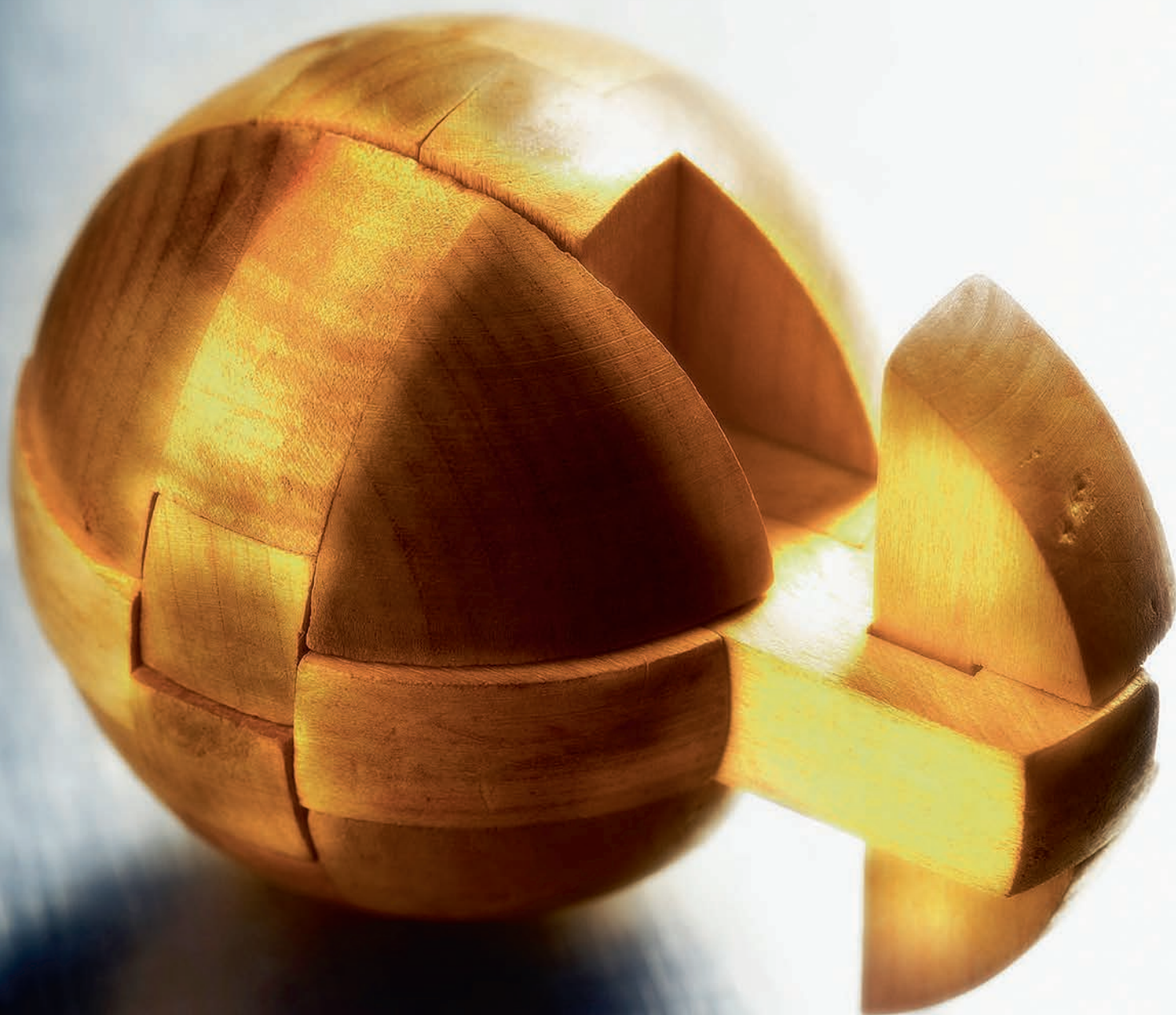


ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 35 • Diciembre de 2012

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 35 • Diciembre de 2012



El juego de la innovación

AHORA QUEDA ES CON SURA TIENES LA LIBERTAD DE ELEGIR TU SEGURO DE VIDA

ELIGE CÓMO ASEGURARTE Y CREA CON NOSOTROS TU SEGURO COMO REALMENTE LO NECESITAS

Con un Seguro de Vida de SURA podrás tener más beneficios*:

Obtener la devolución de un porcentaje de lo que pague, en el momento que termine el seguro.

Pagar solamente por el tiempo que quieras estar protegido.

Recibir el ingreso diario que necesites en caso de incapacidad.

Pagar una cuota constante o que esta aumente una suma fija cada año.

Garantizar tu bienestar frente a una enfermedad de alto costo.

*Aplican condiciones



Comprueba esta realidad ingresando a www.creatuseguro.com.co o contactando a tu asesor profesional llamando a nuestra LÍNEA DE ATENCIÓN: #888.

Asegúrate de vivir hoy.

Seguros | **sura**

Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE Business School



Uno de los temas de moda, y no solo en el ámbito empresarial, es la innovación. Se habla de nuevas estructuras, de paradigmas por romper, de empresarios exitosos que se han convertido en íconos de innovación y de un sinnúmero de casos empresariales admirables, a los que vale la pena acercarle la lupa.

Por eso, en esta edición nos dimos a la tarea de analizar el tema desde diversos ángulos, propuestos por tres autores diferentes. Cada uno, desde su óptica y sus referentes, hablan de las claves para estar de lleno en el juego de la innovación: desde los 'mantras' que caracterizaron a un líder revolucionario como Steve Jobs; pasando por las oportunidades para acelerar el desarrollo de los países emergentes, que solo se dará con una apuesta a la innovación; hasta ideas para transformar las organizaciones, pero basándose en las lecciones que nos aportan los juegos, los niños y su particular manera de mirar el mundo.

A pesar de las diversas perspectivas abordadas, el foco del buen directivo, de la integralidad, de la cualidad visionaria y de la capacidad de transformación son el común denominador en todos los casos de innovación presentados en este especial de fin de año.

Por otro lado, los invito a analizar el debate que ha resurgido sobre la desindustrialización de Colombia,

orientados por el Director del Área de Entorno Económico de INALDE. La propuesta, además de revisar nuestro modelo de industrialización para determinar qué elementos deberían considerarse en la definición de una política industrial seria y que se acomode al mundo globalizado, es seguir trabajando en el mejoramiento de la dirección tanto en la esfera pública como en la privada.

En esta edición también encontrarán una invitación a reflexionar sobre nuestra labor directiva, a la luz de la influencia de la fe cristiana, a propósito del Año de la Fe (2013), proclamado por el Santo Padre, Benedicto XVI, insistiendo así en su poder y belleza, que no se aparta de la actividad empresarial.

Para finalizar, quisiera aprovechar este espacio para enviar un saludo de reconocimiento y felicitación, en nombre de la Escuela, a Catalina Escobar, una egresada que nos ha hecho sentir muy orgullosos con su nominación a CNN Heroes 2012. Por su trabajo, perseverancia y por apostarle a un emprendimiento social sólido para el país, muchas gracias.

A los demás egresados gracias por seguir creyendo en INALDE y por trabajar hombro a hombro con nosotros en la transformación de Colombia a través de la formación de la alta dirección. Les deseo un 2013 lleno de éxitos personales, familiares y empresariales.



Autopista Norte Km. 7, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: alumni@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://alumni.inalde.edu.co>

Directora

Cecilia Duque Duque

Editora

Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel
Raúl Lagomarsino Dutra
Sandra Idrovo Carlier

Colaboradores

John Naranjo Dousdebés
Fabio Novoa Rojas
Raúl Lagomarsino Dutra
Álvaro González Alorda
Domenec Melé
M. Julia Prats
Marc Sosna
Gabriel Francisco Afanador

Junta Directiva Alumni INALDE

Mario Hernández
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Jaime Peláez
Olivia Díazgranados
Juan Pablo Dávila Velásquez
María Helena Benítez Londoño
Carolina Mejía
Gabriel Barbosa
Diego Ferreira Nieto
Oscar Calderón

Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Camilo Pulido
Mario F. Ramírez
Cortesía Fundación Juan Felipe Gómez Escobar

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 35. Diciembre de 2012

Diseño

LDGStudioDesign - lauradegamboagmail.com

Diagramación

Nelson Rocha Sánchez

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Escribanos a revista@inalde.edu.co

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



Desindustrialización: el debate

Vale la pena revisar nuestro modelo de industrialización y las medidas que hemos adoptado hasta hoy, para dar algunas ideas sobre los elementos que debería contemplar una política real sobre el tema.



La innovación no es un juego de niños

Ideas para transformar las organizaciones a través de la innovación, pero basada en las lecciones que nos brindan los juegos y los niños con su particular forma de ver el mundo.



Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento

En vista de que el crecimiento no es lineal, sino una montaña rusa, para mantener una empresa en la senda del crecimiento sostenible, a largo plazo, los líderes deben tener nervio, pero también cambiar de actitud siempre que sea necesario.



¿Influye la fe cristiana en la dirección de empresas?

Si bien la fe debe ser algo permanente para el que cree, el divorcio entre esta y la vida diaria es uno de los grandes problemas que aqueja a la sociedad actual y a los directivos. Reflexiones a raíz del Año de la Fe, proclamado por el Santo Padre, Benedicto XVI.



Los 'mantras' de innovación de Steve Jobs

Después de seguirle el rastro al magnate de los negocios del sector informático, el profesor Fabio Novoa nos presenta los principios innovadores sobre los cuales Steve Jobs edificó su imperio y que pueden ser replicables en cualquier industria.



Atención al paciente a través del manejo del proceso hospitalario

Propuesta de modelo de gestión enfocado hacia el manejo de la variabilidad en la demanda, como fórmula para aprovechar al máximo la capacidad instalada y garantizar la promesa de valor al paciente.



'El despertar de India y las oportunidades de negocios para Colombia'

El Dr. Eugénio Viassa Monteiro fue el conferencista principal de la Asamblea de Alumni. Allí habló sobre India, su acelerado crecimiento y su importancia en esta época de globalización de mercados.

74 Egresados INALDE

80 INALDE al día

94 Nombramientos



Desindustrialización: el debate



John Naranjo Dousdebés
Director Área de Entorno Económico,
Político y Social de INALDE

A raíz del debate que ha resurgido sobre la desindustrialización en Colombia, vale la pena revisar nuestro modelo de industrialización y las medidas que hemos adoptado hasta el día de hoy, para así dar algunas luces sobre los elementos que deberían considerarse en la definición de una política que se acomode a un mundo globalizado y dinámico.

Dos buenas noticias: los datos oficiales sobre el comportamiento de la producción industrial en Colombia señalan que esta no ha dejado de crecer desde principios del siglo pasado, hasta nuestros días. Como es natural, se presentan algunos retrocesos temporales, tal como sucedió en el lapso agosto 98-mayo 99, tristemente recordado por la crisis política, económica y de seguridad que enfrentó el país. El **Gráfico 1** muestra lo sucedido desde 1980 en producción industrial. De otra parte, el personal ocupado en la industria manufacturera ha venido aumentando en la última década, tal como detalla el **Gráfico 2**¹.

Si esto es así, ¿por qué se ha generado el debate sobre el proceso de desindustrialización en el que se encuentra Colombia? Para aclarar, se entiende por este el proceso que se acompaña por una pérdida de la importancia del valor agregado del sector industrial, con relación al valor total generado por todos los sectores productivos (PIB), y una caída relativa del empleo en ese sector, con respecto al empleo total. Como se consigna

en el **Gráfico 3**, la participación de la industria en el PIB ha evolucionado desde una participación del 6% en los años 30 del siglo XX, pasando por una del 24% en 1974-1980 (se argumenta que por cambios metodológicos en la contabilidad nacional la cifra más realista para ese período fue cercana al 19%), y descendiendo hasta el 12% en agosto de 2012. El primer censo industrial en Colombia data de 1945, cuando el aporte industrial al PIB era de 14-15%. El **Gráfico 4** consigna la disminución de la participación del empleo manufacturero.

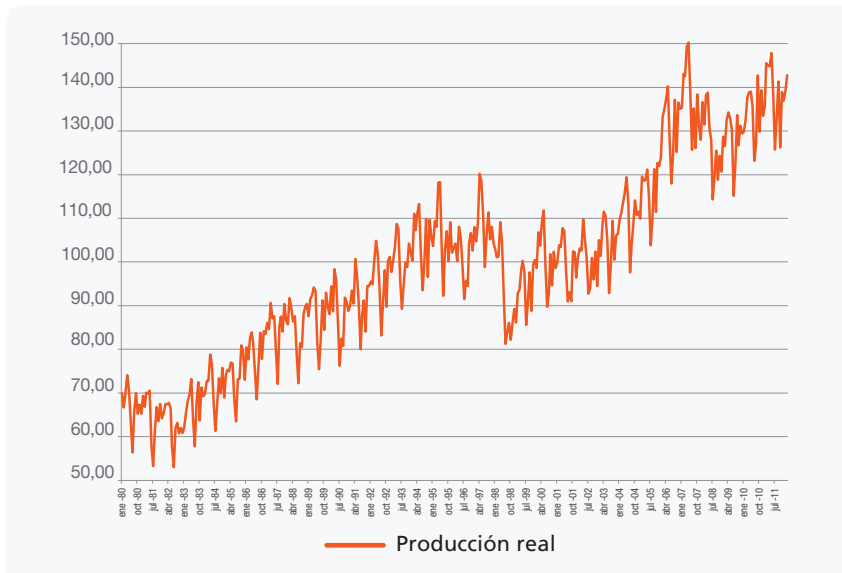
De estos índices se concluye que las manufacturas han perdido importancia en la generación de ingreso desde mucho antes de la famosa apertura, posteriormente reforzada por la reducción de aranceles y restricciones a la importación adoptadas en 1991, y luego por otro embate en 2008, en el cual algo tuvo que ver la menor trilla de café. Adicionalmente, las manufacturas cada día aportan menos a la generación de empleo. Es decir, se estaría cumpliendo con la definición que se le da a la desindustrialización.

Una de las hipótesis que se traen a colación para explicar esa reducción de la importancia de las manufacturas, es que esta tendencia se observa en los procesos de desarrollo de los países cuando su ingreso per cápita se va incrementando: inicialmente, a niveles muy bajos de ingreso, es la agricultura la que más aporta a la creación de PIB; mas adelante, aparecen las manufacturas que empiezan a crecer hasta una determinada participación, para luego descender, tomando su puesto el sector de servicios. En Brasil, la producción industrial descendió del 30% del PIB, en los 70, a 16% en años recientes; en Chile y México se registran las mismas tendencias y a niveles similares. Sin embargo, este agotamiento (inclusive en China) empieza cuando el PIB per cápita se acerca a los US\$10.000. En nuestro caso se contempla la desaceleración desde los 80, cuando nuestro ingreso era muy inferior: del orden de US\$2.000.

Otra hipótesis es que la desaceleración industrial es producto de la bonanza minero energética. Si bien

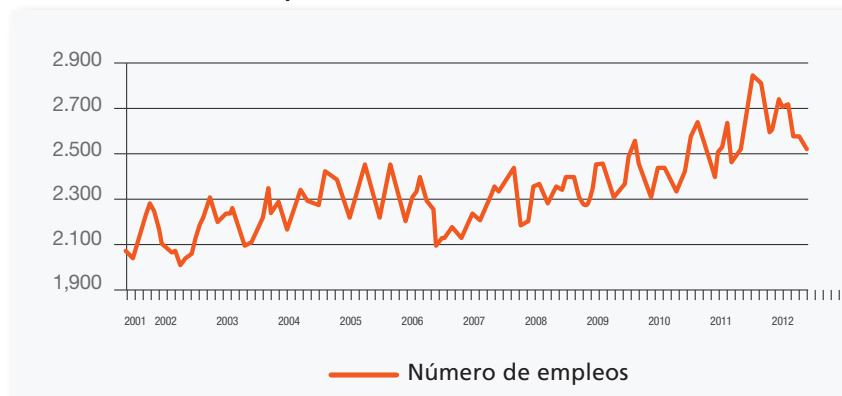
1. Ver también artículo 'Crecimiento industrial impulsa el empleo en el sector manufacturero', publicado en el diario *Portafolio* el 23 de noviembre de 2012.

Gráfico 1
Índice de producción real



Fuente: DANE

Gráfico 2
Personal ocupado de la industria manufacturera (miles)



Fuente: DANE

es cierto que no se puede ignorar el efecto de revaluación del peso en el abaratamiento de las importaciones, tampoco se puede culpar a esta realidad de un proceso que se inició a mediados de la década del 70, cuando la importancia del carbón y del petróleo era reducida. De otra parte, a pesar

de que no es un gran generador de empleo directo, no se pueden olvidar los efectos positivos en demanda por manufacturas que esta bonanza ha producido con su participación en el PIB del 8% (mayor que la del sector agropecuario); además, genera casi la mitad de todos los ingresos de divisas

reportados por la Balanza de Pagos, y representa el 80% de la inversión extranjera directa y el 25% de los impuestos recaudados por el Gobierno, sin incluir lo que este recibe por regalías y los altos dividendos de Ecopetrol.

