así, nos despedimos con la certeza de que la adopción tecnológica no es solo una evolución técnica, sino un viaje cultural que transforma la manera en que abrazamos el cambio y la innovación en nuestras organizaciones.

Abrazando el cambio con empatía

En la travesía de nuestra odisea tecnológica, queda claro que más allá de las etapas y estrategias, el corazón del éxito yace en la empatía hacia aquellos que dan vida a las organizaciones. La tecnología no es solo un conjunto de herramientas; es una narrativa compartida que se teje con la comprensión de las personas, sus miedos, sus aspiraciones y su capacidad de adaptación. Así, en cada paso de este viaje, recordamos que la adopción tecnológica exitosa no radica en una receta infalible, sino en la capacidad de entender y abrazar la singularidad de cada individuo dentro de nuestras organizaciones. Con esta perspectiva, el futuro se presenta no solo como una era de innovación, sino como un horizonte donde la empatía y la tecnología coexisten para impulsar un cambio transformador.



Reinventando el aprendizaje en LA PRIMERA INFANCIA

Para nosotros, los adultos, es normal pensar en la educación entre un escenario común. Varias filas de mesas, normalmente separadas, con un tablero al frente y un profesor "dictando su clase". Así mismo, cuando pensamos en educación infantil, las mesas son de otras formas y colores, que permiten completar un cuadrado o un hexágono (con suerte), pero el profesor sigue estando adelante, dando indicaciones, manteniendo el control y la disciplina de la clase, mientras el tiempo corre y el timbre anuncia el tiempo de descanso, el único para comenzar a jugar.

Según el Ministerio de Ciencias, el término 'innovación' tiene bastantes acepciones según los autores a los que se apele. Sin embargo, normalmente se refiere a elementos relacionados con el área empresarial, que recurre a esta, para arrojar al mercado productos o servicios que incluyen procesos nuevos o mejorados

Sin embargo, cuando se habla del ámbito educativo ¿A qué nos referimos con innovación? Normalmente referirse a la innovación educativa trae con sí una serie de paradigmas. Las personas suelen imaginar procesos que incluyen únicamente la tecnología,

Tatiana Ghitis Jaramillo
Ph.D.

Líder de la Maestría en Proyectos Educativos mediados por TIC
Universidad de La Sabana

pero esto no necesariamente es así. Muchas escuelas rurales realizan innovaciones a pesar de no tener acceso a Internet, dispositivos electrónicos e incluso electricidad, pues como innovaciones incluyen cambios en sus procesos, personas y relaciones con mediaciones didácticas diversas.

Las innovaciones educativas se pueden generar desde la educación inicial hasta los niveles posgraduales y no dependen de una edad exclusiva. De esta manera, encontramos diversas innovaciones educativas como la gamificación en el aula, el aprendizaje basado en retos, aprendizaje invertido (los estudiantes realizan un trabajo independiente sobre la temática y en el salón de clases se aclaran las dudas), robótica educativa, entre otros. Pero ¿Cómo saber cuáles son las adecuadas según la edad y cómo implementarlas?

El aprendizaje en la primera infancia

La educación infantil es una fase determinante en el desarrollo de los niños pues establece los cimientos para su aprendizaje y bienestar futuros. En un mundo en constante evolución, la innovación educativa se convierte en algo imprescindible para brindar las herramientas y habilidades necesarias para desenvolverse en la sociedad.

En primer lugar, es importante aclarar que desde el siglo anterior se viene hablando del 'paidocentrismo', un término referido al aprendizaje centrado en el estudiante y no en el docente. En este, el estudiante es el encargado de construir su conocimiento a partir de sus experiencias y participación real en el proceso educativo. Dicho proceso obliga al docente a generar ambientes educativos apropiados y estimulantes que promuevan la exploración, la curiosidad y el aprendizaje a través de la interacción directa con el objeto de estudio mientras se fomenta el juego y el movimiento para lograr los propósitos planteados. Lo anterior ha obligado a realizar cambios en la docencia, en las metodologías e incluso en la infraestructura y el mobiliario de los salones.

En segundo lugar, es importante explicar que las metodologías clásicas no son suficientes y adecuadas para la generación de los niños que nacieron en la revolución digital, también llamada cuarta revolución industrial. Por eso, la innovación se genera como una necesidad de la educación actual, incluyendo metodologías como el ABP o aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje experiencial, el aprendizaje basado en juegos, la gamificación, que les permiten a los niños aprender de manera significativa, motivada, participativa y activa.

Mediaciones didácticas tecnológicas, una forma de innovación

Las mediaciones didácticas como las tecnologías emergentes se pueden convertir en apoyos para el docente. Encontramos dentro de ellas la realidad aumentada, la inteligencia artificial, los videojuegos y la robótica educativa, que, utilizadas de forma adecuada, pueden fomentar aprendizajes por medio de experiencias inmersivas e interactivas que le permiten explorar al niño y personalizar los procesos de aprendizaje.

Aquí quisiera detenerme un poco en la robótica educativa, a partir de investigaciones que se refieren a su implementación en la etapa de educación inicial. Como lo plantean varios artículos académicos, entre ellos, Los robots llegan a las aulas y Los Robots en la educación de la primera infancia: aprender a secuenciar acciones usando robots programables, la robótica educativa o pedagógica apoya diversos procesos de desarrollo

promoviendo la interacción con objetos innovadores en el aula. De esta manera, los robots no solo apoyan procesos de fortalecimiento de pensamiento lógico y computacional, sino que además pueden ayudar a fortalecer los núcleos del desarrollo, es decir, puede contribuir a la construcción de las dimensiones que conforman al niño, pero no de manera segmentada, pues el fortalecimiento de un núcleo afecta a todos los demás, al núcleo cognitivo, el comunicativo, el socioemocional, el corporal o físico.

Así mismo, como se plantea en el artículo La observación del desarrollo infantil. Orientaciones para educadores, las bases del futuro y de los aprendizajes posteriores se pueden materializar en las aulas con tableros digitales, donde el profesor permite que los estudiantes interactúen con el conocimiento mediante sus aplicaciones y las gafas de realidad virtual para dar un toque de aprendizaje de manera experiencial.

Pero ¿Son estas experiencias suficientes para el aprendizaje de los niños? Los primeros años de vida son vitales para el desarrollo y el niño aprende desde la exploración e interacción de su entorno desde sus sentidos: oler, oír, sentir y degustar, procesos no promovidos cuando se usan dispositivos tecnológicos. Por lo anterior, cuando se trata de incluir en educación inicial estos dispositivos, es importante evaluar factores como el propósito educativo, la calidad de las aplicaciones, y si es necesario, se puede cambiar por otros recursos.

Para ello, la OMS y la Asociación Americana de Pediatría han arrojado una serie de recomendaciones frente a la interacción y el tiempo en pantallas de los niños, pues es bien sabido que su uso, en una etapa en la cual el cerebro está en desarrollo, puede significar afectaciones en su salud física, mental y emocional, por no hablar de su seguridad e integridad.

Sin embargo, más allá del uso de los nuevos artefactos y dispositivos tecnológicos, la innovación en educación infantil se refiere a un cambio de paradigma educativo, cambio que se centra en nuevos enfoques y pedagogías que abarcan mucho más que los contenidos académicos que normalmente se encuentran en las instituciones.

Las pedagogías alternativas: enfoques innovadores

En vista de lo anterior, las pedagogías alternativas son una respuesta necesaria a los desafíos y demandas del siglo XXI. Se centran en la formación de individuos críticos, creativos y autónomos, capaces de enfrentar los constantes cambios y desafíos del mundo actual. Su objetivo es desarrollar habilidades y competencias que permitan a las personas desenvolverse de manera exitosa en diferentes ámbitos de la vida.

Las pedagogías alternativas se convierten en enfoques de aprendizaje inspiradores que fomentan el respeto por las particularidades y ritmos del niño, en los que se incluyen la naturaleza, la cultura y la familia como claves para promover relaciones flexibles, estimulantes, de apoyo y exploración para la comprensión de los aprendizajes adquiridos en cada momento.

Aunque gran mayoría de estas pedagogías no se pensaron en este siglo, llevan décadas desarrolladas en diversos países de Europa. De hecho, algunas de

ellas se encuentran planteadas en el libro de Jaume Carbonell Pedagogías del Siglo XXI, como la escuela bosque, las pedagogías de la inclusión y la cooperación, las libres no directivas, la lenta serena y sostenible, entre otras. Estas van más allá de mejorar el aprendizaje académico. También buscan fomentar el desarrollo social y emocional, creando entornos seguros y acogedores donde los niños puedan cultivar habilidades fundamentales como la empatía, la comunicación, la colaboración, la resolución de conflictos, el desarrollo físico y neurológico, mientras se fomenta el pensamiento crítico y se respeta ante todo la individualidad.

Además, estas pedagogías consideran a la familia el núcleo de formación y reconocen la necesidad de actuar en consonancia con esa crianza, en la que la participación de padres y comunidad se convierten en constructores sociales para intercambiar experiencias y realidades socioculturales que permiten la apropiación de conocimientos.

Para el futuro

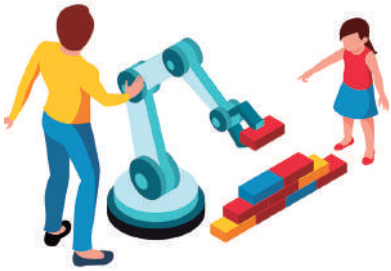
La innovación en la educación infantil es un proceso constante que tiene como objetivo mejorar la calidad y ofrecer a los niños las mejores oportunidades para su desarrollo integral. Es un enfoque que busca reinventar cómo los más pequeños aprenden, creando entornos estimulantes, desafiantes y adaptados a sus necesidades individuales, para ayudarles a desarrollar su potencial.