¿De dónde venimos y qué hemos hecho?

Debido a la desaceleración manufacturera se debate sobre la adopción de una política industrial que, como fin último, debería propender por la creación de empleo de calidad. De otra parte, se argumenta que si se marchitan las manufacturas, que tienen más productividad que el sector agropecuario o que el sector de servicios, el PIB del país se contrae; por lo tanto, con esa política se buscaría evitar esa contracción. Para aportar al debate, entonces, parece oportuno recordar de dónde venimos y en dónde estamos en el tema.

Como se sabe, durante muy buena parte de siglo XIX, a diferencia de Argentina, Brasil y Chile, que iniciaron el proceso industrial casi medio siglo antes que nosotros, por varias razones se hizo poca manufactura colombiana: la sociedad, caracterizada por extrema pobreza, calificaba la creación de empresas manufactureras como actividades excéntricas y de alto riesgo; no se entendía por qué invertir el dinero de los adinerados en esas actividades (las guerras civiles las hacían arriesgadas); las tasas de interés eran, generalmente, muy elevadas; había dificultades para establecer asociaciones como las sociedades anónimas, y no se contaba con personal calificado para operar las fábricas.

A principios del siglo XX, por las dificultades de suministros de los años 30, empezó a crecer el número de plantas industriales y el aporte de dicho sector al PIB, hasta llegar aproximadamente a un 24% en los años 70, para luego descender, como se anotó

anteriormente. En nuestro caso, la evolución del sector ha sido estimulada por políticas arancelarias y medidas para-arancelarias, como las licencias de importación que se adoptaron durante esos años. Colombia tenía el arancel promedio más alto de América Latina en 1913, lo mantuvo muy elevado, especialmente para bienes de consumo y de capital, y no descendió en términos de protección efectiva durante los 90s. Siempre hemos adoptado políticas proteccionistas, no solamente como medidas de emergencia, sino de carácter permanente². De hecho, el Global Competitiveness Report 2012-2013 nos da el puesto 123 entre 144 países, por la cantidad de barreras arancelarias y para-arancelarias al comercio; el puesto 95 por el alto nivel de tarifas arancelarias actuales, y el puesto 140 por el coeficiente de importaciones a PIB; es decir, tenemos una economía cerrada, en un mundo globalizado, a pesar de las famosas aperturas y sentimiento general.

La primera etapa de industrialización

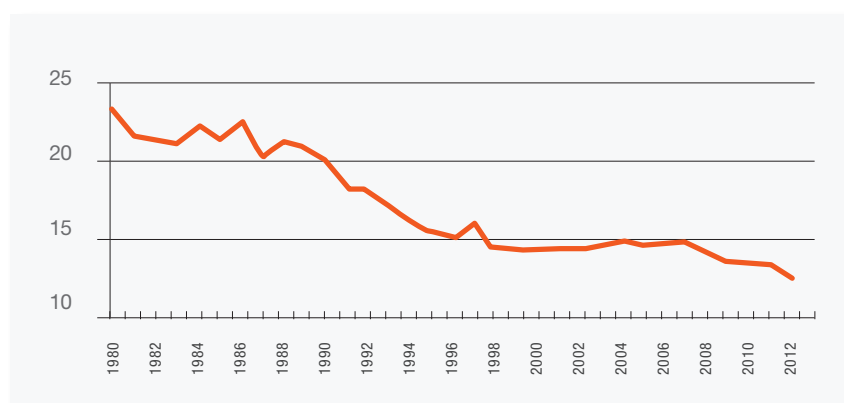
Estas políticas comerciales, que no solo se dieron en Colombia, corrieron parejas con una estrategia de sustitución de importaciones que se adoptó durante la Segunda Guerra Mundial y posterior a esta, con el fin de acelerar el crecimiento económico, remplazando las importaciones que se estaban realizando, y las futuras, por producción doméstica. Con estas intervenciones de los gobiernos se pretendió aumentar la rentabilidad del sector manufacturero, protegiéndolo de la competencia externa con aranceles, cuotas, subsidios o impuestos a la exportación que financiaban transferencias monetarias a las

empresas, u otras medidas tendientes a elevar el precio relativo de los productos manufacturados con relación a los de otros sectores de la economía. Como resultado, por ejemplo, los agricultores y otros gremios tenían que pagar más por los bienes industriales que adquirieran.

Un resumen de la secuencia de los procesos de sustitución de importaciones y sus efectos puede ser el siguiente:

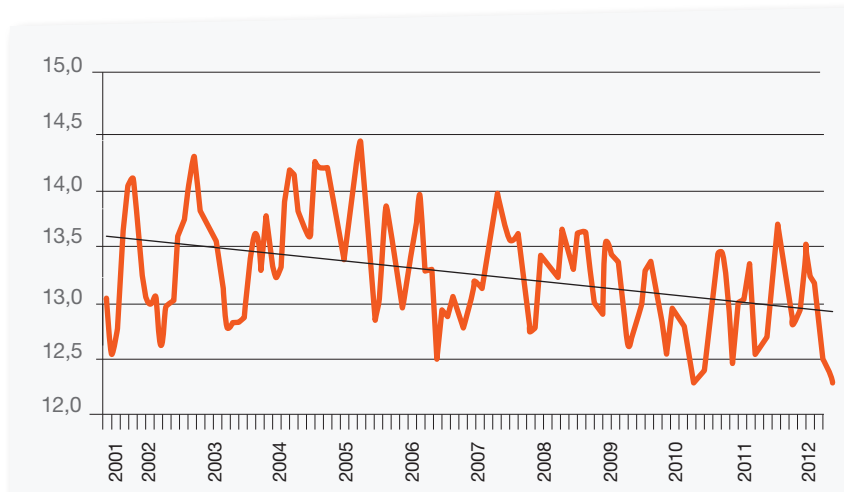
la mayor rentabilidad pretende incentivar la inversión doméstica en fábricas y equipos. Si la protección es alta, se induce a la creación de numerosas plantas, muchas de las cuales son pequeñas, poco eficientes, y pueden provocar sobre-capacidad de producción en algunos sectores que atienden el mercado doméstico; pero como se busca generar ventajas por la especialización, es común que las políticas incluyan el

Gráfico 3
Participación de las manufacturas en el PIB (%)



Fuente: DANE

Gráfico 4
Participación de las manufacturas en el empleo (%)



Fuente: DANE

2. Para saber más, Echavarría, Juan José y Villamizar, Mauricio, (2006). 'El proceso colombiano de desindustrialización', en Borradores de Economía, No. 361. Banco de la República.

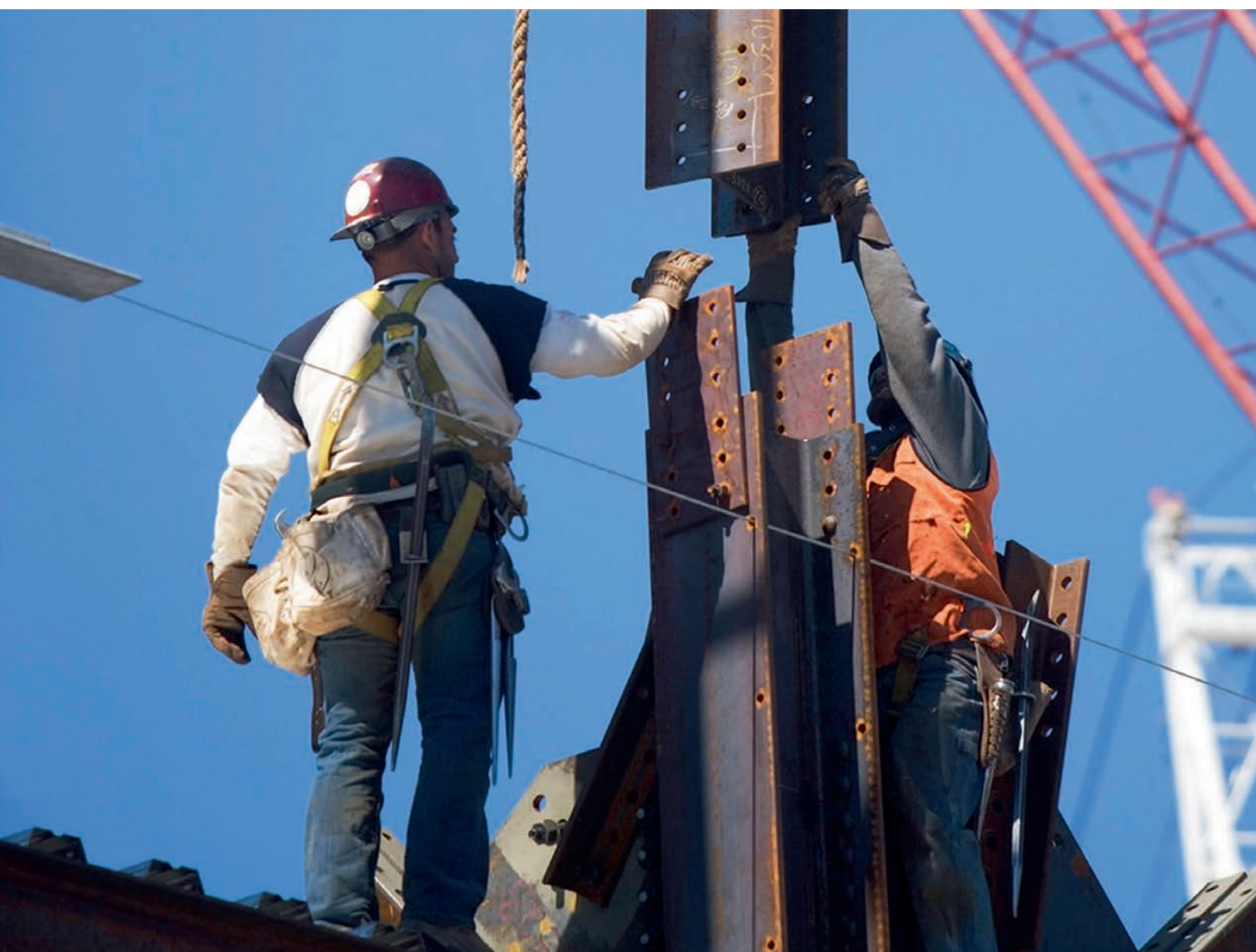
“Países que en los 50s promovieron exportaciones y no restringieron importaciones, crecieron en su PIB manufacturero, contrario a lo que se podría pensar.”

uso de permisos o licencias para que otras industrias, inclusive de capital doméstico, no entren a competir y así evitar exceso de capacidad instalada³.

Esta primera etapa de sustitución empieza habitualmente con altos beneficios y pocos costos sociales; pero, con el tiempo, la ausencia de economías de escala, debida al pequeño mercado interno y al bajo ingreso de sus consumidores, va reduciendo el incentivo económico. Al inicio, el tamaño limitado del mercado no es una gran restricción a la eficiencia, pues se usan equipos de baja tecnología con reducidos costos fijos, y la dife-

rencia de precios con lo importado es poca (si la hay, los costos de transporte internacional la absorben); tal es el caso de plantas de textiles, artículos de cuero, productos de madera, calzado, y algunos productos alimenticios. En este estado del proceso, las manufacturas tienden a crecer más rápido que el PIB, pues atienden la demanda doméstica y sustituyen importaciones.

La primera etapa de sustitución de importaciones permitió a muchos países que la adoptaron tener éxitos entre las décadas del 50 y 70 del siglo pasado. En el caso colombiano, el cre-



cimiento promedio anual del PIB para el periodo 1953-1973 fue de 2%, y el del valor agregado de las manufacturas del 6%; por lo tanto, la participación de estas como generadoras de empleo e ingreso, creció en los 70 hasta un nivel cercano al 20-24% del PIB. Pero una población pequeña (24 millones en 1974), con más del 70% en condiciones de pobreza y un reducido mercado interno en términos de poder de compra, limitaron la expansión. (Cabe anotar que países que adoptaron desde mediados de los 50s políticas de promoción de exportaciones y no restringieron importaciones, como Corea, Singapur y Taiwán, mostraron crecimientos del PIB manufacturero entre 15% y 20% anual).

Como resultado de esta primera etapa de industrialización, la estructura del sector manufacturero en los años 70 se concentró, como era de esperarse, en la producción de bienes de consumo no duradero: alimentos, bebidas, productos de tabaco, etc. (60%); a los bienes intermedios como refinación o caucho les correspondió un 30%, y a los bienes de capital (maquinaria y equipo), solamente un 3,6%.

La segunda etapa

Pasado el tiempo, la producción de esos bienes de consumo es más que suficiente para atender el mercado interno y se tiene que decidir si competir con ellos en el mercado internacional o empezar a sustituir otras importaciones y producir nuevos bienes de consumo durables o industriales más complejos. En esta etapa, la exportación de manufacturas no es fácil, pues los costos de producción han sido superiores a los internacionales y por eso se han protegido.

Entonces se procede, como segunda etapa, a sustituir importacio-

Cuadro 1

Estructura manufacturera en 1975	
Conceptos	1975
Industria manufacturera	100,0%
Café elaborado	13,6%
Carnes y preparados	3,4%
Transformación de cereales	5,1%
Productos lácteos	1,6%
Azúcar y derivados	2,7%
Bebidas	9,0%
Tabaco elaborado	2,9%
Otros alimentos elaborados	2,6%
Textiles, confecciones y cueros	15,3%
Madera y muebles de madera	2,2%
Papel e imprenta	6,0%
Químicos y caucho	11,0%
Productos de la refinación del petróleo	5,6%
Minerales no metálicos elaborados	4,9%
Metálicos de base y elaborados	5,9%
Maquinaria y equipo	3,6%
Material de transporte	3,1%
Industrias diversas	1,6%

Fuente: DANE

nes de bienes más sofisticados. Estos requieren plantas que ya no pueden ser pequeñas, tecnología más moderna, personal mejor calificado e inversiones más cuantiosas, muchas de las cuales son efectuadas con recursos públicos, impuestos de destinación específica, deuda contratada por los gobiernos, o a través de conglomerados de familias poderosas; además, para operar eficientemente deben aprovechar economías de escala propias de estos procesos.

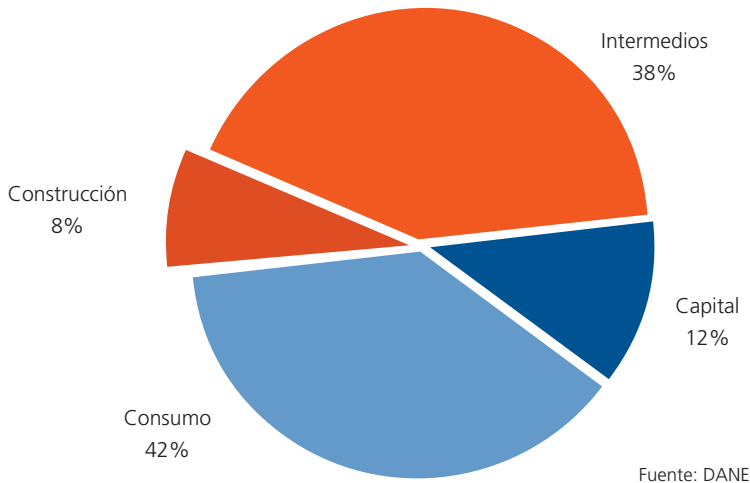
Como resultado de estas políticas, por ejemplo, Argentina contó con cinco plantas de automóviles para un mercado de solo 20 millones de personas de ingreso medio; y Uruguay, con mucho menos población, 3,5 millones, operó 10 fábricas. De igual manera, nuestro Instituto de Fomento Industrial, IFI, y los bonos para financiar siderúrgicas fueron de ese período.

Con producciones que utilizan la capacidad instalada a niveles muy bajos con relación a los de países in-

3. Scott, Bruce R., (2011). Capitalism. Its Origins and Evolution as a System of Governance. Springer.

Gráfico 5

Colombia: Distribución porcentual de la producción según tipo de bien (Agosto 2012)



Cuadro 2

Sectores generadores del 50% del PIB manufacturero	
Refinación de petróleo	14,4
Bebidas	9,8
Hierro y acero	4,3
Productos de plástico	4,0
Productos lácteos	3,1
Fabricación de cartón y papel	3,2
Confecciones	3,1
Ingenios azucareros	2,3
Edición e impresión	3,4
Muebles	1,2
Productos de café	1,1
Subtotal del PIB	50

Fuente: DANE

dustrializados, los costos unitarios y sus precios son altos, se requieren protecciones muy elevadas que defiendan la producción doméstica de la competencia extranjera, y sus posibilidades de competir en el mercado externo son limitadas. Los compradores internos de estos productos son, por lo general, otros manufactureros que tienen que pagar precios elevados, reduciendo así su competitividad y, a la vez, para defenderlos a ellos, se aumentan aún más las restricciones y regulaciones a la importación de otras manufacturas, lo que hace más difícil el crecimiento de la economía.

Como se sabe, una solución muy utilizada para aprovechar las economías de escala es promover monopolios, acompañados de controles de precios, que serán más eficientes o no dependiendo de la buena relación entre reguladores e inversionistas. En estas circunstancias, la necesidad de mejorar la gerencia y la eficiencia de la firma, la innovación y la competitividad pasa a un segundo lugar.

La situación actual

La estructura del sector manufacturero ha cambiado con el tiempo (ver Cuadro 1). Según el DANE, la distribución actual es la señalada en el Gráfico 5, y como se observa, los bienes de capital han aumentado su participación. El Cuadro 2 señala los sectores que aportan hoy día el 50% del PIB manufacturero.

El cambio de esta estructura ha estado acompañado de un incremento en productividad laboral. Si el índice de la relación valor agregado en pesos constantes/empleo total en manufacturas para 2001 fue 100, este aumentó hasta 127 en 2006 y luego se redujo a 116 en 2011 (ver Gráfico 6). Ese comportamiento refleja un crecimiento promedio en dicho período del 1,7% anual. Por su parte, el aumento del salario mínimo real para el período 2001-2011 fue también del orden del 1,7% anual; por ende, el costo unitario laboral promedio de las manufacturas en ese período no aumentó. Sin embargo, ese promedio esconde diferentes conclusiones, dependiendo del sector industrial de que se trate.

De acuerdo con la encuesta anual manufacturera del DANE para 2010, el 85% de los establecimientos (unos 8.454) tienen menos de 100 empleados y solo generan el 18% del PIB, mientras que el 15% de establecimientos (1.492) tienen más de 100 empleados y aportan el 85% del PIB. Es decir, la gran mayoría de las fábricas son pequeñas y corresponden a la primera etapa de sustitución de importaciones (la mitad de todos los establecimientos tiene menos de 20 empleados); para la segunda etapa solo se cuenta con un reducido número, a pesar de que responden por gran parte del valor agregado

(PIB) industrial. El **Gráfico 7** muestra cómo está generado el PIB industrial, según tamaño y número de establecimientos.

Teniendo como fuente las series estadísticas de la muestra manufacturera del DANE para 2010, y elaborando algunos cálculos, se puede afirmar que la productividad laboral es muy alta en productos derivados de la refinación del petróleo; le siguen, a niveles mucho menores, la fabricación de cigarrillos, bebidas, vehículos, hierro y acero, refinación de azúcar, productos de café, lácteos, molinería y papel.

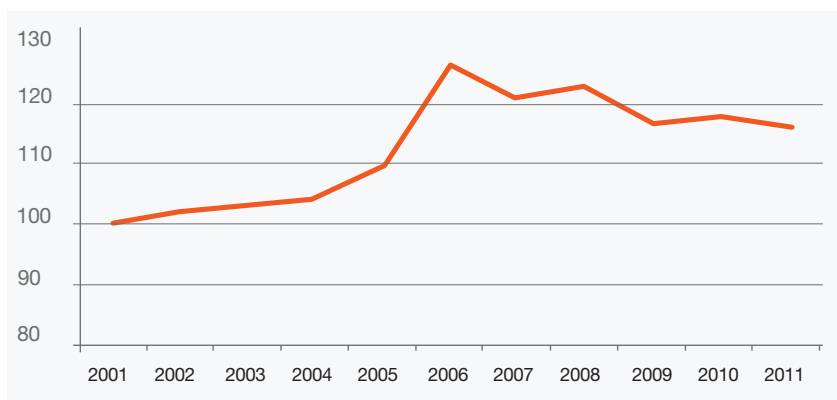
Así mismo, es baja la productividad laboral en la fabricación de calzado y artículos de cuero, de prendas de vestir, de tejidos y textiles... es decir, en productos de consumo muy tradicionales de nuestras manufacturas, lo que sorprende después de tantos años de políticas proteccionistas. Desafortunadamente, en la fabricación de bienes de capital e intermedios los indicadores de la productividad laboral son bajísimos, y la lista es larga: pasa por la fabricación de productos de caucho, plástico y vidrio; de partes y piezas para automóviles; de motores; de carrocerías; de aparatos de radio y TV y, en general, de cualquier maquinaria o bien de capital.

¿Qué hacer y cómo?

Con estos antecedentes, la pregunta que se puede formular es: ¿Qué hacer para que la industria recupere su dinamismo y pueda así generar más empleo de calidad?

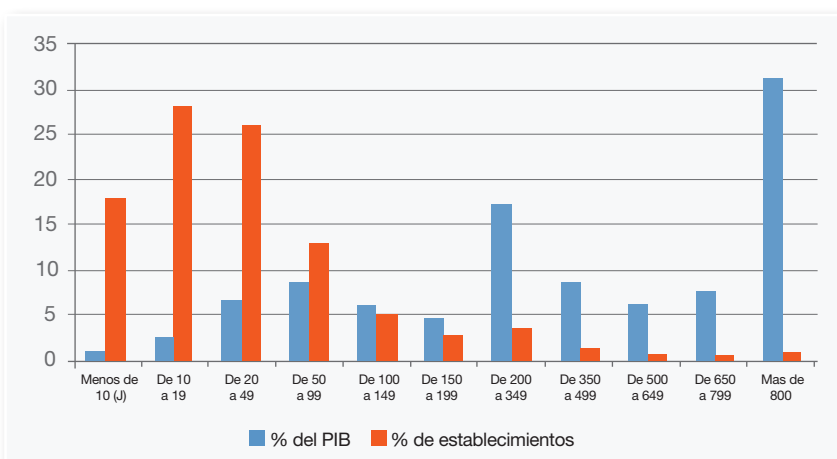
Lo primero sería aprender de la experiencia y no volver a adoptar las políticas industriales y comerciales que no prosperaron en décadas pasadas y que estimularon empresas ineficientes y buenas rentas a sus propietarios.

Gráfico 6
Producción manufacturera real por empleado (índice)



Fuente: DANE

Gráfico 7
PIB industrial, según tamaño y número de establecimientos



Fuente: DANE

Lo segundo es fijar claramente cuál es el objetivo que se busca promocionando la industrialización. ¿Es más empleo de cualquier tipo o de alta calidad? ¿Es defender los sectores que tenemos o crear nuevos? ¿Es aumentar el PIB de la nación?

Lo tercero es reconocer la diversidad en cuanto a generación de empleo y valor agregado que se da dentro del sector manufacturero; esto de por sí llevaría a la compleja selección de los sectores "prioritarios" a desarrollar, en un mundo globalizado y tremenda-

mente dinámico. Solamente aquellos en los que el país tiene clara ventaja comparativa (en términos escuetos: ¿Qué tenemos nosotros que los demás avanzados o emergentes no tienen y lo demandan?) serían los apropiados a escoger.

Cuarto, se debe observar que las brechas en productividad entre las empresas manufactureras son considerables y no es razonable aplicar a todas la misma política. El limitado ahorro interno, que financia la inversión, debe dirigirse a las empresas que tienen ma-



yor productividad; si se dirige a las de baja, el PIB del país crece menos.

Quinto. si lo que nos interesa es crear PIB y trabajo de alta calidad y formal se tendrían que incentivar empresas modernas grandes y formales con alta productividad laboral. Las pequeñas, que son la gran mayoría, tienden a contratar muchos empleados informales con mínima capacitación, y son poco productivas; muchas, incluso, buscan evadir impuestos y no pagar costos laborales legales.

Sexto. Si un empleado del sector manufacturero es menos productivo en esa labor que en el sector servicios y se traslada a este último, la reducción de empleo en manufacturas no debe preocupar, pues el PIB crecerá aún más.

Séptimo. Urge adoptar una política de Estado. ¡Hemos tenido cuatro diferentes 'políticas' en los últimos veinte años!

¿Cómo mejorar la productividad laboral?

Si las anteriores consideraciones son aceptadas, entonces, una buena política industrial debe incentivar la productividad laboral. Como se sabe, esa productividad es función de la alta calidad y tecnología del capital físico (maquinaria y equipo con que se labora), del capital humano de mano de obra que opera las empresas, y de la Productividad Total de Factores (PTF) de la economía.

Lo anterior implica: no operar con tecnologías obsoletas o desechadas por los competidores; oferta de personal con educación técnica especializada de alta calidad y que corresponda a los requerimientos de los equipos (durante la crisis que se vive en Estados Unidos se observa que el empleo para los que tienen educación superior no se ha reducido, sino que ha desplazado a los que no tienen título universitario); reconocer que con los

acuerdos comerciales y TLCs firmados, y por firmar, la protección a la industria doméstica, en el corto plazo, desaparecerá: habrá más competencia y, por tanto, se demandará más esfuerzo para aumentar la productividad en las empresas.

A su vez, la PTF aumenta con: estabilidad macroeconómica (inflación reducida, crecimiento sostenido, bajas tasas de interés, capacidad para ejecutar políticas contra cíclicas, etc.); infraestructura y adecuada localización de las plantas para facilitar su acceso al mercado internacional; un sector financiero eficiente que permita reducir el costo del capital (maquinaria y equipo que, como se dijo, deben ser de última tecnología) y los altos márgenes de intermediación en términos reales con que opera este sector; y mejoras sustanciales en los indicadores Doing Business, en especial los referentes a eficiencia de la justicia, trabas burocráticas y corrupción.

Pero hay algo más: si se quiere que la aceleración industrial vaya acompañada de mayor empleo productivo (el que paga mejores salarios), es necesario acabar con la competencia desleal de las empresas informales, impulsada por los cargos tributarios conocidos como para-fiscales y algunos subsidios que las estimulan. Si las informales pagan salarios bajos y las eficientes altos, estas últimas se animan a contratar menos personal y más equipo.

Ingredientes de la política

De no cumplirse con los criterios anteriores, cualquier política industrial que se adopte tendrá un precario éxito. Se sabe qué obstáculos, regulaciones tributarias y procedimientos poco amigables continúan vigentes desde tiempo atrás. Habría que solucionarlos como primer punto de la

“ En Colombia urge adoptar una política de Estado respecto al tema industrial, y esta debe incentivar la productividad laboral.”

agenda industrial, y mucho tiene que ver con las sentencias de las Cortes y las leyes que regulan el mercado laboral. Ardua labor desarrollar un sector manufacturero sin el consenso de la mano de obra.

El segundo punto sería no empezar de cero y, con base en el material que diferentes estudiosos han sugerido como políticas, avanzar en la definición de los objetivos, herramientas y monitoreo que tendría la política y el plan industrial. En esto hay que incluir el punto de vista del Gobierno actual, resumido en el documento 'Política de Desarrollo Empresarial, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo' y que contempla varios programas adelantados por un gran número de agencias del Estado en temas como comercio exterior, políticas tributarias, acceso a financiamiento, incentivos a la inversión, uso de tecnología, promoción al emprendimiento, innovación y financiamiento a empresarios e innovadores, planes regionales para la utilización de las regalías, etc. Temas de la misma relevancia se abordan en documentos como 'Hacia una política industrial de Nueva Generación para Colombia', de Astrid Martínez y José Antonio Ocampo, e 'Innovación: Elemento indispensable para una política industrial de Nueva Generación', de Marta Lucía Ramírez, así como en documentos importantes del Consejo Privado de Competitividad y de

“Nos estancamos en la primera etapa de industrialización. La protección al sector manufacturero no ha sido adecuada para asegurar un dinámico crecimiento industrial.”

Fedesarrollo. También se deben tener en cuenta aportes como los de Juan José Echavarría S, Guillermo Perry R. y los de la academia.

Sin embargo, este avance no se podrá dar sin contar con instituciones de alta calidad y buena gerencia. Algo se ha construido desde el punto de vista institucional: el Sistema Nacional de Competitividad con sus integrantes: la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación; las Comisiones Regionales de Competitividad; los Comités Técnicos Mixtos, y el Consejo Privado de Competitividad. No obstante, y a pesar de los trabajos y acciones que estos organismos realizan, la opinión pública mayoritaria considera que no hay una estrategia de Estado de largo plazo sobre cómo evitar la contracción del sector manufacturero. Esta realidad señala la necesidad de perfeccionar

la estructura institucional, que facilite el diálogo entre los sectores público y privado. Ideal sería una institución con capacidad y responsabilidad para dirigir y adelantar el proceso, y para construir consensos entre los actores, que aseguren la permanencia en el tiempo de la política y evite que esta cambie con cada gobierno elegido. Así mismo, esa institución debe monitorear el proceso y rendir cuentas periódicas de los éxitos, tropiezos y fracasos. El problema no puede estar solamente en manos del Ministerio de Comercio.

En resumen...

Nos estancamos en la primera etapa de industrialización. Los diferentes tipos de protección al sector manufacturero no han sido adecuados para asegurar un dinámico crecimiento industrial, especialmente desde principios de los años 80. Actualmente, contamos con una gran cantidad de empresas que aportan una muy pequeña parte del valor agregado industrial, muchas de ellas informales, con productividades laborales bajas y costos unitarios laborales altos y no competitivos en la producción de bienes de consumo y de capital (en estos últimos las productividades son bajísimas). Si a estos costos se suman las altas tasas de interés aplicables al capital

y la revaluación de la moneda, no es extraño que el fenómeno de la desindustrialización se esté presentando.

A pesar de las acciones positivas que está desarrollando el sector público para fortalecer el sector manufacturero, estas se ven como elementos aislados, no coordinados y de fácil modificación por la reglamentación de los agentes gubernamentales. Además, parece no haberse vinculado y comprometido al sector privado suficientemente en los objetivos, herramientas y ejecución de las mismas. Hace falta terminar el proceso de diálogo para convertirlo en una política de Estado verosímil y estable.

Para terminar, llama la atención en los documentos sobre el tema la poca importancia que se le da a la calidad de la dirección empresarial. Se sabe que contamos con muchos empresarios exitosos; sin embargo, el mundo tiene percepciones que son inquietantes. Basta referirse al Global Competitiveness Report 2012-2013. Colombia tiene muy mala calificación y venimos descendiendo en credibilidad de los gerentes, absorción de tecnología, innovación, gastos de las empresas en investigación y desarrollo, delegación de funciones, capacitación de los trabajadores y eficiencia de las juntas directivas. Sin reconocer estas incompetencias y buscar su solución, poco se podrá esperar. ●

Referencias

DANE.

Echavarría, Juan J. y Villamizar, M., (2006). 'El proceso colombiano de desindustrialización', en *Borradores de Economía*, No. 361. Banco de la República.

Martínez A. y Ocampo José A., (2011). 'Hacia una política industrial de Nueva Generación para Colombia', documento de la Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 'Política de Desarrollo Empresarial, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo' (2011). Documento.

Ramírez, Marta L., 'Innovación: Elemento indispensable para una política industrial de Nueva Generación', documento de la Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana.

Scott, Bruce R., (2011). *Capitalism. Its Origins and Evolution as a System of Governance*. Springer.

ABSTRACT: Stemming from the debate which has resurfaced about the deindustrialization in Colombia, it is worth revising our industrialization model and the measures we have so far adopted, in order to shed some light upon the elements which ought to be considered in the definition of a policy fitting a globalized, dynamic world.



Conectamos
lo mejor
de su empresa
con **el mundo**



Soluciones



Infraestructura



Consultoría

inred.com.co

Síguenos en:



@INREDinred



Inred Ltda.



Linkedin Inred.

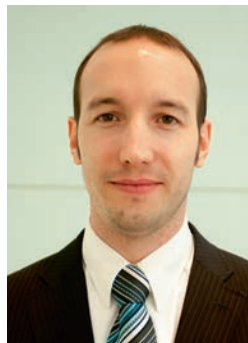
Cra 49 # 87 - 41 / Tel.: + 57(1) 7 56 86 70 / 57(1) 7 56 86 71 / www.inred.com.co / Bogotá - Colombia



Actitudes que importan

Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento*

En vista de que el crecimiento no es lineal, sino una montaña rusa, para mantener una empresa en la senda del crecimiento sostenible, a largo plazo, los líderes deben tener nervio, pero también cambiar de actitud siempre que sea necesario.



Marc Sosna
Investigador del departamento de Iniciativa
Emprendedora, de IESE (España)



M. Julia Prats
Profesora adjunta del departamento
de Iniciativa Emprendedora, de IESE (España)

“La empresa actual es como una resor-tera, y cada vez se tira más de la goma. O la china sale despedida a gran distancia o el golpetazo que recibiremos en la cara será violento”. Así es como el CEO de una empresa tecnológica innovadora describió la ejecución de una estrategia de alto crecimiento. Y eso es ciertamente lo que ocurre en muchas firmas parecidas: existe una tensión enorme entre el éxito y el fracaso, y la misma acción puede lograr unos resultados excelentes o ser totalmente contraproducente.