La innovación educativa es una inversión en el futuro de la sociedad, ya que nos permite preparar a los niños para los desafíos que enfrentarán en el siglo XXI, aun desconociendo cual será la realidad futura y sus inciertos desafíos.

En mi opinión, es fundamental fomentar la innovación en la educación infantil, ya que es una forma de asegurar que los niños adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para prosperar en un mundo en constante cambio. Además, al crear ambientes de aprendizaje más atractivos y personalizados, se promueve el interés y la motivación de los niños, lo que facilita su proceso de aprendizaje y les brinda una experiencia educativa más enriquecedora.

La innovación en educación infantil se refiere a un cambio de paradigma educativo, cambio que se centra en nuevos enfoques y pedagogías que abarcan mucho más que los contenidos académicos que normalmente se encuentran en las instituciones.

Al crear ambientes de aprendizaje más atractivos y personalizados, se promueve el interés y la motivación de los niños, lo que facilita su proceso de aprendizaje y les brinda una experiencia educativa más enriquecedora.



La innovación educativa es una inversión en el futuro de la sociedad, ya que nos permite preparar a los niños para los desafíos que enfrentarán en el siglo XXI, aun desconociendo cual será la realidad futura y sus inciertos desafíos.

Referencias

- Caballero-González, Y., y García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A. (2021). Robots en la educación de la primera infancia: aprender a secuenciar acciones usando robots programables. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 24(1), pp. 77-94. DOI: http://dx.doi.org/10.5944/ried.24.1.27508
- Ghitis Jaramillo, T., y Alba Vásquez, J. A. (2014). Los robots llegan a las aulas. Infancias Imágenes, 13(1), 143–147. https://doi.org/10.14483/16579089.8122
- Guzmán, R. J., & García, S. (Eds.). (2023). La observación del desarrollo infantil: Orientaciones para educadores. Universidad de La Sabana. DOI: 10.5294/978-958-12-0610-0.2022.8
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). (2023, 14 de noviembre). Glosario. [Página web]. https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion

Innovación, mucho más que tecnología

Juan Carlos Garcés Beltrán
Executive MBA
Inalde Buisness School

Consultor en tecnología y estrategia

Para perdurar en un entorno que cambia cada vez más rápido, debemos adaptarnos, y para ello es necesario innovar con mayor velocidad. Muchos hemos visto en la tecnología del momento, o en el método de moda la solución. Pero es tanta información y cambia tan rápido, que terminamos confusos. Tal vez ello influye para que en la Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica 2021 del DANE, apenas el 7% de las empresas del país innovan en nuevos productos, 5% lo hacen en mejoras a productos existentes y el 22% lleva a cabo innovaciones en procesos.

Propongo un acercamiento diferente. En la resolución de los retos creativos, no sabemos si usaremos tecnología o no, o si tendremos que hacer investigación de punta. Lo que sí conocemos es en qué etapa de madurez se encuentra nuestra organización. Este es el punto de partida desde el cual guiamos a nuestro equipo para evolucionar el proceso de innovación. Nos provee criterios para incorporar métodos y avances a nuestra organización, minimiza la confusión.

Medios y fines

La tecnología es parte y también es resultado de los esfuerzos innovadores. Una forma de reflexionar sobre el papel de la tecnología en la innovación, es examinar su presencia o ausencia como mecanismo principal de innovación y como objeto de la misma. La siguiente figura permite visualizar las combinaciones. Las siguientes secciones examinan los grupos resultantes, junto con sugerencias para sacarles mayor provecho.

Siempre hay gente creativa

El año pasado, el gerente de una empresa industrial comentaba a su junta asesora: "Tengo mucha fe en el producto libre de plomo, nos permite cumplir las estrictas regulaciones ambientales del mercado internacional, con ventajas de costo sobre los competidores. Logrando penetrar el mercado americano, el reto será crecer la producción para seguir el paso de las ventas".

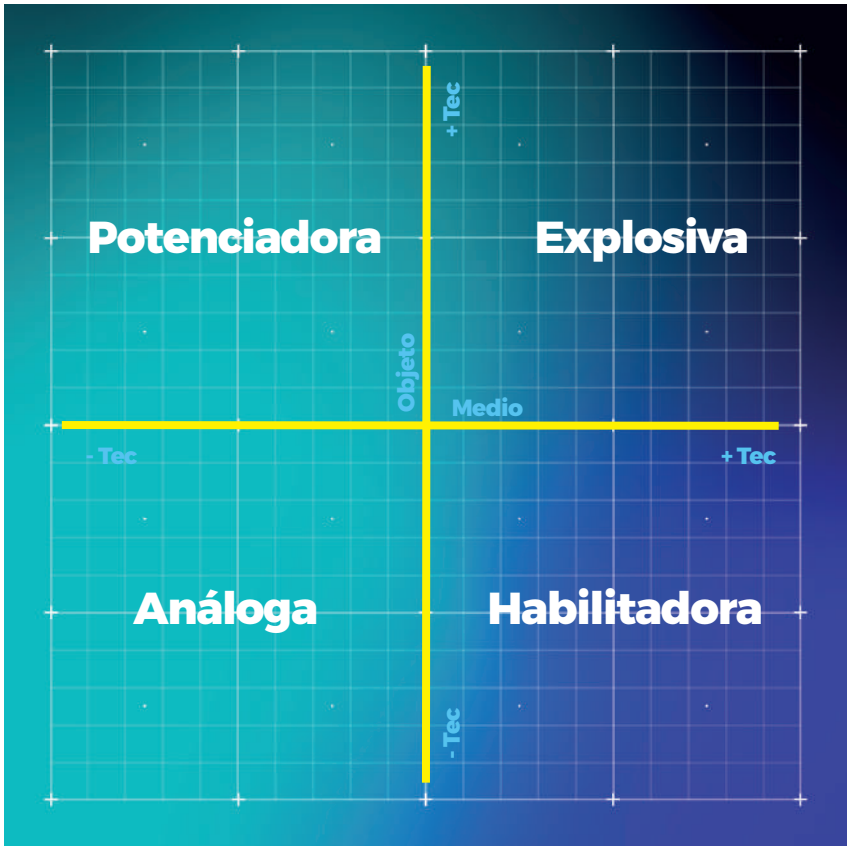
Una original aleación hizo posible el desarrollo de la nueva línea de productos. Innovación análoga que, sin hacer cambios en el diseño del producto, ni en su proceso de producción, generó el acceso a un nuevo mercado. La fuerza motriz de esta iniciativa provino de la necesidad de crecer ¡Y la necesidad es la madre de la invención! Sin embargo, en todos los niveles de una organización pueden identificarse retos a superar. El directivo que reconoce esta realidad, puede activar la búsqueda de la innovación en su organización. Entre los colaboradores siempre hay personas inclinadas a buscar alternativas que les permitan mejorar su eficiencia, la calidad o reducir los tiempos de trabajo. En esta etapa el enfoque del líder se centra en aprovechar las ideas que sus empleados ya producen, y crear mecanismos confiables para conocer, revisar y utilizar el ingenio del personal. La primera recomendación para el ejecutivo es estudiar el proceso de invención, para ganar confianza y a partir de allí involucrar a los dirigidos.

La innovación no prospera en entornos donde reina el miedo. Un ambiente de confianza estimula la comunicación, experimentación y el aprendizaje. Al conversar con el personal, muestre interés por

sus puntos de vista sobre problemas que afectan a los clientes, o eficiencias que pueden generarse internamente. Rételos a formular soluciones y considerar el impacto de las mismas en el resto de la organización.

Fomente una cultura de experimentación respaldada por datos y anime a los colaboradores a poner en práctica las soluciones que diseñan en ambientes de riesgo controlado. De tiempo a que los experimentos avancen, y pregunte por sus resultados. Sea generoso con el reconocimiento a los esfuerzos innovadores. Estimule la búsqueda de aprendizajes, no solo del resultado positivo.

La experiencia ganada al hacer pruebas, verificar los resultados y aceptar o rechazar iniciativas construye la confianza del equipo para crear. Se abordan retos de mayor dificultad, los cuales requieren recursos significativos. Aparece la tecnología como destino de la inversión. Esto hace que la atención del ejecutivo se concentre en el siguiente nivel de complejidad: comparar iniciativas de innovación y priorizarlas.



Repensando procesos y productos con tecnología

A principio de diciembre conversé con Diana Gutiérrez, CEO de WIIT. Luego cuatro años de arduo trabajo, su empresa ha logrado penetrar el mercado de prestadoras de salud y a través de sus aliados también está incursionando con los pagadores del sistema como Adres.

WIIT innova para que la factura de servicios médicos llegue al siglo XXI usando tecnologías avanzadas, incluyendo inteligencia artificial. Su producto permite generar facturas o verificarlas, de modo que cumplan a cabalidad las especificaciones y estén correctamente sustentadas médica y financieramente. Su servicio es más preciso y tiene menores costos que las alternativas, reduciendo significativamente el tiempo de ciclo financiero para todos los involucrados. Esta es una innovación potenciadora que, al aumentar significativamente la productividad, mejora la sostenibilidad financiera de sus clientes, generando un círculo virtuoso que beneficia al paciente.