En el mundo de los negocios, el crecimiento es visto como el objetivo último y la medida fundamental del éxito. Indica la vitalidad de una empresa y viene a demostrar que esta ha elegido la estrategia adecuada y que su liderazgo es eficaz. Es más, cuando la empresa tiene detrás una historia de crecimiento exitoso, le resulta más fácil atraer no solo a inversores, sino también a proveedores, clientes y socios para sus alianzas estratégicas, más dados a apostar por una organización grande y en continuo crecimiento.

Pero solemos olvidar que el crecimiento no es lineal. Una “historia de éxito” puede ocultar duros periodos de reducción de nómina, la pérdida de clientes cruciales, el fracaso de productos u otras complicaciones derivadas de acontecimientos internos o externos, como ilustra el caso de una

empresa tecnológica británica que hemos estudiado.

La historia empezó bien: Elpmax Technologies (nombre ficticio a petición de la empresa), una *start-up* del sector de las telecomunicaciones, logró financiarse cómodamente con capital riesgo y presagiaba un crecimiento rápido, así como un futuro prometedor. La situación cambió repentinamente cuando los operadores tuvieron que pagar la enorme factura de las licencias 3G, lo que se tradujo en un recorte considerable de la inversión y unas condiciones del mercado muy competitivas para las empresas pequeñas, que pugnaban por dejar atados sus proyectos.

Luego, un rayo de esperanza: la empresa consiguió cerrar un megcontrato con AT&T Cable, el operador de cable más importante de Estados Unidos. Pero justo cuando iba a hacerse efectivo, un operador de cable rival, Comcast, adquirió AT&T Cable e hizo pedazos el contrato.

Poco después, la empresa cerró otro contrato, esta vez con Time Warner Cable, el segundo operador de cable de Estados Unidos. De nuevo, justo cuando se ultimaban los detalles, Time Warner adquirió AOL y el acuerdo fracasó.

La pérdida de ambos contratos tuvo un coste altísimo. La empresa había invertido mucho para hacerse con un ne-

gocio que a la postre no se materializó, y se vio obligada a adoptar una política de supervivencia. La presión del fundador se hizo tan intensa que el Consejo de Administración y los inversores lo sustituyeron por un CEO externo. Sin embargo, este no fue el final de la historia, como veremos más adelante.

Cuatro cambios de actitud

Cuando los intentos de crecer fracasan y las cosas empiezan a ponerse feas, surge una situación desconocida. Gestionar adecuadamente estos momentos es decisivo, pues va en ello la muerte repentina o la supervivencia a largo plazo de la organización. En este lado oscuro del crecimiento, tanto la empresa como el CEO reciben presión por todas partes y los reveses son moneda corriente.

Aunque nuestra investigación es válida para muchas empresas, en este artículo nos centraremos en las firmas jóvenes, innovadoras y de alto crecimiento. Y es que la gestión del crecimiento en las fronteras de la tecnología y de la innovación implica lidiar con una sucesión aparentemente interminable de crisis: no solo deterioros económicos excepcionales, sino también dificultades diarias. Así, estas empresas tan activas ofrecen lecciones muy útiles para la pronta gestión de pequeñas crisis, antes de

que estas amenacen la supervivencia del negocio.

Los testimonios recogidos en el estudio sugieren que los CEO, aun cuando hayan levantado un negocio gracias a su propia determinación, suelen bloquearse frente a la adversidad, lo que tiene consecuencias negativas tanto dentro como fuera de la empresa. La mayoría de los líderes apenas reflexionan sobre cómo las estrategias de alto crecimiento y los fracasos en la consecución de los objetivos pueden afectarles personalmente y cómo podrían sobrellevarlos mejor.

Para comprender mejor esta cuestión, hicimos un seguimiento a 112 CEO de empresas jóvenes e innovadoras de más de 20 países y diferentes sectores, durante cinco años. Investigamos tanto sus resultados positivos como los negativos.

Como era de esperar, pudimos comprobar que el crecimiento nunca es lineal, sino altamente volátil, con picos y valles extremos. En las trayectorias de crecimiento casi siempre aparecen crisis profundas. Pero, por encima de todo, la gestión del crecimiento presenta una paradoja: las actitudes necesarias para que una empresa crezca en épocas de bonanza pueden convertirse fácilmente en una trampa en épocas de vacas flacas. Las posibilidades de éxito aumentan considerablemente cuando las empresas son conscientes de este problema y cuentan con las capacidades para gestionarlo.

El éxito en la gestión de los altibajos del crecimiento depende de algo más que de la suerte. La capacidad de pasar de un modo de crecimiento a otro de crisis y viceversa exige unas competencias personales solventes. En concreto, identificamos cuatro cam-

bios de actitud que los líderes deben efectuar para ser eficaces en entornos volátiles. Algunos de estos cambios de actitud son intuitivos, otros no, pero lo que los sustenta a todos es la capacidad de mantenerse fieles a un sistema de valores sólidos.

1. De luchar contra los escépticos a colaborar con ellos

Se suele pensar, y hasta cierto punto es así, que los emprendedores han de tener la piel dura para perseguir sus objetivos sin miedo, sobre todo a la hora de lidiar con quienes dudan de la viabilidad de sus ideas. Para crecer, los emprendedores han de perseverar y luchar contra los más escépticos (desde los primeros clientes, hasta inversores, socios y otros).

Una de las emprendedoras de nuestro estudio describió así el panorama que se encontró cuando quiso lanzar una nueva empresa de TI en el sector de la selección de personal: "Ni el capital riesgo ni los bancos tenían ninguna intención de invertir en otro proyecto de TI, y menos en uno relacionado con los recursos humanos, un área de negocio nada atractiva y que ya tenía muchos competidores que perdían dinero".

A pesar de sus intentos de recaudar fondos, nadie soltó un euro. No obstante, la emprendedora se presentó a varios concursos para acceder a más inversores, con un objetivo doble: venderles el proyecto idea, pero también recabar su opinión.

Al final, ganó premios a la "mejor idea emprendedora" y al "mejor *elevator pitch* (presentación de la idea de negocio)" en concursos patrocinados

por una escuela de negocios europea y por el proveedor global de RRHH Adecco, entre otros. Poco después fundó su empresa y logró financiarse con capital riesgo. En definitiva, esta emprendedora es una prueba evidente de la famosa frase del indomable Winston Churchill: "Nunca te rindas, nunca, nunca, nunca, nunca...".

Pero tener la piel demasiado dura también puede ser un inconveniente, sobre todo en tiempos de crisis, cuando se intensifica la presión de los clientes, los inversores de capital riesgo y otros grupos de interés. La misma fortaleza que al principio propulsó la empresa puede transformarse rápidamente en una forma rígida de autodefensa.

En las primeras etapas, la senda del crecimiento suele ser cuesta arriba. Y si el emprendedor está convencido de que va en buena dirección, le será más fácil resistir y escuchar a quienes le rodean para mejorar su producto, servicio o modelo de negocio.

Pero cuando las cosas se complican y la empresa entra en una espiral de crisis, resulta tentador cerrarse u ocultarse, aislándose en un lugar aparentemente seguro.

Aunque sigue siendo importante perseverar y no perder de vista los objetivos, también lo es estar abiertos a las aportaciones externas y aceptar las críticas. El problema surge cuando la perseverancia, mal entendida, se convierte en obstinación y actitud defensiva, y el CEO no reconoce sus errores y se cierra a la opinión, tan necesaria como valiosa, de los grupos de interés.

En tiempos de crisis, los emprendedores que tuvieron éxito fueron los que no se cerraron a las críticas y trabajaron estrechamente con inversores y grupos de interés, aun cuan-



do estos les atacaran. Es una actitud para destacar, puesto que a veces las soluciones proceden de los detractores o de quienes cuestionan nuestra capacidad como líderes. Además, estas personas suelen ejercer un gran poder en el futuro de la empresa.

También hay quien se dedica a justificar sus decisiones pasadas o malgasta su energía en enfrentamientos personales, haciendo de su capa un sayo y descartando cualquier consejo externo. Pero se trata de reacciones peligrosas, tal y como pudo comprobar un CEO: viendo que su estrategia apenas daba resultados,

decidió ignorar las críticas de su Consejo de Administración. La situación financiera de la empresa empeoró, y el presidente se vio abocado a hablar directamente con los clientes, instándoles a que pidieran al CEO que reconsiderase su estrategia. La presión de los clientes terminó por convencer al CEO. Pero para cuando intentó cambiar de dirección, uno de los socios principales ya había cancelado su contrato con la empresa, lo que desencadenó un efecto dominó en otros socios y clientes, que abandonaron el barco. Al final, la empresa quebró.



Si hubiera reaccionado de manera diferente, otro gallo habría cantado, como le sucedió al fundador y CEO de una start-up de alto crecimiento que perdió el 100% de sus ingresos reales y previstos, en el transcurso de unos pocos meses, cuando su mercado se hundió repentinamente.

Las seis firmas de capital riesgo de su Consejo de Administración querían despedirlo, pero el CEO permaneció optimista y abierto, trabajando estrechamente con los inversores. Incluso empezó a buscar a su propio sustituto, tal y como le solicitaron. Entre tanto, logró darle la vuelta a la empresa y, al final, el Consejo se convenció de que era la persona adecuada para seguir liderándola.

Para poder efectuar este cambio, conviene admitir la realidad lo antes posible y ante todo el mundo, lo que incluye una valoración realista de los propios errores, además de los imponderables. Es vital permanecer abiertos a las opiniones ajenas, sobre todo las de los críticos más feroces, algo que sin duda requiere humildad. Solo entonces se puede empezar a cimentar la colaboración mutua en la búsqueda de soluciones.

2. De protagonista a catalizador

Solemos ver a los CEO como protagonistas: asumen toda la responsabilidad de los resultados de la empresa; todo lo que pasa y sus consecuencias se consideran fruto directo de sus acciones. Aunque esta actitud de "soy el amo de mi destino" se valora como especialmente beneficiosa en las compañías emprendedoras, no tarda en volverse contraproducente cuando la empresa entra en crisis. La confianza puede desinflarse y el resultado son sentimientos de culpa: respecto a los inversores que aportaron capital; a los empleados que tal vez haya que despedir, y a los clientes

que confiaron en los productos de la empresa.

Estos sentimientos pueden agravarse cuando quienes se ven más afectados por la crisis pasan a acusar abiertamente al CEO. Si no se gestionan adecuadamente, pueden poner en peligro la eficacia y el tino de las decisiones futuras o retrasar las decisiones difíciles pero más necesarias que nunca.

Aunque es fundamental asumir la responsabilidad de los propios errores, también lo es entender hasta qué punto los factores externos desencadenaron la crisis, para que todos esos sentimientos negativos no nos abrumen ni nos distraigan de la tarea más urgente: hallar soluciones a los problemas. A este respecto puede ser de gran ayuda el asesoramiento externo.

En general, los CEO deben verse a sí mismos como “catalizadores”; es decir, personas que forman parte de un sistema con variables incontrolables (o parcialmente incontrolables). A partir de estos factores, intentan estimular una reacción, cambio o evolución positivos, al tiempo que reconocen que no son todopoderosos. Conviene dedicar tiempo y energía a estudiar una perspectiva diferente de por qué y cómo se torció todo, ya que las respuestas tendrán un gran impacto en el comportamiento posterior.

En el caso de Elpmx Technologies, la sustitución del fundador puede parecer una decisión muy dura, ya que la pérdida de los contratos con dos operadores de cable escapaba al control del fundador, pero había también otros problemas. Tras llegar a una plantilla de 120 empleados, la empresa la redujo a 90 y luego tuvo que realizar recortes aún más drásticos, hasta que tocó fondo con unos 30. Como casi todos habían sido contratados por el fundador y tenían una estrecha relación con él, el Consejo dudó de que él fuera capaz de llevar a cabo una reducción de plantilla tan extrema. Se pensó que un CEO libre de ataduras emocionales estaría

más preparado para tomar las medidas necesarias y volver a poner la empresa en una posición de valor.

Sin embargo, el nuevo CEO dio un paso poco habitual: mantuvo al fundador. En lugar de proyectarse a sí mismo como el nuevo protagonista de la historia, se esforzó por acoger a su predecesor, porque entendía que este “capital blando” podía influir en el reflote de la empresa. Incluso compartió despacho con él y le convirtió en su mano derecha en un intento de establecer una relación de trabajo eficaz que redundara en beneficio del éxito de la firma.

El fundador hizo otro tanto. Aunque estaba dolido por haber sido expulsado de su propia empresa, acabó aceptando su nuevo papel secundario. Entendió que debía actuar como un catalizador importante en el nuevo contexto, en aras del éxito de su empresa.

El nuevo CEO comprendió que si despedía al fundador, presentándose como el protagonista, probablemente la empresa no sobreviviría. En cambio, aprovechó el potencial de las fuerzas que le rodeaban, los puntos fuertes del fundador y de la compañía. Un verdadero protagonista es lo suficientemente humilde para valerse de todo el conjunto.

3. De distintos usos horarios a uno solo

El CEO suele ir por delante de los demás miembros de la empresa en cuanto a la perspectiva y a la información de que dispone sobre sus resultados y posibilidades globales. Es así porque está en todos los frentes, estudia el terreno, habla con los clientes, lee las señales del mercado y trata de entender cómo converge todo.

Por su parte, el equipo directivo suele encontrarse ligeramente por detrás, en un huso horario posterior, por así decirlo. Es como un tren, en el que el conductor ve lo que pasa antes que todos los demás. Del mismo modo, la

diferencia entre la perspectiva del CEO y la de un consejero podría medirse en semanas o incluso meses. Los grupos de interés se hallan en diversos husos horarios, y los canales de comunicación entre todos ellos no son, por lo general, bastante rápidos.

Las diferencias temporales no son problemáticas cuando las cosas van bien, pero pueden ser nefastas en situaciones críticas. Por ejemplo, es posible que los consejeros abriguen expectativas alimentadas por los resultados positivos de trimestres anteriores y presionen para que el crecimiento sea mayor, mientras que el CEO, que ve que se acercan nubarrones, quiere ralentizarlo. O que, durante una crisis, el CEO identifique nuevas oportunidades y pida al Consejo que apruebe las inversiones necesarias y este lo rechace porque, mentalmente, no ve otra cosa que la crisis.

Los consejeros que representan a los inversores suelen ser los más proclives a este fenómeno, dadas las dimensiones adicionales que tienen en cuenta en sus decisiones. Por ejemplo, el conocimiento de otras empresas puede desincronizarlos con el CEO e influir en su actitud. Y aunque el CEO no siempre tiene la razón, está relativamente mejor informado sobre los pormenores de la compañía.

Este desfase temporal también impide que la toma de decisiones se adapte a las nuevas situaciones. Sobre todo durante épocas difíciles, es crítico hallar la senda de una recuperación de forma rápida. Todos los intentos por corregir el desalineamiento valen la pena, ya que en el largo plazo ahorran tiempo, energía, dinero e incluso salvan la vida de la propia empresa. Si existen discrepancias importantes entre el CEO y los consejeros, que pueden bloquear decisiones, el presidente debe mediar y apoyar al CEO en su objetivo de que todo el mundo esté en la misma onda.

En nuestro estudio, los CEO que supieron navegar por aguas turbulentas

establecieron mecanismos para asegurarse de que permanecían en el mismo huso horario que los demás grupos de interés, externos e internos. El CEO y el equipo directivo dedicaron tiempo a tomar medidas de transparencia, sobre todo hacia los empleados, porque la agilidad es necesaria cuando se deben realizar acciones rápidas.

Los inversores de capital riesgo han de estar, igualmente, en el mismo huso horario, porque representan una de las partes más importantes del sistema de accionistas de la empresa. Durante periodos difíciles, cuando hay que cerrar urgentemente nuevas rondas de financiación, varios CEO de nuestro estudio recomendaron apoyar proactivamente a los representantes de las firmas de capital riesgo en el Consejo, reunirse con ellos y el comité de inversión para asegurarse de que todos están en el mismo huso horario. Si no, podría perderse información valiosa, y de ello puede depender la quiebra o la supervivencia de la compañía.

Cuando todo el mundo es presa del pánico, puede parecer que no hay tiempo que perder, pero es precisamente en momentos como esos cuando el CEO ha de encontrar tiempo para mantener informados de la situación, tanto como sea necesario, a los grupos de interés y consejeros más decisivos.