El reto directivo para lograr innovación potenciadora consiste en escalar el proceso creador y su impacto de manera predecible. Por ello es crucial crear un sistema de innovación y asegurar que el equipo de trabajo tiene las herramien-

> **ASEGÚRESE QUE LA ORGANIZACIÓN ESTABLECE MECANISMOS PARA LA INNOVACIÓN** QUE INVOLUCREN SU ENTORNO: PROVEEDORES, CLIENTES, CONSULTORES, JUNTA DIRECTIVA, TODOS DEBEN ALINEARSE EN EL ESFUERZO POTENCIAR LOS RESULTADOS USANDO TECNOLOGÍA.

tas necesarias para ejecutarlo. Es el momento de adoptar metodologías para identificación de retos, ideación, priorización, selección, ejecución y seguimiento. Al mismo tiempo, sugiero aumentar la exposición del equipo a tecnologías relevantes de su industria, e incorporar el conocimiento y la destreza tecnológica como criterios para la gestión del recurso humano, desde la selección hasta el reconocimiento del personal.

Asegúrese que la organización establece mecanismos para la innovación que involucren su entorno: proveedores, clientes, consultores, junta directiva, todos deben alinearse en el esfuerzo potenciar los resultados usando tecnología.

Es inevitable que un equipo que innova utilizando tecnología encuentre límites a lo que ésta puede hacer. Las soluciones tecnológicas no prevén todos los casos, generando un campo abierto a la mejora que lleva a la organización al siguiente nivel.

Haciéndose cargo de la tecnología

Recientemente tuve la oportunidad de volver a conectar con CallTech, una empresa de tecnología en comunicaciones que en 25 años ha trascendido las fronteras colombianas y hoy ambiciona liderar esta industria en Latinoamérica.

Carlos Villamizar, presidente de CallTech, me comentaba que su equipo ha desarrollado la capacidad de extender las funcionalidades de soluciones tecnológicas establecidas. De esta forma cumplen con las necesidades de sus clientes, canales de venta e incluso de marcas globales que son sus socios de negocio. Desde ahí dieron el paso a diseñar y comercializar productos adaptados a las necesidades latinas, basados en su propia investigación y desarrollo.

Este tipo innovación la llamo explosiva por su capacidad para propulsar a las empresas en su crecimiento económico, su know how y prestigio. Las organizaciones que logran ejecutarla se benefician de una multiplicación de efectos: la aceleración de la tecnología usada para innovar se potencia con la difusión de la tecnología inventada. Su impacto llega a ser increíble.

El reto para quienes se encuentran en esta fase consiste en obtener la confianza y las capacidades para la generación y validación de nuevo conocimiento y luego aplicarlo y escalarlo en nuevos procesos y productos. El directivo debe aprender a gestionar los procesos de investigación, la propiedad intelectual resultante, y los mecanismos de escalamiento, todos los cuales tienen una lógica diferente a la operación diaria del negocio.

Los líderes precisan expandir el alcance del sistema de innovación, generar espacios y estructuras de investigación, así como ampliar las relaciones de su equipo con los generadores de conocimiento locales e internacionales, entidades de gobierno para la promoción de investigación y hubs de emprendimiento. Es crucial continuar fortaleciendo las competencias del equipo. La generación de conocimiento requiere perfiles especializados, creativos y diversos. Estimule la curiosidad y la exposición del personal a temas lejanos de su quehacer cotidiano como fuente de inspiración creativa.

Jugadores en la industria global

Conocí a Luis Eduardo Rueda cuando me proponía traer la industria del silicio al país, y de esa forma aprovechar la tendencia de near shoring de las cadenas de abastecimiento tecnológico.

Como otros ingenieros colombianos, Luis Eduardo emigró para desarrollar su carrera en esta industria. En 2015 decidió regresar y desde la academia impulsar su pasión liderando el grupo de investigación Onchip en la UIS, en adición a sus labores como docente. El año pasado Luis Eduardo, junto con Javier Ardila y Sergio Rueda fundaron Onsilicon, la primera empresa para consultoría y diseño de chips en el país. Culmen de los esfuerzos, y reflejo de los sueños, de muchos ingenieros colombianos.

La innovación habilitadora es requerida para ganar escala en este tipo de organización. La creación de un modelo de negocio desde lo no tecnológico, y la aplicación de técnicas de avanzada en administración, comercialización y mercadeo permiten a los innova-

> **LA INNOVACIÓN NUNCA TERMINA.** CADA VEZ QUE LOGRAMOS UN AVANCE, NOS ENFRENTAMOS A UN NUEVO RETO. ES UN VIAJE EMOCIONANTE QUE GENERA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PARA TODO EL PERSONAL. EN LA MEDIDA QUE LA ORGANIZACIÓN AVANZA POR LA CURVA DE APRENDIZAJE, LOS COLABORADORES VEN ALCANZABLES RETOS CADA VEZ MÁS AMBICIOSOS.

dores centrarse en ir a la vanguardia, mientras el equipo de apoyo asegura que existen los recursos necesarios para materializar sus ambiciosos planes.

Cuando este tipo de innovación se da en una organización en marcha, es importante generar un protocolo de incubación. Así se desarrolla la estructura final de operación del nuevo negocio atendiendo a sus particularidades, con el apoyo de otras funciones de la empresa.

El directivo que encuentra oportunidades como estas necesita elevar su perfil como asignador de recursos, puesto que el riesgo que enfrenta es mayor. Entra a operar la "ley de las potencias", que indica que resultados extraordinarios se dan en muy pocas apuestas entre un conjunto de proyectos. Tanto así, que una sola de las oportunidades produce mayor resultado que todas las demás combinadas. Con esto en mente, para ejecutivo es aconsejable gestionar este tipo de innovación como un portafolio de inversión.

Sugiero profundizar la exposición al entorno de capital de riesgo local e internacional para estar al tanto de las más recientes estrategias para dar soporte al nacimiento y crecimiento organizacional, para la búsqueda de talento, generar relaciones e identificar aliados de negocio. Apoyarse en la red de contactos de la junta directiva y los socios es vital.

El sistema de innovación debe ampliarse para la identificación de

estas oportunidades, creando un modelo de gestión de las necesidades propias de su incubación y crecimiento. No debe olvidarse la gestión de la propiedad intelectual, la composición accionaria de una nueva entidad y la compensación de los innovadores y el personal de apoyo.

Un juego infinito

La innovación nunca termina. Cada vez que logramos un avance, nos enfrentamos a un nuevo reto. Es un viaje emocionante que genera oportunidades de crecimiento para todo el personal. En la medida que la organización avanza por la curva de aprendizaje, los colaboradores ven alcanzables retos cada vez más ambiciosos. La empresa a su vez extiende su alcance, en consonancia con la madurez de sus capacidades innovadoras.

La evolución de una organización en sus procesos de innovación es fiel reflejo del crecimiento de sus ejecutivos. A lo largo de este artículo hemos visto que para abrazar y gestionar la incertidumbre, para cuestionar el hoy, y para crear las capacidades requeridas para construir el futuro, el directivo tiene que comenzar por aumentar su propio conocimiento, disposición y habilidades para guiar a su equipo y alcanzar el éxito. Ni siquiera la inteligencia artificial generativa puede suplir el liderazgo directivo que moviliza los colaboradores a soñar, diseñar, implantar y hacer crecer la organización cada día.

EXECUTIVE
EDUCATION

PROGRAMAS
ENFOCADOS

MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Impacto en las organizaciones y en la sociedad

Inicio: **19 de septiembre de 2024**

Blended sesiones remotas y presenciales

Conoce más
del programa
escaneado el QR:

INALDE

ESTUDIO EMPÍRIÇO DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

A TRAVÉS DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA ADAPTATIVA

Hugo Díaz Luna
Executive MBA
DBA (c)

Profesor
Inalde Business School

Introducción

En un mundo empresarial que evoluciona rápidamente, la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar ante los cambios constantes determina su éxito a largo plazo gracias a las innovaciones que se puedan desarrollar en este proceso de transformación. Este artículo explora cómo la ambidestreza empresarial, entendida como la capacidad de una organización para explotar eficientemente su modelo de negocio actual mientras explora simultáneamente nuevas oportunidades, es decir, la capacidad de innovar el modelo actual explorando a su vez nuevas posibilidades, puede ser potenciada mediante la adopción tecnológica, el desaprendizaje organizacional con impacto transversal de una estrategia adaptativa. Basado en un estudio de 415 empresas colombianas de diversos tamaños y sectores, este análisis destaca la importancia de una estrategia adaptativa organizacional que armoniza las dinámicas complejas entre la tecnología, el desaprendizaje y la ambidestreza empresarial en un contexto adaptativo organizacional.

Desarrollo Ambidestreza empresarial: Un modelo de innovación dual

La ambidestreza organizacional, definido inicialmente por James March (1991) como la capacidad de una organización para diferenciar y manejar simultáneamente procesos de innovación en dos etapas distintas: explotación y exploración. La explotación se relaciona con el refinamiento y eficiencia del modelo de negocio existente, mientras que la exploración se enfoca en la búsqueda y experimentación hacia la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, incluso a riesgo de obsolescencia de lo existente. Esta dualidad busca un equilibrio que asegure la sostenibilidad a largo plazo de la empresa gracias a la innovación.