Un CEO nos dijo que comía con su equipo directivo casi todos los días. Aunque recibía informes puntuales de todos ellos, fue gracias a estas comidas que pudo entender realmente lo que preocupaba al jefe de producto, qué era por lo que luchaba el director de marketing y qué veía el director financiero en el horizonte. Somos conscientes, sin embargo, de que cada vez es más difícil adoptar este tipo de medidas, ya que incluso las *start-up* más pequeñas tienen desplegados a sus equipos directivos u otras perso-

nas importantes por distintos países o continentes. A la complejidad de la diferencia de husos horarios mentales se suma la de los geográficos, y ambas se retroalimentan mutuamente.

Otra multinacional de nuestro estudio utilizó como herramienta libros de colores diferentes: uno azul para las finanzas, otro rosa para los RRHH y así sucesivamente. Los libros se publicaban mensualmente en la Intranet de la empresa, lo que proporcionaba un cuadro preciso de la evolución de cada departamento y sus problemas más acuciantes. El sistema se diseñó para ser lo más accesible y menos burocrático posible.

El líder de una empresa finlandesa de alto crecimiento describió las herramientas poco ortodoxas que usaron para aumentar la transparencia, sin perder por ello flexibilidad o agilidad. El CEO veía las reuniones formales como una pérdida de tiempo, así que las sustituyó por unas "sesiones de gritos". Cuando había un problema, se convocaba a los miembros relevantes del equipo directivo o de grupos de trabajo a una sala de reuniones en la que no había sillas, para que todos se quedaran de pie. El objetivo no era hacer reuniones largas y cansonas, sino que todos lanzaran sus problemas más acuciantes y recibieran la opinión de los demás en cuestión de minutos. En otras ocasiones, el CEO realizaba una presentación rápida para transmitir una única versión de la visión y de los mensajes clave de la empresa.

4. De montaña rusa a senda segura

Debido a su naturaleza frágil y emergente, las *start-up* experimentan altibajos, y sus miembros han de estar preparados para la montaña rusa del crecimiento. Al CEO le corresponde mantener a toda la organización, inclui-

do él mismo, en una cierta "zona segura", protegida tanto como sea posible de las sacudidas del crecimiento. De lo contrario, si se limitan a dar bandazos se encontrará siempre en algún tipo de situación extrema y su capacidad para tomar decisiones se verá comprometida.

El líder eficaz es aquel que se toma los altibajos del crecimiento con calma. Es lo que llamamos el desarrollo de una senda segura que permita mantener una visión equilibrada del mundo y proteger al equipo de la presión, para que así pueda desempeñar su labor con la mayor tranquilidad posible. Esta senda segura es más importante cuando se ha de hacer más con menos personas, a causa de la crisis.

Un CEO y su equipo trabajaron durante años en la creación de un dispositivo innovador destinado a convertirse en el estándar de su sector. Pero cuando lo presentaron a su cliente más importante, en condiciones reales, falló. Tras cambiar de fabricantes, el producto funcionó, pero antes de que pudieran sellar el contrato de sus sueños con otro de los grandes actores del sector, surgieron dudas sobre si serían capaces de entregar un pedido tan grande. Lo lograron, y su tecnología se convirtió en un referente en su campo. No obstante, y a pesar de este final feliz, el periodo que lo precedió fue de una intensidad y unos altibajos que pondrían a prueba los nervios del más osado. Hace falta un gran nivel de confianza y de comprensión entre todos los miembros del equipo directivo para no desencarrilarse.

Por otro lado, la transparencia es importante para concienciar a los colaboradores de los problemas y ofrecerles el apoyo adecuado. Pero en ocasiones los CEO han de filtrar las presiones por el bien de sus empleados, sobre todo de aquellos que no son capaces

“La gestión del crecimiento presenta una paradoja: las actitudes necesarias para que una empresa crezca en épocas de bonanza pueden convertirse fácilmente en una trampa en épocas de vacas flacas.”





“ Los CEO siempre están bajo escrutinio, consciente o inconscientemente. Lo que dice el líder, y cómo gestiona las situaciones, influirá enormemente en el comportamiento de toda la compañía.”

de soportarlas. Hemos visto casos en que empleados muy bien valorados han dejado una empresa porque no podían resistir emocionalmente las situaciones de crisis.

¿Qué mantiene a los CEO en la senda segura? Además de tener “vida fuera de la empresa”, comprobamos que muchos convocaban a asesores de confianza ajenos a la empresa. En concreto, los contactos con otros CEO en situaciones parecidas les ayudaban a poner la suya propia en perspectiva.

Un problema que observamos, tanto en empresas grandes como pequeñas, es que al CEO se le mantenía en una burbuja artificial. Sus decisiones no se discutían. Nadie se sentía con la autoridad suficiente para levantarse y decir: “Me parece que lo

que estás haciendo no es acertado”. El CEO estaba rodeado de gente que le decía sí a todo, de manera que cuando al final pasó algo grave, lo tomó por sorpresa.

Conviene que haya al menos una persona de confianza con la que los CEO puedan hablar, aunque muchos de los entrevistados admitieron que no tenían a alguien así. Si no se pueden encontrar en el seno de la empresa, los líderes pueden buscarla fuera. Estas personas deben ser capaces de advertir al líder cuando hace algo mal, y de ofrecer una opinión sincera, competente e imparcial.

El sentido del humor también ayuda. Los buenos CEO no se toman demasiado en serio a sí mismos ni son tan engreídos como para no encarar

con deportividad sus carencias. También se esfuerzan por no tomarse las cosas como algo personal y reconocen las ironías de los negocios: los golpes de suerte se desvanecen tan rápido como aparecen.

Además, los CEO han de tener nervio para aguantar los altibajos del crecimiento. Los directivos más veteranos suelen ser algo mejores en esto, lo que parece indicar que el desarrollo de una senda segura es fruto de la experiencia y la madurez. Estos CEO mostraban un sentido del equilibrio personal “relajado y lleno de seguridad”, como describió uno de ellos, “pero no despreocupado”. Y lo que es más importante, eran capaces de transmitir esta actitud a toda la empresa.

Un sistema de valores sólidos

Aunque estos cuatro cambios de actitud son vitales para gestionar las volatilidades del crecimiento, pudimos observar otra constante: los CEO que inculcaron un sistema de valores sólidos en sus organizaciones desde el principio, lograron lidiar mejor con las crisis y volver antes a la senda del crecimiento.

Normalmente estos valores reflejan las virtudes clásicas, como la humildad, amabilidad y paciencia. Sin embargo, solo se pueden inculcar en otros cuando el CEO los modela en su labor diaria; es imposible valerse de ellos en tiempos de crisis si no se han aplicado en el pasado.

De vuelta a nuestro primer ejemplo, el nuevo CEO contratado para rescatar la *start-up* tecnológica británica destacó la utilidad de los valores: “Si me hubiera deshecho del fundador y hubiéramos ganado este contrato, no creo que hubiera podido gestionar la entrega o contar con la lealtad de los empleados para que trabajaran la horrenda cantidad de horas que dedicaron para hacer posible esa entrega. Tiré de la fuerza cultural y de la lealtad al fundador para conseguirlo”.

Como “jefe cultural” de la empresa, el CEO marca el tono. Los CEO siempre están bajo escrutinio, consciente o inconscientemente. Lo que dice el líder, y cómo gestiona las situaciones, influirá enormemente en el comportamiento de toda la compañía. Por ejemplo, un trato justo es importante, sobre todo si hay que realizar despidos dolorosos, porque de cómo se gestione esta difícil decisión tendrá un efecto duradero sobre quienes permanezcan en la empresa y su grado de compromiso.

En los casos que hemos estudiado, los CEO que hicieron todo lo posible para ayudar a sus empleados durante los despidos, intentando buscarles otro empleo, por citar un hecho puntual, mostraron la moral más alta. Como se sintieron ayudados y no injustamente tratados, muchos antiguos empleados regresaron a la empresa cuando esta volvió a crecer. De este modo, la fuga de cerebros solo fue temporal, lo que permitió a esas compañías volver a crecer sin perder demasiado tiempo formando a nuevos empleados. En algunos casos, los colaboradores aceptaron un recorte considerable de sus sueldos, o medidas de ahorros de costes. Nadie hace algo así si la empresa no encarna valores por los que merece la pena luchar.

Los CEO han de ser conscientes de cómo se relacionan todos estos factores, además de tomarse en serio la paradoja de la gestión del crecimiento: los comportamientos que parecían los más adecuados en una situación determinada pueden volverse en contra de uno rápidamente, sobre todo cuando se es más vulnerable. Como estos acontecimientos pueden producirse velozmente, los líderes no deben perder de vista su propio comportamiento para adelantarse a los peligros.

En las empresas de alto crecimiento es ley de vida que los periodos

de expansión se vean jalonados por dificultades repentinas. Los líderes han de tener nervio, pero también ser capaces de cambiar de actitud, con el fin de mantener sus empresas en la senda del crecimiento sostenible a largo plazo. Los CEO que tengan una serie de valores sólidos y realicen los cuatro cambios de actitud descritos en este artículo, estarán bien posicionados para liderar sus empresas durante periodos de turbulencias. ●

PARA SABER MÁS

Las conclusiones presentadas en este artículo son el resultado de dos proyectos de investigación que abarcaron 112 empresas innovadoras de alto crecimiento, con un análisis en profundidad de una submuestra de 15 de ellas. Durante los últimos cinco años, los autores pasaron diversos días, cada tres o cuatro meses, con los CEO o fundadores de dichas firmas. Realizaron entrevistas, recabaron datos financieros, hablaron de los principales retos que afrontaban las firmas en cada momento y tomaron nota de las medidas que adoptaron y sus consiguientes resultados. Paralelamente, trabajaron estrechamente con otras 23 empresas para comprender mejor sus desafíos estratégicos.

ABSTRACT: Seeing as growth is not linear, but rather resembles a rollercoaster, in order to keep a company on the path of long-term sustainable development, leaders must have nerves of steel, yet also change their attitude whenever necessary.

Reflexión...

Año de la fe

¿Ha de influir la fe cristiana en la dirección de empresas?

Domènec Melé
Profesor Ordinario de Ética Empresarial
de IESE Business School (España)



Si bien la fe debe ser algo permanente para el que cree, el divorcio entre esta y la vida diaria es uno de los grandes problemas que aqueja a la sociedad actual. Por eso, el Santo Padre, Benedicto XVI, ha proclamado el 'Año de la fe', insistiendo así en su poder y belleza, que no se aparta de la actividad empresarial. De hecho, la fe debe notarse en el modo de trabajar y de dirigir empresas.

El pasado 11 de octubre, su Santidad, el Papa Benedicto XVI, inauguraba solemnemente el 'Año de la fe', que la Iglesia Católica vivirá hasta el 24 de noviembre de 2013. Seguramente muchos se han preguntado por qué esta convocatoria: ¿No es acaso la fe algo permanente para el que cree? Así es. La fe cristiana, por su propia naturaleza, está llamada a orientar la vida entera de los fieles, incluidas la actividad profesional y empresarial. ¿Por qué entonces un año dedicado a ella? El Romano Pontífice ha resumido su intención, señalando la necesidad de "ilustrar a todos los fieles la fuerza y belleza de la fe".¹ Para ello, invita a redescubrir y estudiar los contenidos fundamentales de la fe, sintetizados sistemática y orgánicamente en el Catecismo de la Iglesia Católica.²

Considerando a todos los fieles, podemos encontrar algunos que tienen claro que "la fe y la vocación de cristianos afectan toda nuestra existencia, y no solo una parte" y que

"las relaciones con Dios son necesariamente relaciones de entrega, y asumen un sentido de totalidad".³ Otros, en cambio, pueden tenerlo menos claro y actuar con una dinámica de completa separación entre la fe que profesan y su actividad profesional o empresarial. No es nuevo. El Concilio Vaticano II, inaugurado hace cincuenta años, señalaba esta situación con preocupación, como se lee en uno de sus documentos: "El divorcio entre la fe y la vida diaria de muchos debe ser considerado como uno de los más graves errores de nuestra época".⁴

En algunas otras personas el problema no es, en primer lugar, que exista separación entre fe y vida, sino que su fe es muy débil y, en ocasiones, llegan a tener crisis o pueden incluso haberla perdido casi por completo. Al convocar el 'Año de la fe', el Romano Pontífice es consciente de que estas crisis de fe afectan a muchas personas⁵, pero su convocatoria está hecha desde la esperanza de que

el hombre actual, como la samaritana, puede sentir de nuevo la necesidad de acercarse al pozo, con su cántaro vacío –vacío de sentido existencial–, "para escuchar a Jesús, que invita a creer en él y a extraer el agua viva que mana de su fuente (cf. Jn 4, 14)"⁶.

De lo anterior se desprende que, según las enseñanzas de la Iglesia Católica –y no está sola en esta afirmación– la fe debería notarse en el modo de trabajar y de dirigir empresas. Pero, en la práctica, ¿es relevante la fe cristiana para los directivos de empresa? En otras palabras, ¿Hay alguna diferencia entre el modo de dirigir empresas de alguien que es una persona cristiana, con fe recia, y otra que no lo es?

La respuesta a esta pregunta exigiría un amplio estudio empírico, que hasta donde conozco, está todavía por hacer. Sin embargo, de diversas conversaciones personales con ejecutivos y empresarios cristianos deduzco que muchos, efectivamente, son conscientes de esta relevancia. A veces

1. Benedicto XVI, (2011). Carta Apostólica convocando el 'Año de la fe', n. 4.

2. Ibid, n. 11.

3. Escrivá, San Josemaría. n. 46.

4. Concilio Vaticano II. Constitución Pastoral, n. 43.

5. Benedicto XVI, (2011). Carta Apostólica convocando el 'Año de la fe', n. 2.

6. Cf Ibid, n. 3.

“ La relevancia de la espiritualidad en el trabajo directivo es cada vez más aceptada. Por eso, estudiosos del *management* han prestado atención al fenómeno espiritual en la empresa. ”

explican situaciones en las que la fe les ha sostenido ante dificultades importantes, les ha dado serenidad ante angustiosas incertidumbres o les ha dado fuerza interior para ir adelante. Algunos afinan un poco más y confiesan que la fe cristiana les da una visión, un modo de entender el trabajo, de ver el valor de las personas y la entera comprensión de la empresa y su papel en la sociedad. Entienden, como lo entendió San Josemaría Escrivá, que “la actitud del hombre de fe es mirar la vida, con todas sus dimensiones, desde una perspectiva nueva: la que nos da Dios”.

La relevancia de la espiritualidad en el trabajo, incluyendo el trabajo directivo, es cada vez más aceptada. De hecho, desde hace varios años, estudiosos del *management* están prestando atención al fenómeno de la espiritualidad en la empresa. La Academy of Management, la organización más grande del mundo de docentes e investigadores en dirección de empresas, cuenta con un numeroso grupo dedicado a este tema. No todos son cristianos, ni siquiera creyentes. De hecho, en encuentros con este grupo, a los que he asistido en diversas ocasiones, con cierta frecuencia algunos insisten en distinguir y separar cuidadosamente espiritualidad y religión, argumentando que se puede ser “espiritual” sin ser “religioso”. Nadie duda, sin embargo, que quienes tienen fe religiosa, y concretamente fe cristiana, tienen también espiritualidad.

Una espiritualidad sin religión, que asumen incluso ateos, acepta cierta trascendencia al ser humano, aunque por lo general queda reducida a un vago sentimiento de algo que es superior al propio yo, como una fuerza cósmica que nos trasciende. En ocasiones, se hace pivotar la

“espiritualidad” en una amalgama de elementos tomados de diversas creencias religiosas, sin más criterio que la autonomía personal. De este modo, pueden encontrarse múltiples espiritualidades que no ofrecen ninguna exposición sistemática de contenidos, ni exigen ningún tipo de relación con la divinidad, ni mucho menos asumen ningún compromiso. Estas espiritualidades vienen a ser una interioridad que ayuda a afrontar situaciones incómodas o que actúan como una terapia para sentirse bien.

La base en la que se apoyan estas espiritualidades ciertamente es endeble; su solidez descansa simplemente en confiar en lo que uno mismo ha construido. El soporte interior que proporcionan cuando se presentan situaciones extremas no puede ser muy grande. Con todo, estas propuestas reflejan la importancia de considerar y contar con una fuerza interior, espiritual, para afrontar el trabajo y la siempre difícil tarea de dirigir personas, o la voluntad de encontrar algún sentido a la propia actividad, más allá de las recompensas que pueda traer.

La fe, conocimiento por creencia

La fe cristiana proporciona una certeza distinta, no derivada de algo elaborado por uno mismo, sino recibido. Es reconocimiento, confianza y aceptación de Cristo, Hijo de Dios y hombre verdadero; alguien que se presenta como “camino, verdad y vida” (Jn 8, 14, 6) y como “luz del mundo” (Jn 8, 12); que llama a su seguimiento y a tener una íntima relación con Él. Como señala Benedicto XVI, la fe cristiana no viene del encuentro con una idea o con un proyecto de vida, “sino con una Persona viva que nos transforma en profundidad a nosotros mismos,



revelándonos nuestra verdadera identidad de hijos de Dios”⁷.