La explotación y la exploración, al competir por recursos limitados, representan dimensiones distintas que requieren diferentes mentalidades y rutinas. La implementación de la ambidestreza organizacional presenta complejidades significativas debido a las fuerzas contradictorias entre estas dos dimensiones, lo que ha llevado a algunas empresas a manejarlas de manera separada, ya sea física o culturalmente. Esto explica la dificultad de innovar ya que requiere de estrategias para administrar los recursos de explotación y de exploración al mismo tiempo. Algunos autores han explorado tres dimensiones de la ambidestreza: temporal, donde explotación y exploración se realizan en fases de tiempo distintas; estructural, donde son concurrentes pero gestionadas por diferentes unidades; y contextual, donde coexisten dentro de las mismas unidades de negocio. La ambidestreza contextual, en particular, es destacada por su capacidad para fomentar tanto la explotación como la exploración dentro de la organización, influyendo en el comportamiento individual y colectivo hacia la innovación continua.

La tecnología como catalizador de la innovación

El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), propuesto inicialmente por Fred Davis en 1986, es un marco teórico que busca explicar cómo las personas aceptan y utilizan la tecnología, basándose en la teoría de la acción razonada (TRA). Este modelo se centra en dos variables principales: la percepción de utilidad y la percepción de facilidad de uso, que juntos explican la disposición del usuario a adoptar tecnologías computarizadas. A lo largo de los años, el TAM ha sido ampliado (TAM2 y TAM3), para incluir factores adicionales como normas subjetivas, calidad del resultado y factores de moderación como experiencia y voluntariedad, con el fin de proporcionar una comprensión más detallada de la aceptación tecnológica.

> **EL DESAPRENDIZAJE SE DISTINGUE DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL** POR LA NECESIDAD DE RECONOCER Y DESHACERSE DE CONOCIMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS PREVIOS, PERMITIENDO LA INTEGRACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS Y FOMENTANDO LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO.

El TAM ha demostrado ser un modelo robusto con amplio respaldo empírico para predecir la aceptación de tecnologías de la información, siendo útil no solo en la fase de diseño e implementación de sistemas tecnológicos sino también en la comprensión de la adopción de tecnologías emergentes como IoT, computación en la nube y blockchain, entre otros. Los investigadores han aplicado el modelo TAM para predecir el uso de nuevas TIC y evaluar su impacto organizacional.

Además, investigaciones recientes, han comenzado a explorar la relación entre el modelo TAM y la ambidestreza organizacional, sugiriendo que la capacidad tecnológica de una empresa, reflejada en el uso efectivo y el aprendizaje de nuevas tecnologías, puede ser crucial para equilibrar la exploración y la innovación en entornos altamente tecnológicos. Esto indica la relevancia continua del TAM en la comprensión no solo de la aceptación tecnológica individual sino también de su impacto en la capacidad de innovación y adaptación de las organizaciones en la era digital.

Desaprendizaje Organizacional: Elemento importante para la innovación

El concepto de desaprendizaje, inicialmente definido por Bo Hedberg (1981) y posteriormente explorado por diversos autores, se presenta como un proceso fundamental dentro de las organizaciones para adaptarse a los cambios y evolucionar. Hedberg enfatizó que el conocimiento se vuelve obsoleto a medida que cambia la realidad, instando a las organizaciones a descartar conocimientos antiguos en favor de nuevos entendimientos y prácticas. Este proceso no solo implica la adquisición de nuevos conocimientos sino también la eliminación consciente de aquellos que ya no son útiles, convirtiéndose en una actividad crítica para mantener la relevancia y eficiencia organizacional.

El desaprendizaje se distingue del aprendizaje organizacional por la necesidad de reconocer y deshacerse de conocimientos y comportamientos previos, permitiendo la integración de nuevos conocimientos y fomentando la innovación y el cambio. Este proceso se manifiesta en la transformación de rutinas y creencias, facilitando la adaptación de la organización a las necesidades cambiantes del entorno y promoviendo una cultura de flexibilidad y adaptabilidad.

Aunque hay consenso sobre la importancia del desaprendizaje para la exploración de nuevos conocimientos y la innovación, el papel exacto del desaprendizaje en la explotación de conocimientos existentes y su impacto en la ambidestreza organizacional, sigue siendo un área que requiere más investigación. Los autores sugieren que el desaprendizaje puede jugar un papel crucial en permitir a las organizaciones balancear eficazmente estas dos dimensiones operativas sin necesariamente olvidar los conocimientos actuales, pero ajustándolos a nuevas realidades y oportunidades.

Sin embargo, existe una falta de consenso sobre el alcance y el impacto real del desaprendizaje en el contexto empresarial. La investigación sugiere que el desaprendizaje debe orientarse hacia el olvido, el descarte o la eliminación de conocimientos y estructuras obsoletas, como valores o rutinas, para facilitar tanto la explotación eficiente de los modelos de negocio existentes como la exploración de nuevos paradigmas. Determinar cuándo y cómo desaprender prácticas vigentes y discernir si la exploración de nuevos modelos requiere necesariamente el olvido de los actuales son desafíos clave en la implementación efectiva del desaprendizaje organizacional. El presente estudio da luces sobre los impactos de un desaprendizaje bajo la premisa que la empresa realmente implemente conductas de estrategias adaptativas necesarias en entornos cambiantes.

TABLA 1: IMPACTOS DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS EN MODELOS DE INNOVACIÓN

	VARIABLE ESTUDIADA	VARIABLE IMPACTADA	GRADO DE IMPACTO	EXPLICACIÓN DEL IMPACTO
1	Estrategia adaptativa	Explotación modelo actual	52%	Esfuerzos en estrategias adaptativas impactan la mejora de la explotación del modelo actual en un 52%
2	Estrategia adaptativa	Exploración de nuevas oportunidades	42%	Esfuerzos en estrategias adaptativas impactan la exploración de nuevas oportunidades en un 42%
3	Estrategia adaptativa	Apropiación tecnológica	62%	Esfuerzo en estrategia adaptativa se logra aumentar la apropiación tecnológica en un 62%
4	Estrategia adaptativa	Desaprendizaje organizacional	44%	Esfuerzos en estrategia adaptativa se logra desaprender rutinas o creencias obsoletas en un 44%
5	Apropiación tecnológica	Explotación modelo actual	13%	La apropiación tecnológica impacta la mejora en la explotación del modelo actual en un 13%
6	Apropiación tecnológica	Exploración de nuevas oportunidades	29%	La apropiación tecnológica impacta la exploración de nuevas oportunidades en un 29%
7	Apropiación tecnológica	Desaprendizaje organizacional	34%	La apropiación tecnológica impacta el desaprendizaje de rutinas o creencias obsoletas en un 34%
8	Desaprendizaje organizacional	Explotación modelo actual	15%	El desaprendizaje organizacional impacta un 15% la mejora en la explotación del modelo actual
9	Desaprendizaje organizacional	Exploración de nuevas oportunidades	18%	El desaprendizaje organizacional impacta la exploración de nuevas oportunidades en un 18%
10	Explotación modelo actual	Capacidad de innovación	28%	Los esfuerzos en explotar el modelo de negocio actual impactan la capacidad de innovación en un 28%
11	Exploración de nuevas oportunidades	Capacidad de innovación	97%	La exploración de nuevas oportunidades impacta la capacidad de innovación en un 97 %

> **UNA ESTRATEGIA ADAPTATIVA** QUE RESPONDA A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO Y DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ES CRUCIAL PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO, YA QUE PERMITE UNA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD, ESPECIALMENTE EN CONTEXTOS DINÁMICOS.

Estrategia Adaptativa: Contexto organizacional hacia la innovación

Las empresas enfrentan un período de cambios constantes y retos significativos debido a la inestabilidad e imprevisibilidad de los mercados, avances tecnológicos, cambios en las preferencias de los clientes y en los requisitos de los productos, entre otros factores. Esta situación exige capacidades de innovación, para transformar empresas que les permitan sobrevivir y prosperar a largo plazo. La adquisición de nuevos conocimientos y la innovación creativa son esenciales para adaptarse y competir efectivamente en este entorno globalizado y cambiante.

Para navegar con éxito en este contexto, las organizaciones deben ser proactivas en la detección de señales del entorno, aprovechar oportunidades emergentes rápidamente y monitorear continuamente los cambios para adaptarse de manera eficaz. La implementación de una estrategia organizacional que promueva la diferenciación y facilite la evaluación de nuevas oportunidades de mercado es crucial. La adaptación, un tema central en la teoría de la gestión estratégica, implica tomar decisiones que acerquen a la empresa a su entorno, reduciendo la brecha entre ambos.

Una estrategia adaptativa es fundamental ya que permite alinear los recursos de la organización con las oportunidades externas y mitigar las amenazas, creando valor y mejorando el desempeño. Esta estrategia diferencia a las organizaciones y ajusta sus recursos y decisiones a la demanda, restricciones y oportunidades del entorno. La coherencia entre las necesidades, expectativas, objetivos y estructuras de los diferentes componentes de una organización es esencial para una alineación estratégica efectiva, lo cual, a su vez, impacta positivamente en el rendimiento organizacional.