La fe cristiana tiene también unos contenidos que se aceptan no por su evidencia experimental sino porque viene de alguien en quien creemos. Es, pues, un “conocimiento por creencia”. Este tipo de conocimiento no es privativo de la esfera religiosa; en realidad es un modo de conocer muy habitual en la vida ordinaria y también en la empresa. Creemos a los colaboradores de confianza sin verificar continua y detalladamente todo lo que dicen, adquirimos “conocimiento por creencia” a través de lo que nos cuentan nuestros amigos que consideramos veraces, creemos

en el diagnóstico de un buen médico, en lo que nos asegura un experto...

En una ocasión, el Papa Juan Pablo II aseguró que los conocimientos basados en afirmaciones ajenas deben perfeccionarse progresivamente mediante la evidencia lograda personalmente; pero, al mismo tiempo, señaló que “la creencia con frecuencia resulta más rica desde el punto de vista humano que la simple evidencia, porque incluye una relación interpersonal y pone en juego no solo las posibilidades cognoscitivas, sino también la capacidad más radical de confiar en otras personas, entrando así en una relación más estable e íntima con ellas”.⁸ Esto es lo que ocu-

rre con la fe cristiana, basada en la confianza que nos merece Jesucristo. Una confianza que puede robustecerse con el paso del tiempo, como lo expresaba San Pablo al final de su vida, cuando exclamaba: “Sé de quien me he fiado” (Tim 1,1).

La razón humana ayuda a comprender la empresa como una realidad humana, más allá de su comprensión económica o sociológica; se trata de un conjunto de personas que aporta trabajo, capital, conocimientos y voluntades a una tarea común que permite crecer como seres humanos. La fe cristiana refuerza las convicciones racionales y arroja nueva luz, que permite una visión más

7. Benedicto XVI. Audiencia General del 17 octubre de 2012.

8. Juan Pablo II, (1998). Encíclica *Fides et ratio*, sobre la relación entre fe y razón, n. 32.



profunda y penetrante del mundo y de la empresa.

Una visión más profunda de la empresa

La fe cristiana proporciona una visión global del mundo, que incluye la consideración del hombre y de la sociedad; el modo de entender la empresa; la concepción de la ética y de los contenidos del bien moral; el valor del trabajo; el papel de la economía; la relación adecuada con el medio ambiente y, sobre todo, el sentido profundo de la vida y la relación del hombre con Dios.

En la relación con Dios destacan dos hechos cruciales: Dios es el Creador de todo cuanto existe y es Redentor, a través de Jesucristo, al salvarnos de la esclavitud del pecado y llamarnos a la filiación divina y a la vida eterna.

Dios ha tenido una intervención directa en la creación del hombre, quien ha sido creado a su imagen y semejanza (cf Gen 1, 26) y, por tanto, con una gran dignidad. En el contexto de la Creación, el trabajo humano aparece como una llamada de Dios. Dios entrega el mundo al hombre –varón y mujer– para que lo domine

responsablemente y lo cultive (cf Gen 1 y 2). Así que el trabajo, también el de dirigir y liderar empresas, tiene, pues, carácter vocacional.

La razón humana descubre en el trabajo un medio para el sustento propio y ajeno, para establecer relaciones de colaboración con otros y para contribuir al desarrollo personal y social. La teología añade que el trabajo responde a la voluntad creadora de Dios y es, en primer lugar, cooperación a la obra de la Creación –así lo vieron desde época temprana los Padres de la Iglesia–, de modo que el trabajador es un “co-creador”.

“Desde la perspectiva católica se entiende el carácter instrumental de la economía y la necesidad de lograr que el trabajo contribuya al bien de las personas y no solo a incrementar el valor económico añadido.”

Así lo refleja aquel picapedrero medieval que afirmaba que su actividad no era picar piedra sino hacer una catedral.

Dios no es solo Creador; es también Providente: conserva y gobierna todo lo que ha creado, de modo suave pero eficaz. “El testimonio de la Escritura es unánime; la solicitud de la divina Providencia es concreta e inmediata; tiene cuidado de todo, desde las cosas más pequeñas hasta los grandes acontecimientos del mundo y de la historia”.⁹ Esto no nos priva de nuestra libertad ni de la consiguiente responsabilidad. De ordinario, Dios no actúa directamente, sino a través de causas segundas, contando con nuestra cooperación, pero tampoco es extraño a nuestra vida y actividad. La fe lleva a trabajar sintiéndose en la presencia de Dios.

El panorama de la vida humana se amplía, y con él el sentido del trabajo, si consideramos otras dos verdades de la fe cristiana, realmente capitales: la Encarnación del Verbo –Jesucristo siendo Dios, y sin dejar de serlo, se hace hombre– y la Redención o Salvación; esto es, el rescate del hombre de su separación de Dios a través del pecado, llamándolo a ser hijo de Dios en este mundo y por toda la eternidad, lo cual se realiza por la unión con Cristo. Con palabras certeras lo afirma un texto, ahora famoso, del más reciente Concilio Ecuménico:

“El misterio del hombre solo se esclarece en el misterio del Verbo encarnado (...) Cristo, el nuevo Adán, en la misma revela-

*ción del misterio del Padre y de su amor, manifiesta plenamente el hombre al propio hombre y le descubre la sublimidad de su vocación (...) En él [Cristo], la naturaleza humana asumida, no absorbida, ha sido elevada también en nosotros a dignidad sin igual. El Hijo de Dios con su encarnación se ha unido, en cierto modo, con todo hombre. Trabajó con manos de hombre, pensó con inteligencia de hombre, obró con voluntad de hombre, amó con corazón de hombre”.*¹⁰

Desde esta perspectiva, las personas se valoran más por lo que son que por lo que tienen o aportan. Se entiende, además, el carácter instrumental de la economía y de los progresos tecnológicos y la necesidad de tratar a las personas con respeto y afecto, y de lograr que el trabajo contribuya al bien de las personas y no solo a incrementar el valor económico añadido. Más aún, se vislumbra la exigencia de organizar las relaciones empresariales con justicia y sentido de fraternidad y se toma conciencia de que “cuanto llevan a cabo los hombres para lograr más justicia, mayor fraternidad y un planteamiento más humano en los problemas sociales, vale más que los progresos técnicos”.¹¹

La Iglesia, en sus enseñanzas sociales,¹² recuerda estos y otros contenidos morales de la fe, y con frecuencia recuerda aspectos concretos de la actividad económica a

los que se deben prestar atención. Este es el caso, por ejemplo, de un párrafo del mensaje final del reciente Sínodo de Obispos, en el que se hace una llamada a “liberar el trabajo de aquellas condiciones que no pocas veces lo transforman en un peso insoportable (...), como es el caso del desempleo, especialmente entre los jóvenes; poner a la persona humana en el centro del desarrollo económico; y pensar este mismo desarrollo como una ocasión de crecimiento de la humanidad en justicia y unidad”.¹³ Y en relación al medio ambiente, añade: “El hombre, a través del trabajo con el que transforma el mundo, está llamado también a salvaguardar el rostro que Dios ha querido dar a su creación, también por responsabilidad hacia las generaciones venideras”.¹⁴

La fe, certeza para mirar al futuro y garantía de amor

La fe no solo ilumina aspectos concretos de la vida, como la actividad empresarial. En realidad, “tener fe en el Señor –afirmaba recientemente Benedicto XVI– no es un hecho que interesa solo a nuestra inteligencia, al área del saber intelectual, sino que es un cambio que involucra la vida, la totalidad de nosotros mismos: sentimiento, corazón, inteligencia, voluntad, corporeidad, emociones, relaciones humanas. Con la fe, cambia verdaderamente todo en nosotros y para nosotros, y se revela con claridad nuestro destino futuro, la verdad

9. *Catecismo de la Iglesia Católica*, n. 303.

10. Concilio Vaticano II. *Gaudium et spes*, Constitución Pastoral, n. 22.

11. *Ibid.*, n. 35.

12. Para una introducción, ver Melé Domènec, (2012). *Cristianos en la sociedad. Introducción a la doctrina social de la Iglesia*, 5ª ed. actualizada. Rialp, Madrid.

13. Asamblea General del Sínodo De Obispos. Mensaje al Pueblo de Dios (28 octubre de 2012), n. 10.

14. *Ibid.*



de nuestra vocación en la historia, el sentido de la vida, el gusto de ser peregrinos hacia la Patria celestial".¹⁵ Al suponer confianza en Cristo, la fe proporciona esperanza y motivación. En Cristo "tenemos la certeza para mirar al futuro y la garantía de un amor auténtico y duradero".¹⁶

Certeza para mirar al futuro porque somos hijos de Dios en Cristo, y Dios está continuamente a nuestro lado. En palabras muy bellas, lo expresa así san Josemaría Escrivá: "Es preciso convencerse de que Dios está junto a nosotros de continuo (...) Y está como un Padre amoroso –a cada uno de nosotros nos quiere más que lo que todas las madres del mundo pueden querer a sus hijos– ayudándonos, inspirándonos, bendiciéndonos y perdonándonos".¹⁷ Sin duda, la presencia de Dios lleva a afrontar el futuro con serenidad.

Por otra parte, Dios, que es un Padre bueno y amoroso, no puede querer nada malo para sus hijos, aunque a veces permite que sufran como medio para obtener bienes superiores. Algo que, en ocasiones, puede ser difícil de entender; sin embargo, desde la fe sabemos que "todo es para bien para los que aman a Dios", según la famosa expresión de San Pablo (Rom 8, 28). Las personas de fe tienen el convencimiento interior, profundo, de que Dios es Padre, y de los males saca bienes. Job pre-

sentó una actitud de fe en forma de aceptación de lo que humanamente pueden denominarse desgracias, en unas conocidas palabras: "El Señor me lo dio; el Señor me lo quitó; bendito sea el nombre del Señor" (Jb 1, 21). La fe cristiana va todavía más lejos, tomando ejemplo de Cristo en la cruz, que se abandona totalmente a la voluntad del Padre: "Padre, en tus manos encomiendo mi espíritu" (Lc 23, 46). Una guía inolvidable no solo para afrontar las dificultades del trabajo directivo o para hacer frente a los ocasionales reveses de fortuna, sino para afrontar humillaciones y frustraciones familiares, profesionales o empresariales.

La fe en Cristo es también la garantía de un amor auténtico y duradero. El cristiano se sabe amado por Dios. Más aún, la opción fundamental de la vida del cristiano es haber creído en el amor de Dios,¹⁸ según la expresión bíblica que nos transmite la primera Carta de San Juan: "Nosotros hemos conocido el amor que Dios nos tiene y hemos creído en él" (1 Jn 4, 16). Un amor que exige correspondencia y que ha de impregnar toda la vida del cristiano, incluido el que dirige empresas. Esto añade una motivación religiosa a las motivaciones convencionales generalmente consideradas en el ámbito empresarial. El cristiano tiene, como todos, motivos extrínsecos para su

“ El cristiano tiene, además de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas, la motivación que le da su fe: trabajar cumpliendo la voluntad de Dios y hacerlo unido a Cristo. ”

trabajo, como la remuneración, adquirir reputación u otras recompensas; o motivos intrínsecos, como el gusto, el aprendizaje o el sentido de pertenencia a una organización. Pero, además, tiene la motivación que le da su fe: trabajar cumpliendo la voluntad de Dios y hacerlo unido a Cristo.

A modo de conclusión, podemos afirmar que, efectivamente, la fe cristiana debe influir en el modo de dirigir las empresas. Los cristianos estamos invitados a vivir nuestro trabajo y nuestra actividad empresarial desde la fe, también en períodos de crisis y en momentos en los que la fe se pone a prueba, sabiendo que estamos en manos de Dios, y Dios sabe más. ●

15. Benedicto XVI. Audiencia General del 17 de octubre de 2012.

16. Benedicto XVI (2011). *Porta Fidei*, Carta Apostólica convocando el 'Año de la fe', 1. cit., n. 15.

17. Escrivá, San Josemaría. *Camino*, 267.

18. Cf Benedicto XVI, (2006). Encíclica *Deus Caritas est*, n. 1

Referencias

Asamblea General del Sínodo De Obispos. Mensaje al Pueblo de Dios (28 octubre de 2012), n. 10.

Benedicto XVI, (2011). *Porta Fidei*, Carta Apostólica convocando el 'Año de la fe'.

Benedicto XVI, Audiencia General del 17 octubre de 2012.

Benedicto XVI, (2006). Encíclica *Deus Caritas est*.

Catecismo de la Iglesia Católica.

Concilio Vaticano II. *Gaudium et spes*, Constitución Pastoral.

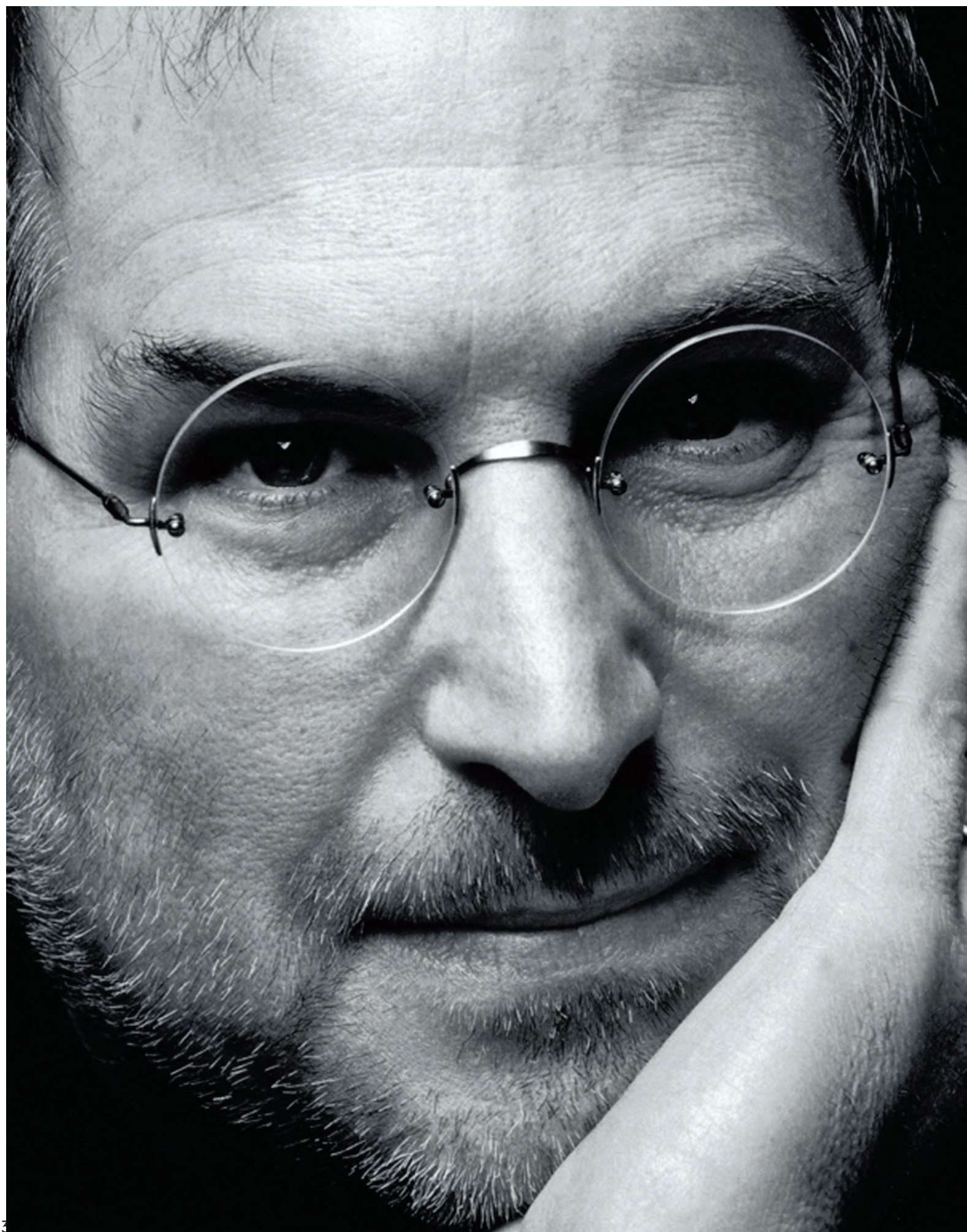
Escrivá, San Josemaría. *Camino*.

Escrivá, San Josemaría. *Es Cristo que pasa*.

Juan Pablo II, (1998). Encíclica *Fides et ratio*, sobre la relación entre fe y razón

Melé Domènec, (2012). *Cristianos en la sociedad. Introducción a la doctrina social de la Iglesia*, 5ª ed. actualizada. Rialp, Madrid.