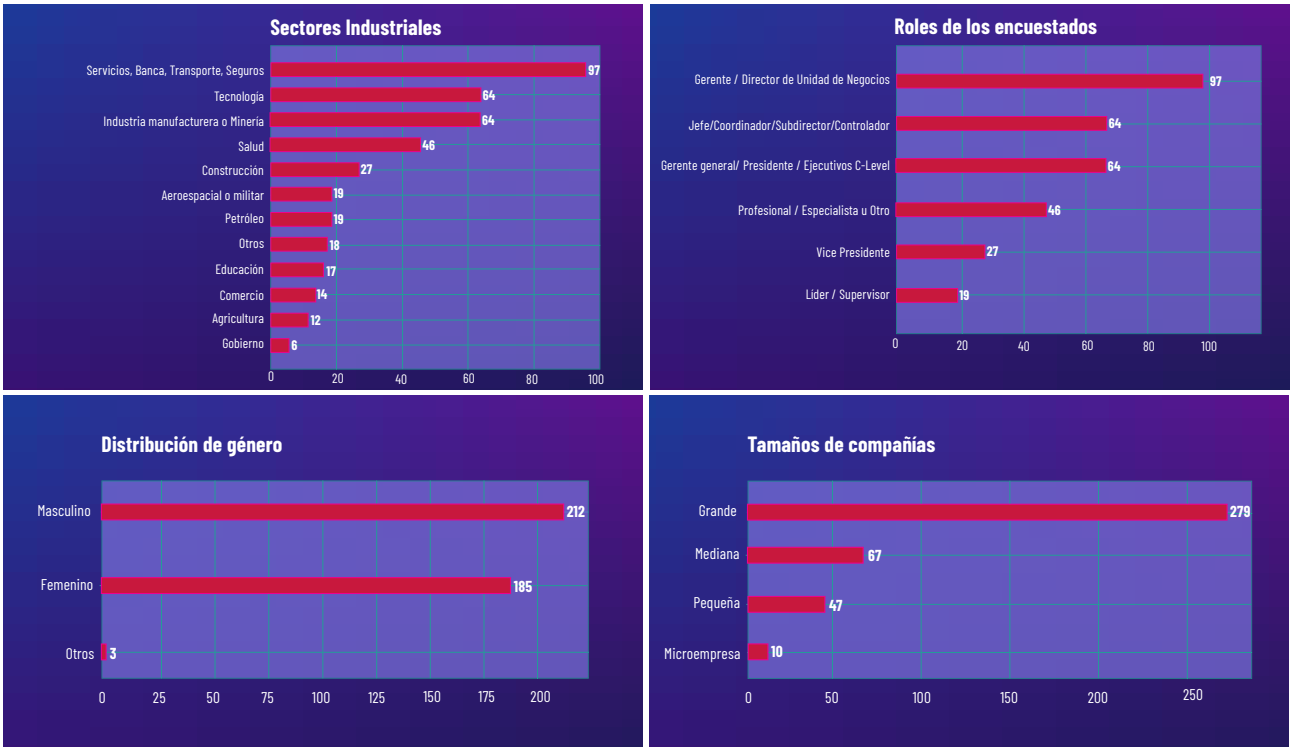
En conclusión, una estrategia adaptativa que responda a los cambios en el entorno y dentro de la organización es crucial para el éxito a largo plazo, ya que permite una mejora continua de procesos, innovación y competitividad, especialmente en contextos dinámicos.

Análisis del estudio

Este estudio se centró en examinar los potenciales efectos de las variables descritos anteriormente, a través de la realización de 415 encuestas, de las cuales 325 fueron presenciales (78,3%) y 90 en línea (21,7%), en una variedad de empresas de distintos sectores en Colombia. De estas, 12 encuestas fueron excluidas, resultando en un total de 403 válidas, como se detalla en la Gráfica 1, que presenta las variables demográficas del estudio. Las encuestas se efectuaron sincrónicamente, es decir, en tiempo real, y se acompañaron de una explicación exhaustiva de los propósitos del estudio. Los hallazgos empíricos de la investigación revelan lo siguiente:

- La adopción de estrategias adaptativas emerge como un elemento crucial para estructurar de manera coherente la innovación en las organizaciones, ejerciendo un impacto directo y significativo en la capacidad de las empresas para adoptar nuevas tecnologías, abandonar prácticas obsoletas, aprovechar su modelo de negocio actual y abrirse a nuevas oportunidades. Esto se evidencia en la Tabla 1, que ilustra los efectos de la estrategia adaptativa en la innovación.
- Se ha demostrado empíricamente que la adopción tecnológica, en el marco de una estrategia adaptativa, influye positivamente en el desaprendizaje de creencias o rutinas obsoletas y mejora la capacidad ambidiestra de una empresa para fomentar su potencial innovador, como se muestra en la Tabla 1, referente a los impactos de la adopción tecnológica en la innovación.
- Las organizaciones que implementan estrategias adaptativas o emergentes pueden facilitar un desaprendizaje que, a su vez, beneficia la capacidad de innovación tanto en la mejora del modelo de negocio actual como en la exploración

GRÁFICA No. 2 (VARIABLES DEMOGRÁFICAS DEL ESTUDIO)



de nuevos modelos de negocio. Este estudio destaca que el impacto del desaprendizaje en la innovación no es predominante, lo que sugiere que para innovar no es necesario abandonar completamente el modelo de negocio existente.

● Además, el estudio pone de relieve el significativo efecto positivo que tiene un enfoque ambidiestro en las organizaciones, potenciando significativamente su capacidad de innovación.

Este análisis empírico subraya la importancia de las estrategias adaptativas y la capacidad ambidiestra en el fomento de la innovación y adaptabilidad tecnológica en el ámbito empresarial.

Conclusiones e implicaciones prácticas

Este estudio puede contribuir a la empresa para fortalecer modelos de estrategia adaptativa y gestión del cambio, con el propósito de vincular la adopción tecnológica y el desaprendizaje con la ambidestreza empresarial para impactar la innovación. La capacidad de una organización para adaptarse y explorar nuevas oportunidades sin la necesidad de abandonar su modelo de negocio actual ofrece un camino viable hacia la sostenibilidad y el éxito a largo plazo para generar propuestas innovadoras.

Las implicaciones prácticas de este estudio son claras: las organizaciones que adoptan una estrategia adaptativa, enfocándose en la adopción tecnológica y el desaprendizaje cuando es necesario, están mejor posicionadas para alcanzar una verdadera ambidestreza y por ende una capacidad innovadora de alto potencial. Este enfoque permite a las organizaciones mejorar el "hoy" de sus modelos sin abandonar la posibilidad de descubrir "el futuro" a través de nuevas posibilidades en los modelos de negocio. ■

CÉSAR SÚAREZ, UN TRIATLETA APASIONADO

"Esta pasión surge por la necesidad de probarme a mí mismo que puedo retar mis propios límites, así como, desde mis conferencias, motivo a otras personas para que hagan lo mismo".

SIlvia Jimena Chíquiza Rojas
Periodista
Inalde Business School

NO TODO FUE COLOR DE ROSA PARA CÉSAR, PUESTO QUE TUVO QUE SUPERAR SUS MIEDOS Y LIMITACIONES, ESPECIALMENTE EN LA NATACIÓN, DONDE ENFRENTÓ DESAFÍOS SIGNIFICATIVOS QUE POCO A POCO, CON LA AYUDA DE UN ENTRENADOR CALIFICADO, LOGRÓ DOMINAR Y AVANZAR HACIA RETOS AÚN MAYORES.

César Suárez, speaker internacional y Executive MBA 2004 de INALDE, ha encontrado en el triatlón un *hobbie* que ha complementado su carrera como coach de vida y ha moldeado su vida de manera profunda. Este apasionado triatleta nos cuenta cómo ha sido su evolución en los triatlones, cómo se prepara para competir, nos comparte sus motivaciones y consejos para quienes están iniciando este camino deportivo, así como las alegrías y desafíos enfrentados.

Los primeros pasos desafiando los límites del cuerpo y de la mente

Nuestro alumni encontró en el triatlón una oportunidad de seguir desafiando su cuerpo y mente más allá de los límites que el fútbol, su deporte de juventud. Este escenario se convirtió en un espacio de unión y crecimiento personal tanto para él como para su esposa, Alexandra Rodríguez, quien comparte su fascinación por esta disciplina.

Juntos, empezaron este increíble viaje para poner a prueba su desempeño físico y mental participando en carreras de 10 kilómetros y medias maratones, pero no cabe duda de que César y su esposa anhelaban mucho más. Entonces, decidieron enfrentar el desafío del triatlón, que combina

la natación, con el ciclismo y la carrera a pie.

Sin embargo, no todo fue color de rosa para César, puesto que tuvo que superar sus miedos y limitaciones, especialmente en la natación, donde enfrentó desafíos significativos que poco a poco, con la ayuda de un entrenador calificado, logró dominar y avanzar hacia retos aún mayores.

"La disciplina que más me costó dominar fue la natación, en especial porque en algunos lugares donde se llevan a cabo las competencias como en San Andrés, se nada en aguas abiertas. El año pasado, por ejemplo, las impredecibles corrientes marinas se convirtieron en un obstáculo. Recuerdo que, en otras carreras anteriores, la corriente había estado a favor, lo que facilitó el recorrido y dejó a la gente satisfecha. Sin embargo, muchas veces luchamos contra corrientes adversas, lo que dificulta considerablemente la travesía", aseguró César.

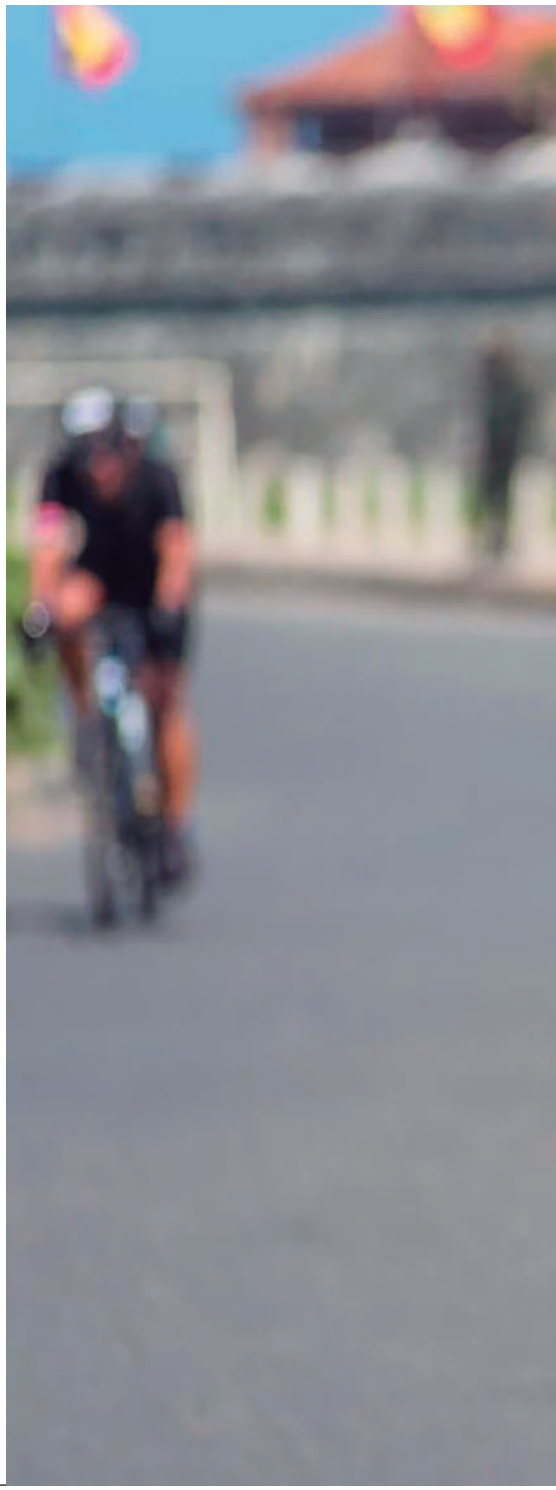
Desafiando lo imposible: Ponerse a prueba para inspirar a otros

César ha enfrentado una serie de desafíos físicos y mentales. Desde nadar en aguas abiertas hasta ser *finisher* de múltiples competencias como: la Sprint, enfocada en nadar 750 metros, seguido de una carrera en bicicleta de 20 kilómetros y, finalmente, una carrera a pie de 5 kilómetros; la Estándar, que consiste en nadar 1,5 kilómetros, andar 40 kilómetros en bicicleta y 10 kilómetros a pie y la IRONMAN 70.3 en la que se nadan 1,9 kilómetros, se recorren 90 kilómetros en bicicleta y se corren 21,1 kilómetros. Cada carrera ha sido una prueba de su determinación y perseverancia.

"Mi experiencia en competencias deportivas ha sido una montaña rusa de desafíos. Pero, definitivamente, el IRONMAN 70.3 de Cartagena 2023 fue una verdadera prueba de resistencia porque me excedí en la ingesta de sales, lo que tuvo un efecto contraproducente en mi rendimiento. A pesar del calor sofocante y las dificultades físicas, me propuse completar la competencia, adoptando una mentalidad de superación paso a paso. En momentos así, tu cabeza y tu corazón te dicen que te rindas, pero persistí, consciente de que cada meta alcanzada me acercaba a la victoria", resaltó.

Pero el triatlón no solo ha sido un deporte para César, también ha sido una lección de vida. A través de su entrenamiento riguroso, ha aprendido a manejar el estrés, a enfrentar la adversidad y a superar sus propias limitaciones. Cada competencia ha sido una oportunidad para crecer y demostrar que uno mismo es quien se pone los obstáculos.

Para César, la motivación detrás de cada carrera es sentirse vivo y demostrar que es capaz de desafiar lo imposible. A pesar de los momentos de duda y sufri-



A TRAVÉS DE SU ENTRENAMIENTO RIGUROSO, HA APRENDIDO A MANEJAR EL ESTRÉS, A ENFRENTAR LA ADVERSIDAD Y A SUPERAR SUS PROPIAS LIMITACIONES. CADA COMPETENCIA HA SIDO UNA OPORTUNIDAD PARA CRECER Y DEMOSTRAR QUE UNO MISMO ES QUIEN SE PONE LOS OBSTÁCULOS.

miento durante las competencias, la sensación de cruzar la meta es incomparable y hace que todo el esfuerzo valga la pena. "Para mí, la motivación para sobrepasar mis límites tiene que ver con sentirme vivo porque, aunque no soy un hombre tan joven, he logrado retos que incluso personas más jóvenes no han alcanzado", afirmó.

La importancia de entrenar la mente para alcanzar grandes retos

En su preparación para las competencias, César sigue una rutina rigurosa que incluye entrenamiento físico, alimentación adecuada y meditación para fortalecer su mente. Además, antes de cada gran competencia, tiene como ritual visualizar cada paso de la carrera y se prepara para lo inesperado, sabiendo que la competencia siempre puede sorprenderlo.

"Para mí, la visualización es fundamental. Es repasar mentalmente toda mi carrera, desde el inicio hasta el momento crucial de cruzar la meta. Me imagino cómo me sentiré en cada etapa y quién estará allí para recibirme al final. Es un proceso claro y meticuloso que realizo para prepararme para el día de la carrera", destacó César.

Asimismo, para quienes desean iniciarse en el triatlón, César ofrece tres consejos clave. El más importante es someterse a un chequeo médico exhaustivo, también recomienda buscar la orientación de un entrenador profesional y además establecer objetivos realistas para alcanzar victorias tempranas y mantener la motivación a largo plazo.

En cada paso, César ha encarnado la esencia misma del triatlón: una prueba de resistencia física y mental, un reto que va más allá de los límites físicos y se sumerge en el territorio de la determinación y la superación personal. Desde sus comienzos hasta convertirse en un exitoso triatleta y conferencista internacional, su historia es una inspiración para todos aquellos que se atreven a soñar en grande y a desafiar lo que parece imposible de alcanzar.

EXECUTIVE
EDUCATION

PROGRAMAS
ENFOCADOS

Programas cortos con los temas más relevantes de actualización y formación directiva de forma práctica, activa y en tiempo real.

Escanea el **código QR** y conoce el portafolio de programas:

Modalidades:

- **100% online** (sesiones en vivo)
- **Blended** (sesiones remotas y presenciales)

INALDE

DIRECCIÓN GENERAL

International Advisory Committee 2024: Anticipando el futuro de la educación

Destacamos la participación de INALDE Business School en su Advisory Committee, un espacio para el crecimiento y desarrollo constante de INALDE en el que año a año nuestra escuela recibe las experiencias y aprendizajes de las mejores escuelas del mundo. En esta oportunidad se reunieron Obdulio Velásquez, director general; María Piedad López, secretaria general; Santiago Foreroo, director del Executive MBA; y Juan Diego Arbeláez, director financiero de INALDE, con profesores del IESE como Vicente Font, Alberto Fernández y Alejandro Moreno Salamanca.

Obdulio Velásquez en Conferencia Anual de Decanos y Seminario de Nuevos Decanos de AACSB

Obdulio participó en el Consejo Asesor de América Latina y el Caribe - LAAC en la Conferencia de Decanos 2024, organizada por AACSB, que reúne a líderes académicos y empresariales de renombre mundial para abordar los desafíos y oportunidades actuales de la educación empresarial. Además, participó en el Seminario de Nuevos Decanos AACSB 2024, un espacio que orienta a los nuevos líderes, facilitando su transición y equipándolos con habilidades esenciales para el éxito en sus roles.

DIRECCIÓN GENERAL

INALDE en premio 'Empresario del Año LR'
Con la presencia de Obdulio Velásquez, director general y Javier Hernández, director de Executive Education, INALDE marcó su participación en la ceremonia que premia al 'Empresario del Año LR', un evento organizado desde hace dos décadas por el diario La República. La presencia de INALDE en este evento fue fundamental para fortalecer relaciones con el principal medio económico de Colombia y para conocer las buenas prácticas empresariales en términos de sostenibilidad.

ALUMNI

Retiro Alumni para mujeres 2024
Del 1° al 3 de marzo se llevó a cabo en Torreblanca, Silvania, el retiro de mujeres 2024: "Encontrando respuestas en el silencio", un espacio para descansar, meditar y reflexionar en torno a los retos relevantes de la vida. Natalia Serrano, Executive MBA 2021, destacó que INALDE "ofrece una formación integral que abarca aspectos profesionales, personales y éticos y que con este retiro pude recordar que más allá del rol profesional, las personas tenemos roles como mujer, madre y esposa que también son significativos".

Retiro Alumni INALDE para hombres 2024
En Torreblanca, Silvania, se llevó a cabo el Retiro Alumni INALDE para hombres 2024: "Encontrando respuestas en el silencio", del 9 al 11 de febrero, promoviendo la importancia de equilibrar todas las áreas de la vida para ser personas completas y eficaces. John Santafé, Executive MBA 2005 y PADE en 2019, elogió a INALDE por su enfoque integral en la formación de directivos y Christian Guerrero, también Executive MBA 2005, destacó la importancia de detenerse y reflexionar sobre la vida diaria.