ABSTRACT: Although faith must be permanent for those who believe, divorce between this and everyday life is one of the major problems afflicting society today. Therefore, the Holy Father, Benedict XVI, has proclaimed the 'Year of Faith', emphasizing its power and beauty, which does not depart from the business. In fact, faith should be noted in the way of working and running businesses.





Fabio Novoa R.
Director Área de Dirección de Producción
Operaciones y Tecnología de INALDE

Los 'mantras' de innovación de Steve Jobs

Después de más de 20 años de seguirle el rastro al magnate de los negocios del sector informático, el profesor Fabio Novoa nos presenta los principios innovadores sobre los cuales Steve Jobs edificó su imperio y que pueden ser replicables en cualquier industria.

Empecé a interesarme por Apple y su cofundador, Steve Jobs, hacia 1990, cuando era todavía un profesor en formación. En esa época, ofrecíamos en INALDE un caso que describía la creación de la empresa en un garaje de California y cómo la junta directiva de ese tiempo, junto con John Sculley, su CEO, habían despedido a Jobs en 1985 porque lo creían poco apto y con un temperamento demasiado irritable y tiránico para el nivel de desarrollo que había alcanzado la compañía. Ese caso fue escrito por profesores de Harvard Business School, la misma que en 2009 le dio a Jobs el título de 'El empresario de la década' por haber incrementado el valor de la compañía en más de US\$150.000 millones en los últimos 12 años.

Curioso, el empresario laureado jamás pisó las aulas de una escuela de negocios; apenas había asistido un semestre a la Universidad de Reed, en Portland (Oregon), y con dificultades había terminado la secundaria en un colegio cerca de su casa, en Mountain View. Creo que no debió ser una decisión fácil para una escuela que otorga el título de MBA a más de 1.000 estudiantes cada año. Jobs les ganó a todos, con las únicas credenciales de conocer algo de reparación de carros, debido a las enseñanzas de su padre adoptivo; un viaje de siete meses a la India con poco dinero; la vida en un Ashram, donde aprendió a meditar y a cultivar manzanas; algunas lecturas de budismo y filosofía zen; saber tocar algunos acordes de rock en guitarra; un curso de caligrafía tomado de

'contrabando' en Reed College, y un trabajo de verano en Hewlett Packard, además de unos meses adicionales fungiendo como 'diseñador' en Atari.

Tal vez esta 'formación' desordenada y ecléctica le haría afirmar más tarde que "la innovación está en la intersección de las humanidades y la técnica", concepto visible en todos sus productos, en los cuales la tecnología está fundida con el gran diseño, dando como resultado una imagen, unas sensaciones, una elegancia, unos toques humanos e incluso, según algunos, algo de poesía. No sé si a ustedes les suceda, pero para mí destapar un producto Apple es algo emocionante: desde tocar el empaque, retirarlo con mucha lentitud, abrir la caja y ver la meticulosidad con que han sido dispuestos todos los

componentes, y sacarlos y conectarlos en forma lógica, casi sin instrucciones. Esto se logra porque en Apple no se desarrolla un producto partiendo de su formidable tecnología, sino que se aborda pensando en las personas, en los clientes y sus aspiraciones, para después aplicar todos los conocimientos y procesos.

En más de 20 años de seguimiento de este fenómeno y de la vida de Steve Jobs, he podido detectar algunos de los principios que acogió para hacer de Apple la indiscutible primera empresa innovadora del mundo.

La primera enseñanza es entender que el proceso de innovación de Apple consiste en no tener ningún sistema o metodología. Jobs no creía en procedimientos, y menos aplicados a la innovación. En su opinión, las grandes innovaciones de productos ocurrían en entornos donde convergían personas inteligentes y se les inspiraba a construir algo. Este precepto cardinal aparece constantemente en la gestión de muchas de las compañías más creativas del planeta, como 3M, Google o Procter & Gamble. Aplican ciertos principios, pero los métodos se adecúan al tiempo, a las circunstancias, a las personas, a los mercados... es decir, al entorno. Lo único que saben estas empresas es que no salirse de lo común es la mejor receta para llegar al fracaso. Esto es lo que Jobs llamaba el enfoque dinámico de la realidad.

“Las personas innovadoras tienen la capacidad de asociar exitosamente temas e ideas no relacionados.”

Pero el sistema de innovación Apple –si es que así le podemos llamar–, es producto de unos principios –mantras–, de los cuales podemos extraer sólidas enseñanzas si sabemos aplicarlos en nuestro quehacer empresarial. Veamos:

Visión fuerte y arrolladora

La gestión de la innovación obliga a que la gente piense de manera diferente, a que se atreva, y a convivir con la posibilidad constante del error. Sin duda, esto se convierte en una tarea riesgosa para el funcionario que aspira a tener un trabajo profesional sin sobresaltos. Por eso, la mejor forma de animar a la gente a asumir los compromisos de la creatividad es la inspiración que produce una visión empresarial fuerte y un líder carismático. Una gran visión, audaz e inspiradora, tiene la virtud de encender la imaginación. Los líderes empresariales que triunfan proyectan visiones grandes y nobles para propiciar culturas de innovación.

Jobs lo sabía, y sembró visiones enérgicas y arrolladoras en el seno de su empresa. Estaba convencido de que esos enfoques, junto con la pasión, eran el combustible y la energía que necesitaban sus colaboradores para perseguir sus sueños, para convertirse en los apóstoles de los proyectos más fantásticos de la compañía. La visión que sobre Apple tenía Jobs era amplia pero profunda: “Hacer del mundo un lugar mejor”, “hacer fácil la tecnología y ponerla al alcance de las personas”, “un computador en las manos de la gente común”. Una visión débil y un líder con poca pasión conlleva un esfuerzo débil.

Posiblemente, influenciado por sus días en el Ashram, Jobs propuso que la gran meta de Apple no fuera vender, sino 'evangelizar'; y una empresa no puede 'evangelizar' sin una visión poderosa.

Fuerte conexión con el mundo real

La mayoría de las personas que consideramos creativas, llámense Einstein, Edison o Bell, no inventaron muchas cosas; vieron algo, lo conectaron con experiencias anteriores, y realizaron cosas que la mayoría de personas no podía hacer o concluir. Muchos estudios académicos deducen que, una de las más notorias diferencias entre los innovadores y las personas no creativas, es la capacidad de asociar exitosamente temas e ideas no relacionados.

Así era Steve Jobs. Hacía más conexiones que los demás. Creó el Macintosh inspirado, en parte, en la famosa visita que hizo al centro tecnológico de Xerox (PARC). Allí entendió lo que era el manejo de los píxeles, como trabajar en Red, la interfaz gráfica y la pantalla con mapas de *bits*. Xerox lo tenía todo, pero no comprendió el tesoro que había entre sus manos. Igual pasó con el iPod, un aparato perfeccionado por Apple a partir de numerosos elementos que ya existían en el mercado. En particular Sony, el gigante japonés, dominaba hasta el último detalle de todas estas tecnologías, pero se necesitó el ingenio y el arrojo de Jobs para convertir unas ideas en un producto de ensueño y un negocio boyante. En los anales de la innovación, las nuevas ideas son solo una parte de la ecuación; la ejecución es igualmente importante, y ahí Apple es inigualable.

Para los líderes, ver no es lo mismo que percibir; la percepción separa al innovador del imitador. La clave de “pensar diferente” es percibir de manera distinta las cosas. Docenas de individuos vieron la interfaz gráfica en las instalaciones de Xerox en Palo Alto, pero fue Jobs quien la percibió diferente. Más tarde, él mismo afirmó en un reportaje: “La creatividad consiste solamente en conectar cosas”.

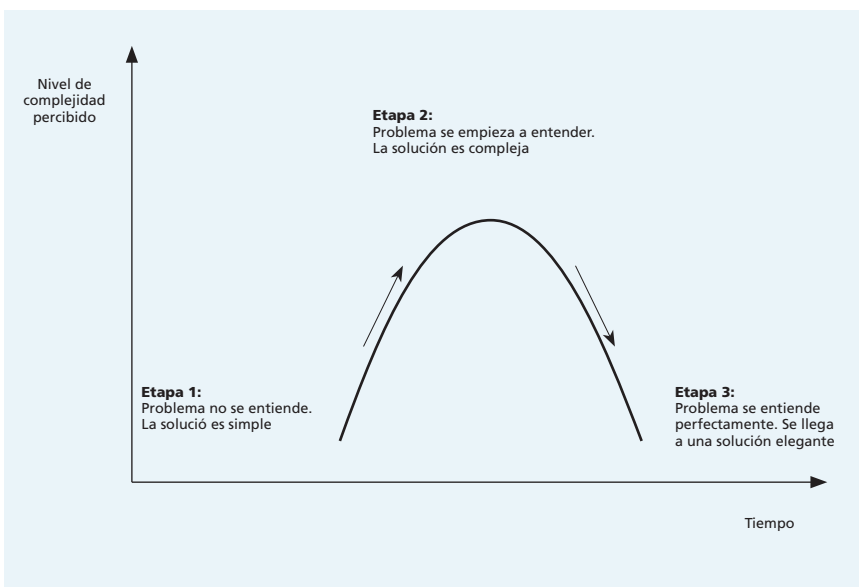
La esencia de la simplicidad

Apple trabaja sumamente bien, pero un lugar central lo ocupa la labor de convertir cosas complejas en sencillas y elegantes. La sencillez fue una obsesión de Jobs desde que tomó el Apple I, diseñado en su mayor parte por su socio Steve Wozniak, y lo convirtió en el primer computador verdaderamente portátil del mundo: el Apple II. Visibles ejemplos de su concepto de sencillez están en el alma de todos sus productos: iPhone, iPod, iPad, MacBook Air, y hasta en las mismas tiendas Apple; o en ideas como no teclados, no tornillos y no instrucciones para el uso de sus productos, pues son tan simples de utilizar que no los necesitan. En Apple, la máxima atribuida a Leonardo da Vinci “la sencillez es la máxima perfección”, se traducía en “menos es más” o en “progresamos eliminando cosas”.

Jonathan Ive, el gran diseñador en jefe de la empresa y uno de los pocos amigos personales de Jobs, planteó: “La inspiración está por todas partes, pero las ideas se convierten en productos solo cuando han satisfecho dos criterios: simplicidad y accesibilidad”. Claro, estos dos principios diferencian a los productos Apple de cualquier otro similar. No más piensen en el Galaxy de Samsung o en el BlackBerry de RIM.

No obstante, y siguiendo el curso de la paradoja, Jobs tenía una visión compleja del mundo. Creía que no había ningún problema sencillo y que cuando alguien lo percibía así era porque no lo entendía; y solo cuando lo entendía bien, la solución podía ser simple. Señalaba: “Si usted empieza a mirar un problema y le parece realmente simple, es porque no lo está entendiendo. Cuando se mete en el problema ve que ciertamente es muy complicado, pero la gente que es capaz insistirá en resolverlo hasta encontrar una solución hermosamente elegante que sí funciona”.

Gráfico 1
Una aproximación a la gestión de las soluciones en Apple





Como se dice comúnmente, aunque no todo lo simple es elegante, lo elegante siempre es simple. El **Gráfico 1** muestra mejor este concepto.

Una aproximación a la gestión de las soluciones en Apple

La anterior ilustración (Gráfico 1) se aplica a una gran variedad de situaciones: pintar un cuadro, escribir un artículo, cambiar un proceso, conformar una organización, etc. No hay que olvidar el gran mensaje del inolvidable Principito, de Antoine de Saint-Exupéry: "Un diseñador sabe que ha alcanzado la perfección, no cuando no hay nada que agregar, sino cuando ya no hay nada que quitar".

Sobre el particular, es fascinante una prueba que tenían en Pure Digital –una compañía que ahora pertenece a Cisco Systems– que consistía en que cada vez que a alguien le daban un prototipo de un nuevo producto, este tenía que ser capaz de ponerlo a funcionar en 30 segundos. Así era Jobs, su propósito era que la gente se olvidara de la tecnología y disfrutara de la experiencia. En algún curso de diseño al que asistí, uno de los expertos comentó: "Cuando se diseña un producto, es más difícil decidir aquello que no se incluye, que aquello que se incluye". Un buen corolario de la frase atribuida al maestro Lao Tsé: "Si quieres más conocimiento aprende algo todos los días, pero si se trata de sabiduría, elimina algo cada día".

Foco, foco, foco

Hace algunos años el profesor Stefan Thomke, de Harvard Business School, me comentó que la tecnología en Apple no cambiaba mucho con el tiempo y que trabajaba por medio de plataformas: "Los que usaron el Apple II en 1978, y más de 30 años después el iPad, notan que son dos productos familiares. Son diferentes pero son lo mismo. En esta empresa

la innovación de producto es en cierta manera conservadora". Apple es una empresa con poca variedad de productos y todos tienen en común, además de la sencillez, armonía y belleza, una tecnología similar.

Algunas anécdotas confirman la preocupación por el enfoque correcto como una gestión clave en Apple. Por ejemplo, cuando Jobs regresó a la empresa en agosto de 1997, actuó rápido e hizo un verdadero proceso de reingeniería: detuvo el programa de concesión de licencias, cerró divisiones, eliminó el 70% de los proyectos, cerró instalaciones y redujo las líneas de producto de 15 a 3. Si se analizan estas medidas, todas estuvieron dirigidas a disminuir la dispersión y a orientarse en unos pocos productos y proyectos. Sin duda, uno de los éxitos de Apple es su foco en lo que se propone; esto le permite concentrar sus energías en unas contadas direcciones. ¿Ha entrado alguna vez a una tienda Apple? ¿Qué pocos productos tienen, pero todos una fantasía!

Tim Cook, el nuevo CEO de la organización tras la muerte de Steve, señaló: "Somos la compañía más enfocada que conozco. Todos los días le decimos no a un sinnúmero de cosas, para concentrar toda nuestra energía en las que escogimos. Tenemos muy pocos productos, pero vendemos US\$40.000 millones. Creo que la única industria que puede decir lo mismo es la petrolera". Bueno, al menos en este tema se nota que el legado de Jobs quedó prendido de las entrañas de la compañía.

Walter Isaacson, el autor de la interesante biografía autorizada de Steve, escribió en un reciente artículo publicado en *Harvard Business Review*:

Cerca del final de su vida, Jobs fue visitado en su casa por Larry Page, quien estaba a punto de asumir el control de Google, la compañía que había cofundado. A pesar de que sus empresas no tenían las mejores relaciones, Jobs le dio un consejo que

“Uno de los éxitos de Apple es su foco en lo que se propone: concentra sus energías en contadas direcciones.”

Page rememoraría: “En lo que más hizo hincapié fue en el foco. Me recomendó averiguar lo que Google quería ser cuando fuera madura y preguntarnos cuáles eran los cinco productos en los que deseábamos enfocarnos. ‘Y después, cancela lo demás, porque te están arrastrando hacia abajo. Te están convirtiendo en Microsoft. Están haciendo que tus productos resulten adecuados, pero no geniales’”.

Jugar solo con los mejores

Apple tiene fama de saber atraer a los mejores talentos del Silicon Valley. A pesar del carácter despótico de Jobs, a los buenos profesionales les encanta trabajar allí porque saben que en la empresa existen jugadores de 'Grandes Ligas', y a los mejores les gusta trabajar juntos. Los mejores atraen a los mejores.

Jobs fue en extremo celoso al seleccionar los empleados de su compañía y, en especial, a aquellos que iban a ocupar puestos clave. Un ejemplo fue el tiempo que se demoró para recomendar a Cook como su sucesor. El 'grande' de Apple contaba una historia interesante: "Mientras que el equipo crece, resulta muy fácil admitir a jugadores de segunda; pero entonces estos atraen a más jugadores de segunda, y pronto tienes incluso jugadores de tercera. A los jugadores de primera les gusta jugar únicamente con otros de su misma división, lo que significa que no puedes tolerar a los de segunda".

“ Las compañías más creativas prosperan capitalizando las asociaciones de sus ejecutivos y empleados, mientras que la departamentalización las obstruye. ”

Y no estaba errado. No en vano, en las áreas de operaciones de las empresas se pregonaba que los sistemas se desplazan a la velocidad del eslabón más lento; lo mismo sucede con las compañías, sus equipos y su gente. Esto es lo que se llama el ‘cuello de botella’ del desarrollo organizacional. Recuerde que el nivel total de las destrezas de su empresa estará dado por el empleado con menos talento.

No jerarquías, no divisiones, poca estructura

Apple tiene muy pocas divisiones; es más, esa palabra es odiada en la empresa. No hay cuentas de resultados por unidades de negocio, sino una sola cuenta para toda la compañía. Tampoco existen muchos niveles de mando. Entre el CEO y el último empleado no hay más de 5 o 7 escalones; se podría asimilar a lo que denominamos una organización plana.