ALUMNI

Misión INALDE entregó la cuarta aula virtual

Misión INALDE entregó la cuarta aula virtual en la Institución Educativa Campo Elías Marulanda, en el municipio de Solano, Caquetá, con el respaldo de destacadas organizaciones como Wavecomm, Infobip, Imporluz, Fuerza Aeroespacial Colombiana, personal de la Armada Nacional, del Ejército Nacional y la promoción 2021-2023 del Executive MBA. Esta entrega se traduce en un importante beneficio para más de 650 niños, entre ellos varios que pertenecen a la comunidad Ismuina y Koreguaje, quienes ahora tendrán acceso a recursos educativos de alta calidad, fortaleciendo así su proceso de formación.

EXECUTIVE EDUCATION

Open Day de Executive Education en INALDE

Texto: Se llevó a cabo el Open Day: 'Jornada de Reflexión Directiva para Afrontar 2024 con Éxito', un espacio organizado por la unidad de Executive Education con el objetivo de presentar a directivos y empresarios las dinámicas propias de este año y las herramientas desde el Management, para afrontar la coyuntura de 2024. Javier Hernández, jefe de Executive Education, aseguró que el objetivo con los programas de alta dirección es impactar en los resultados de las empresas, mantener actualizados a los empresarios, facilitarles un aprendizaje práctico y ampliar su red de contactos con un enfoque humanista.

PROFESORES

Álvaro Moreno, profesor de INALDE en foro de desarrollo agroindustrial

Nuestro profesor Álvaro Moreno García, participó en representación de INALDE en el 'Foro de desarrollo agroindustrial: potencialización de capacidades productivas', organizado por la Cámara de Comercio Colombo Americano, con el apoyo de Cargill. En esta oportunidad, Álvaro compartió su visión sobre el capital humano, la formación directiva y el papel de la tecnología en este sector.

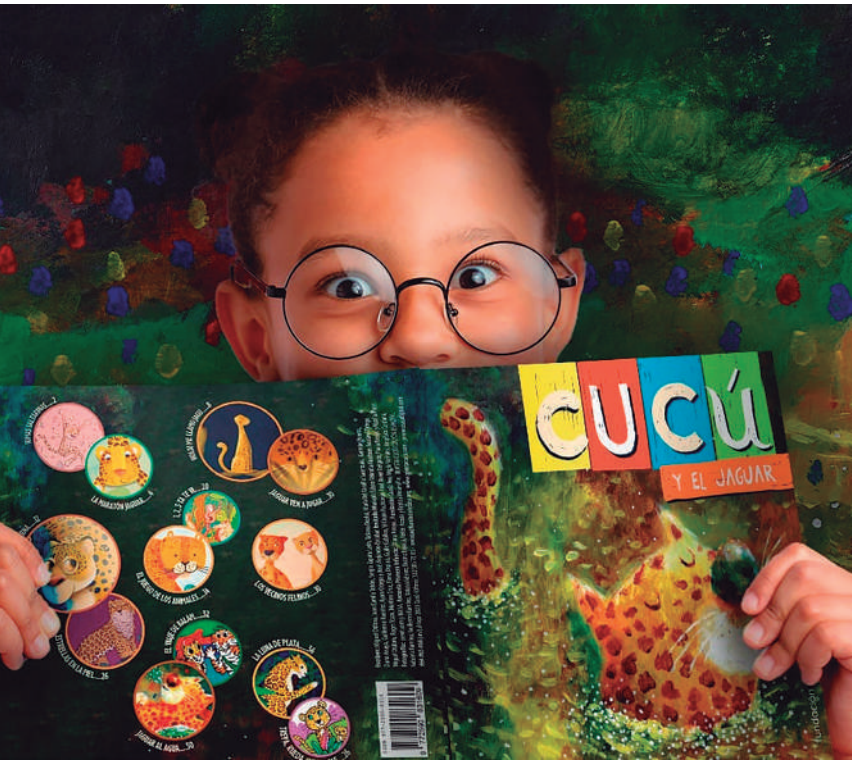
Revista Clio América publica artículo de INALDE

"Actitudes de los consumidores hacia la banca social", fue el paper publicado en el volumen 17, número 34 de 2023 de la Revista Clio América y el cual fue escrito por Ernesto Barrera Duque, director académico; y Juan Manuel Vicaría, Cindy Pinzón Ríos e Ignacio Osuna Soto, profesores de INALDE Business School. Esta investigación ofrece perspectivas valiosas sobre el perfil psicológico, percepción de riesgo y experiencia del usuario en el ámbito de la banca social en Colombia.

Juan Manuel Vicaría, profesor de INALDE, es jurado en proyectos de IA

Resaltamos la participación de Juan Manuel Vicaría, profesor de INALDE y experto en IA, como jurado en los proyectos de Inteligencia Artificial presentados en el evento 'Innovaton', organizado por la Fundación Cardioinfantil y Health Tech Colombia. En este espacio, nuestro profesor tuvo la oportunidad de sumergirse en las tendencias tecnológicas del sector de la salud. "Los programas de innovación abierta son esenciales para las organizaciones, ya que implican la participación de actores externos en el proceso", afirmó el profesor.

Encuentra aquí los logros y reconocimientos personales y profesionales de la comunidad Alumni de INALDE Business School. #AlumniUnidos



← Resaltamos a **Hugo Ramírez,** Executive MBA 1994, quien junto con su esposa Patricia Mourraille, crearon la Fundación CUCÚ y la revista CUCÚ y en los últimos años, han hecho crecer notablemente este gran proyecto editorial. La revista ha crecido en suscriptores y ha ampliado su distribución a nuevas comunidades. Ha sido reconocida por instituciones educativas y gubernamentales, obteniendo premios nacionales.
Se han realizado colaboraciones con cerca de 100 autores, ilustradores, bibliotecarios y educadores para enriquecer el contenido y se ha digitalizado para su acceso en línea. La participación en eventos ha aumentado la visibilidad de CUCÚ y las ediciones están disponibles globalmente en formato impreso bajo demanda en Amazon. También se han promovido actividades de voluntariado y se han desarrollado materiales educativos complementarios. Felicitamos a nuestro a alumni por llevar su sueño a un nivel exponencial.

→ **Juan Camilo Botero,** PADE 2013 de INALDE y CEO de Glasst, está impulsando la construcción sostenible con el lanzamiento de la primera pintura de arquitectura removible del mundo, un invento hecho en Colombia que promete revolucionar el sector de la construcción hacia la sostenibilidad. Felicitamos a nuestro alumni por liderar esta iniciativa que le apuesta a la sostenibilidad y a mejorar el impacto medioambiental del sector de la construcción en nuestro país.

Luz Dary Gómez, presidente de la Fundación Catalina Muñoz y PDD 2022 de INALDE, fue invitada especial en el evento 'Mujeres Exitosas de Alto Nivel'. Destacamos a nuestra alumni por ser una mujer ejemplar que trabaja por cambiar la sociedad a través de su organización. Luz Dary destaca la gran importancia que tiene este espacio al dar a conocer las actividades y proyectos de vida de las mujeres. "Para mí, este evento es muy importante para que mi trabajo sea conocido, escuchado y apoyado", aseguró.

César Suárez, Executive MBA 2004, fue reconocido como uno de los 70 conferencistas más destacados de América Latina en la primera edición del Speakers Book. Con más de 27 años de experiencia y más de 120.000 personas impactadas en 14 países a través de más de 800 conferencias, talleres y seminarios, nuestro alumni es reconocido por ser un líder inspirador, entretenido y diferente en el mundo de las conferencias ¡Sin duda, es un líder inspirador que contribuye al desarrollo empresarial en Latinoamérica!

Productos Ramo cerró una alianza estratégica con LATAM que consiste en repartir Chocoramo como merienda en los vuelos locales de la aerolínea en Colombia. Felicitamos a **Bernardo Serna,** presidente de Productos Ramo y Executive MBA 2014, y a todo su equipo, por este gran logro que marcará un antes y un después en la organización. Nos sentimos felices de que esta empresa 100% colombiana esté volando alto.

¡Queremos compartir tus logros y reconocimientos personales y profesionales!

Para la **Revista INALDE** es muy importante resaltar los logros en todos los ámbitos de tu vida (personal, profesional y directiva), como egresado, así como los de tus compañeros de promoción. Si en los últimos meses tú o tus compañeros han alcanzado un logro como: campeonato deportivo, obra artística, la publicación de un libro o capítulo de libro, presentación de tesis doctoral, entre otros, te invitamos a compartir esta información con nosotros al correo silvia.chiquiza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co acompañada de una foto relacionada con la noticia. **#AlumniUnidos**

Imagine CX

NOMBRE DEL ALUMNI	Dario Valderrama
PROGRAMA	EMBA
PROMOCIÓN	2016
NOMBRE DE LA EMPRESA	Imagine CX SAS
SECTOR	Tecnología
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Somos una consultora especializada en Experience Management con más de 8 años de trayectoria en el mercado latinoamericano. Hemos desplegado proyectos de Experiencia de Cliente y de Experiencia del Colaborador en las compañías más grandes de los sectores financieros, de aseguradoras, construcción y educación. Nuestra misión es acompañar a las empresas en sus procesos de transformación digital y de negocio hacia una estrategia centrada en el cliente en todas sus dimensiones.
PERSONA DE CONTACTO	Dario Valderrama
CORREO DE CONTACTO	dario@imaginecx.co
TELEFONO DE CONTACTO	3178940956

WaveComm
INNOVATION THROUGH ANALYTICS

NOMBRE DEL ALUMNI	Mario Gómez
PROGRAMA	EMBA
PROMOCIÓN	2017
NOMBRE DE LA EMPRESA	WaveComm
SECTOR	Tecnología
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Brindamos apoyo a través de plataformas, productos y servicios informáticos, a empresas del sector minero energético, gobierno, defensa e infraestructura, para implementar procesos de transformación digital, permitiéndoles un mejor uso de sus activos y procesos, a través de la conceptualización e implementación de flujos de trabajo semiautomáticos, que utilizando las últimas tecnologías en analítica avanzada e inteligencia artificial, les permiten reducir costos, minimizar riesgos y elevar su productividad operativa.
PERSONA DE CONTACTO	Mario Gómez
CORREO DE CONTACTO	mgomez@wavecomm.net
TELEFONO DE CONTACTO	+1-346-9011195

NOMBRE DEL ALUMNI	Juan Carlos Zarta Escobar
PROGRAMA	EMBA
PROMOCIÓN	2022
NOMBRE DE LA EMPRESA	iTea Experts
SECTOR	Tecnología
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Somos una empresa seria, formada a partir de la experiencia de sus socios y el conocimiento práctico de situaciones y empresas reales que han aportado a nuestro mejor entendimiento y resolución de sus necesidades. Contamos con servicios en diferentes áreas tales como planeación estratégica de TI, análisis de postura en ciberseguridad y analítica de datos.
PERSONA DE CONTACTO	Juan Carlos Zarta Escobar
CORREO DE CONTACTO	info@iteaexperts.com
TELEFONO DE CONTACTO	+ 57 3174372152

NOMBRE DEL ALUMNI	Romain Sénéchal
PROGRAMA	PDD
PROMOCION	2023
NOMBRE DE LA EMPRESA	kyva
SECTOR	Licor y Vinos (ecommerce / retail)
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Kyva distribuye licores y vinos Prestige, con una oferta B2C (tienda privada en kyva.co con 400 referencias y descuentos permanentes: soliciten su membresía sin costo acá (https://bit.ly/3JMz30p), y una oferta B2B (para eventos, regalos, o reventa).
PERSONA DE CONTACTO	Romain Sénéchal
CORREO DE CONTACTO	romain.senechal@kyva.co
TELEFONO DE CONTACTO	3183417465

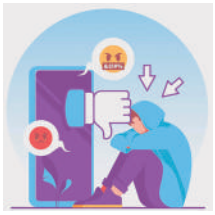
NOMBRE DEL ALUMNI	Javier Valdez
PROGRAMA	EMBA
POMOCION	2003
NOMBRE DE LA EMPRESA	Transequipos S.A
SECTOR	servicios (diagnóstico y mantenimiento)
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Empresa con experiencia de más de 35 años en el Diagnóstico y mantenimiento de sistemas eléctricos, especialmente transformadores, subestaciones entre otros.
PERSONA DE CONTACTO	Javier Baracaldo
CORREO DE CONTACTO	jbaracaldo@transequipos.com
TELEFONO DE CONTACTO	3102360303

NOMBRE DEL ALUMNI	Nicolas Arango Zuluaga
PROGRAMA	MBA
POMOCION	2019
NOMBRE DE LA EMPRESA	MIRAKLO
SECTOR	Restaurante
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Restaurante de comida asiática, Tepanyaki, Pad thai, Ramen, entre otros, basado en un buen sabor y la conciencia de la alimentación saludable. Una propuesta innovadora ubicado en un gran sitio, Calle 90 con 16, dentro de Mercado del chicó. Música en vivo los sábados, un ambiente familiar y especial para compartir con los amigos
PERSONA DE CONTACTO	Domicilios
CORREO DE CONTACTO	N/A
TELEFONO DE CONTACTO	3175509216

10 TIPS PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

Uno de los síntomas más comunes que se registran cuando hay incertidumbre es la ansiedad. Según la psicóloga Jessica Rodríguez Londoño, este tipo de malestares viene creciendo y apareciendo con mucha más frecuencia en la sociedad actual. "Esto es un malestar contemporáneo. Estamos enfrentando un temor al futuro de manera permanente y no es solo por lo que pueda suceder puntualmente, sino también por la dinámica social que hoy en día vivimos", dijo la experta. Aunque es poco probable descifrar qué viene en el futuro, hay algunos tips que se pueden seguir para encontrar calma entre tantos eventos y proyecciones.

Vanessa Pérez Díaz



FRENE LAS REDES SOCIALES

Si bien no hay una fórmula mágica que indique cuánto tiempo debe gastar monitoreando las redes sociales, está claro el efecto de estar "pegados" a los perfiles en línea. No podemos estar ajenos o cerrados a esta realidad, por lo que se recomienda destinar la menor parte de su tiempo a las redes sociales.

HAGA UNA PAUSA

Imagine una mañana de reuniones donde prevalecen los problemas. Por instinto, salimos a tomar decisiones sin dejar espacio para que entren pensamientos positivos. Tomar un café o té, tener una charla o dar una vuelta alrededor de la oficina ayudarán a relajar la mente. "Busque un espacio que no esté vinculado con la productividad", dijo la psicóloga Jessica Rodríguez Londoño.

TOME VINO TINTO DE MANERA MODERADA

En 2019 científicos de la Universidad de Buffalo y la Universidad de Medicina de Xuzhou de China realizaron un estudio, publicado en Neuropharmacology, que concluyó que el resveratrol, un compuesto en la piel de las uvas, frambuesa y mora, es útil para reducir la depresión y la ansiedad, por lo que se recomienda la ingesta de vino con moderación.

CONCÉNTRESE EN OTRAS ACTIVIDADES

La psicóloga Jessica Rodríguez Londoño asegura que el descanso ayuda a disminuir la ansiedad. No habla del período de vacaciones como tal, sino de escoger momentos del día donde la mente esté conectada con otro tipo de actividad: leer, pintar, hacer crucigramas, armar un rompecabezas, cocinar, entre otros.

CUMPLA UNA JORNADA DE ACTIVIDAD FÍSICA

Para Juan Ariza, head coach de Adidas Runners Bogotá, la actividad física favorece la parte motriz y emocional. "Movernos nos ayuda a generar un balance de nuestra mente y cuerpo y eso evita que estemos ansiosos en el día", indicó. Explicó que no solo se trata de ir al gimnasio, sino de caminar rumbo al trabajo o de regreso a casa o bailar, por ejemplo.

CORRA O CAMINE COMO RUTINA

Si tiene tiempo en su jornada para correr o caminar, hágalo al menos durante 20 o 30 minutos y de manera frecuente. Según Ariza, hay estudios que demuestran que, si uno hace este tipo de actividad física en horas de la mañana, logra mayor concentración y mejor recepción de ideas en el día.

ESCUCHE MÚSICA

Una de las firmas que estudia el uso de la música es Mindlab. En 2009 comparó actividades relajantes después de que los participantes realizaran actividades estresantes y encontró que escuchar música redujo los niveles de estrés en 61% frente a 54% de beber té y 42% de caminar. Tenga en su celular un playlist de preferencia.

SELECCIONE SUS ALIMENTOS

La nutricionista dietista PhD de la Universidad Nacional, Olga Lucía Pinzón Espitia, explica que hay que seleccionar lo que ingerimos dando prioridad a los alimentos fuentes de vitamina B, como carnes (pollo), huevos y cereales fortificados. Recomienda alimentos fuente de magnesio como el aguacate, plátano, brócoli, espinaca y chocolate negro (sin azúcar).

SELECCIONE SUS ALIMENTOS (II)

Preste atención a esta palabra "Triptófano". Según Medlineplus.gov, es un aminoácido necesario para el crecimiento, la producción y el mantenimiento de las proteínas, músculos, enzimas y neurotransmisores del cuerpo. "El cuerpo utiliza el triptófano para ayudar a producir la melatonina y la serotonina. Como el cuerpo no lo puede producir, hay que buscarlo de alimentos como queso, pollo, pescado, leche, semillas de girasol, maní, pavo, entre otros.

EVITE ESTOS ALIMENTOS

Según lo explicó la nutricionista dietista PhD de la Universidad Nacional, Olga Lucía Pinzón Espitia, hay componentes que nuestro cuerpo debe evitar. "Hay una asociación entre niveles más altos de ansiedad y una dieta rica en grasas, una ingesta elevada de azúcar y carbohidratos refinados", indicó.

EXECUTIVE
EDUCATION

DECA

PROGRAMA DE

DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN LA CADENA AGROEMPRESARIAL

Estrategias y sinergias para afrontar los retos cada vez más apremiantes de la competitividad del sector

Inicio: **2 de septiembre de 2024**

Blended sesiones remotas y presenciales

Escanea el código
y **conoce más:**

INALDE

Aspaen | RED DE **COLEGIOS Y PREESCOLARES**

37 instituciones educativas en **10 ciudades** de Colombia

Nuestro proyecto educativo está basado en la educación personalizada de niños y niñas, con la participación permanente de los padres como primeros formadores de sus hijos.

Admisiones

Barranquilla • Barrancabermeja • Bogotá • Bucaramanga
Cali • Cartagena • Chía • Manizales • Medellín • Neiva

www.aspaen.edu.co