Diversos trabajos de campo muestran que otras empresas innovadoras como Google, Pixar o Disney tienen una expansión en el control más que otras compañías. Las estadísticas confirman que en las primeras, por cada jefe existen más de 20 subordinados, mientras que la relación en las empresas menos innovadoras es de 1 a 8.

Ya no es un secreto que tanto la departamentalización como la jerarquización atentan contra el buen desarrollo de la innovación. Estos dos conceptos los heredamos de las organizaciones de principios del siglo XX, cuando el entorno y el conocimiento de los trabajadores eran totalmente diferentes; hoy, después de tantos años, resultan obsoletos o, por lo menos, con serias fallas. En la medida en que los departamentos de una organización crecen en número, se separa al trabajador de la cadena de valor y se introducen enormes barreras a la comunicación entre las personas de la misma empresa. Ahora sabemos que las compañías más creativas del mundo prosperan capitalizando las divergentes asociaciones de sus fundadores, ejecutivos y empleados, mientras que la departamentalización las obstruye.

Así mismo, el exceso de jerarquías dificulta el conocimiento que debe tener la alta dirección del cliente, y hemos aprendido que en el mundo de la creatividad y del emprendimiento la reputación se da en función de la aptitud y no de credenciales, experiencias o jerarquías. Si en verdad los grandes líderes buscan individuos con talento para trabajar con ellos, no para ellos, es necesario rebajar el número de niveles directos y de divisiones de las empresas. Se deben repensar las organizaciones.

Jobs no fue ajeno a estas cuestiones y aportó sugestivos conceptos al respecto: “Las compañías, en la medida en que crecen, insertan muchos niveles de gerencia media entre las personas que dirigen y quienes hacen el trabajo, hecho que no les permite sentir los productos ni crear pasión por ellos. De esta manera, los seres creativos tienen que persuadir a cinco o más niveles de gerentes de que hagan lo que ellos saben es lo correcto. Ante esta situación, los ganadores se van y llega la mediocridad. Nosotros, en

cambio, nos organizamos en pequeños equipos de trabajadores excelentes y los ponemos a construir sus sueños. Somos artistas y no ingenieros”.

Como complemento, vale la pena recordar otro ejemplo supremamente interesante. Por todos es conocido el gran éxito de Pixar, una compañía que Jobs y sus amigos John Lasseter y Ed Catmull compraron a Lucas Film en 1986 por US\$10 millones, y que 10 años más tarde la vendieron a Disney por US\$7.500 millones. Sí, la cifra está bien, ¡750 veces más! Esa empresa evolucionó con pocas divisiones y jerarquías. En palabras de Jobs: “La gente del Silicon Valley no respeta a los personajes creativos de Hollywood, y en Hollywood creen que los encargados de la tecnología son gente a la que se contrata y a la que no necesitas ver. Pixar era un lugar en el que se respetaban ambas culturas”.

No podemos terminar este aparte sin mencionar que las jerarquías y las divisiones organizativas dan origen a decisiones por compromiso, las cuales pueden llegar a ser letales en el desarrollo de las empresas y, en especial, para la gestión de la innovación. Muchos de los malos productos que encontramos en el mercado, aquellos que son poco atractivos y que tienen un corto ciclo de vida, simplemente son el resultado de múltiples compromisos internos, basados en decisiones tomadas por el gerente de producto, el director de ingeniería, el líder de marketing, el vicepresidente de finanzas y todos los demás. Igual sucede con muchos procesos y procedimientos, modelos de servicio al cliente, y hasta diseños de estructuras administrativas.

El campo de la distorsión de la realidad

Este término es muy popular en Apple. La leyenda interna dice que se le debe a dos grandes diseñadores de la empresa: Bud Tribble y Andy Hertzfeld, y



que fue adoptado de la serie de películas *Viaje a las estrellas* o *Star Trek*. De acuerdo con Tribble, en presencia de Jobs la realidad era algo maleable, pues él podía convencer a cualquier persona de todo lo que se le venía a la cabeza. En nuestro entorno, sería lo que acontece cuando alguien entra a la oficina del jefe con sus propias ideas, pero sale con las de él. Pero al parecer en Apple las cosas eran más serias.

Hertzfeld describe el fenómeno de la siguiente manera: "Este campo era una confusa mezcla de estilo retórico y carismático, una voluntad indomable y una disposición de adaptar cualquier dato para que se adecuase al propósito perseguido". La verdad es que cualquier persona terminaba aceptando las propuestas de Jobs, solo para después darse cuenta de que lo que había aceptado en términos de especificaciones, plazos o esfuerzos, significaba realizar verdaderos milagros para siquiera intentar cumplir. Pero como ya había un compromiso con el jefe, simplemente era necesario hacer lo imposible. Steve creía en 'su' realidad, y cuando los he-

chos no le daban la razón simplemente los evadía. Un ejemplo nos lo da su enfermedad, su cáncer terminal. Cuando empezaron a hacerle los exámenes y salieron los primeros indicios, los olvidó y dejó pasar un tiempo precioso, que pudo haber sido clave para una posible recuperación.

Bill Atkinson, famoso programador de la compañía, tiene una maravillosa frase sobre el particular: "Aquello me hizo darme cuenta del poder de la inocencia. Fui capaz de hacerlo porque no sabía que no podía hacerse". Así fue como inventó e hizo funcional el sistema de ventanas que hoy utilizan la mayoría de los computadores.

Muchos grandes líderes innovadores han trabajado este campo. Por ejemplo, Walt Disney decía: "Hacer lo imposible es bastante divertido". Y un legendario empresario colombiano me contó alguna vez: "Me gustaba pedir lo imposible. Aunque muchas veces no lo lográbamos, estaba seguro de que el resultado final era muchísimo mejor al que hubiéramos alcanzado si solo les exigiera lo racional".

Las personas se comportan de

acuerdo con lo que se les pide o lo que se espera de ellas. Por eso, en las facultades de psicología se estudia el llamado "efecto Pigmalión", que es un fenómeno que demuestra que mientras más se espera de las personas, mejor se desempeñan. Parece que Steve Jobs lo practicaba con frecuencia, pues el campo de la distorsión de la realidad fue una de las más acentuadas características de su personalidad.

Conocer el mercado, no el cliente

Nuestro co-fundador de Apple fue un iconoclasta de muchas técnicas empresariales, como la gestión objetiva del riesgo, las decisiones basadas en los números y en la realidad del entorno, y los cánones de las estructuras organizativas. Pero es especialmente famoso su escepticismo por los estudios de marketing. ¿Quién puede estar en contra de tareas tan obvias como escuchar al cliente, conocer sus expectativas o analizar los comportamientos del mercado?



Steve Jobs, quien además lo reiteraba subrayando: “Escuchar a los clientes es aceptable para impulsar la innovación gradual, pero difícilmente genera adelantos sin precedentes”. El día del lanzamiento del Macintosh, un periodista de *Popular Science* le preguntó: ¿Qué investigación de mercado has hecho? Y Jobs le contestó: “Ninguna, acaso Alexander Graham Bell realizó alguna antes de inventar el teléfono?”.

Al interior de la empresa había la firme convicción de que productos tan maravillosos como el iPad jamás habrían podido desarrollarse basado en simples conversaciones con el cliente,

porque él no tiene noción de lo que puede ser capaz de hacer la tecnología. Aquí sí que es cierta la máxima de la innovación: “La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”. Otro genio de la empresa, Henry Ford, aparentemente pensaba en forma similar cuando, en 1913, aseveró: “Si yo les pregunto a los clientes qué es lo que quieren, me responden: ‘un caballo más veloz’”.

Pero si para Apple no son tan importantes los conceptos del cliente, sí lo es conocer y sentir el mercado, observar lo que está sucediendo en el entorno y aplicarlo a la realidad y

a las posibilidades de la empresa. Es una compañía obsesionada con saber lo que sucede a su alrededor. Siempre que hay algo novedoso en el ambiente, Apple es el primero en descifrarlo y actuar en consecuencia.

Steve hacía muchas referencias a su viaje de juventud a la India, puesto que allí la gente utiliza más que su inteligencia su intuición, y esa intuición está mucho más desarrollada que en el resto del mundo. Para Jobs, la intuición siempre fue más poderosa que el intelecto, y tal vez ese hecho explique su actitud hostil hacia las encuestas, *focus groups*, entrevistas

y otras herramientas que utiliza el mundo corporativo para conocer al cliente. Uno de sus aforismos más famosos decía: "A los ingenieros les enseñan a tomar decisiones analíticas, pero hay ocasiones en las que fiarse de la intuición o del corazón es indispensable". Simplemente, a la hora de crear un gran producto, siempre puso su pasión por delante del deseo de atender las necesidades del consumidor.

Tener una visión global de la empresa, pero no dejar de conocer el detalle

Jobs, sin duda, fue el gran estratega de Apple. El día que presentó su renuncia definitiva al cargo de CEO de la empresa, el 24 de agosto de 2011, el consejo de dirección publicó un comunicado que decía: "La extraordinaria visión y el liderazgo de Steve salvaron a Apple y la han llevado a convertirse en la compañía de tecnología más innovadora y valiosa del mundo. Steve ha realizado innumerables contribuciones al éxito de Apple, y ha atraído e inspirado a los tremendamente creativos empleados y al excepcional equipo directivo con que cuenta la compañía".

Bueno, pero esto no es extraordinario, es lo menos que le exigiríamos a un CEO. Aquí lo importante es que Jobs participaba en muchas de las decisiones menores y detalles de la empresa: determinaba la configuración del detalle de los productos, las opciones de decoración de las tiendas, el color de los cables, la forma de los empaques y hasta era el inspirador de la arquitectura de las oficinas y plantas. Por ejemplo, creía que el edificio correcto debía aportar grandes cosas a la compañía; por eso, en sus tiempos de Pixar, él personalmente se encargó de diseñar la sede que la compañía de animación construyó en un terreno comprado a Del Monte, ubicado cerca

de Berkeley, al otro lado del puente sobre la bahía de San Francisco.

Tenía el don de saber entrar y trabajar en el momento oportuno, de intuir cuándo era necesaria su ayuda y cuándo podía confiar plenamente en sus directivos. Y así manejó la compañía que llegó a convertirse en la empresa más valiosa de todos los tiempos, con un valor en el mercado de casi US\$600.000 millones, por encima de ExxonMobil y mayor a la capitalización de Microsoft e IBM juntas.

Jobs pregonó y adoptó muchas figuras contrarias a la ortodoxia empresarial. Cuando el mundo se movía hacia la colaboración y la compatibilidad, Apple exhibió con orgullo su independencia y exclusividad. En un entorno que exigía transparencia, utilizó el secretismo. Como desacato a la tendencia del *outsourcing*, implantó una enérgica integración vertical, que envolvía la fabricación de *hardware*, *software*, sistemas operativos y hasta *chips*. Protestando en contra del diseño comunitario, fortaleció sus departamentos creativos y de I+D. Hizo caso omiso del creciente comercio electrónico y estableció fantásticas tiendas minoristas en los mejores locales comerciales de las grandes ciudades del mundo. Al contrario de la filosofía tradicional de reducir el riesgo a través de la diversificación de la oferta de artículos, la compañía puso sus recursos detrás de unos pocos productos. Todo para estar en su verdadero negocio de Apple: crear y vender grandes experiencias para el cliente.

El modelo Apple fue muy criticado, y no pocos lo condenaron anticipadamente hacia un inexorable fracaso, pero a largo plazo mostró que es ganador: es la empresa más innovadora del mundo, la empresa más admirada, una de las más rentables y una de las que más millonarios ha hecho entre sus accionistas y empleados. En mayo de 2000, su valor en bolsa era 20 veces menor que el de Microsoft, y ac-

tualmente es 70% superior. La cuota de los PC basados en Windows se está reduciendo, mientras que los Mac crecen a velocidades anuales de más de dos dígitos. ¿Qué más se puede pedir?

Hoy, Apple diseña los Macs, los mejores computadores personales del mundo, junto con OS X, iLife, iWork y *software* profesional. Apple está a la vanguardia en la revolución de la música digital con sus iPod y su tienda *online* iTunes. Apple ha reinventado el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y la App Store, y recientemente ha lanzado el mini iPad, que está definiendo el futuro de los medios móviles y de los dispositivos de informática. Todas las innovaciones fueron hechas bajo la estricta vigilancia del comandante en jefe, Steve Jobs, quien, a pesar de tener estos productos de ensueño, hacia el final de su vida íntimamente sentenció: "Descubrí que mi mejor innovación fue mi propia empresa, Apple. Todo el proceso de construir la compañía ha sido fascinante".

Jobs, el niño adoptado que creció con muchas dificultades económicas en un hogar de clase media en el oeste de Estados Unidos y que murió siendo varias veces 'bi-millonario', nunca permitió que su deseo por obtener beneficios tuviese prioridad sobre su pasión por construir grandes productos y hacer personas más felices; pero, sobre todo, nos demostró que la innovación es la mejor manera de sobresalir en el agresivo mundo empresarial, de perdurar y de sostener la prosperidad a largo plazo. ❶

ABSTRACT: After more than 20 years tracking the computer business mogul, professor Fabio Novoa introduces the innovative principles upon which Steve Jobs built his empire, that can be replicated in any industry.



Raúl Lagomarsino Ph.D.
Director Académico de INALDE



La innovación ~~no~~ es un juego de niños

Dos revelaciones para fomentar la innovación en las empresas. Cortesía de mis hijos.

Todos los padres o madres que tenemos hijos pequeños y viajamos por uno u otro motivo, sabemos que a nuestro regreso nos espera una pregunta. No importa que el viaje haya sido corto o largo, tampoco si el destino estaba a unos pocos kilómetros o en las antípodas. Hay una pregunta que nos espera, inevitablemente, en el momento que nuestros hijos nos ven: "Papá, ¿qué me trajiste?"

En mi caso, lo curioso es que aún siguen preguntando, a pesar de que la respuesta es siempre la misma: "No traje nada. Papá no trae regalos de los

viajes". ¿Ustedes creen que les importa? De ninguna manera. Ellos siguen preguntando.

En los últimos años he hablado de este peculiar comportamiento de mis hijos con padres y madres en muchos países, y para mi tranquilidad, parece que no son la excepción. Si usted tiene hijos pequeños probablemente en casa lo esperen con el mismo temido cuestionamiento.

Si es así, le tengo buenas noticias. A continuación le voy a revelar el secreto del "regalo perfecto" para un niño o niña de entre 5 y 10 años y, al mismo

“ Los niños, por naturaleza, piensan con el paradigma de la travesura, que se basa en explorar posibilidades, encontrar nuevo valor y maximizar los beneficios. ”

tiempo, intentaré contarle cómo aprovechar esas ‘revelaciones’ para transformar su organización a través de la innovación.

Primera revelación: El juguete perfecto

La historia comienza en 2008, cuando con mi esposa y nuestros cuatro hijos nos vinimos a vivir a Colombia. El viaje en avión con los cuatro pequeños fue una experiencia interesante, pero luego nos tocó esperar a que llegara el resto de nuestras pertenencias, que venían por barco.

Imaginense ahora a cuatro niños sin sus amigos y familiares, en un país nuevo, sin sus juguetes... lo que en la superficie es solo una complicación logística, en el día a día es una calamidad.

Confieso que en este caso relajamos un poco la regla de los regalos, y lo primero que hicimos cuando nos instalamos fue salir a comprar un par de juguetes para cada uno, lo que nos ayudó mucho... por tres días.

Finalmente, luego de casi dos meses de tener a cuatro hijos preguntando día y noche cuándo tendrían sus juguetes, estos llegaron, y la casa fue toda alegría... por una semana.

Luego de ese tiempo, se acabó la luna de miel con los nuevamente descubiertos juguetes viejos, que volvieron a quedar desparramados por todos lados como solían estar. Dos metros cúbicos de juguetes lo único que nos consiguieron fue una semana de tregua. Y justo en ese momento, encontré el juguete perfecto. O más bien, ellos lo encontraron.

La gran revelación llegó una mañana de domingo. El día anterior habíamos terminado por fin de desempacar, y puesto los últimos detalles al nuevo hogar. Nuestra casa volvía a tener la apariencia de una casa en orden (al menos lo que en mi familia puede llamarse orden).

El único elemento fuera de lugar era la caja de la nevera, que estaba plantada en medio de la sala esperando a que me decidiera a sacarla a la calle.

Cuando finalmente mi esposa me pidió que sacara de una buena vez la caja, dos de los pequeños estaban jugando dentro de ella. Como era de esperarse, aproveché para continuar leyendo las noticias por un buen rato.

Por la tarde, la caja de la nevera había dejado de ser una casa para convertirse en un submarino, y luego en un refugio contra dinosaurios. Por la noche ya nadie jugaba con ella, así que pensé que podría finalmente sacarla a la calle.

Cuando ya la estaba quitando de en medio, Pilar, mi hija mayor, me pidió que la conserváramos, porque al día siguiente quería pintarla y usarla como “mega-casa” de sus muñecas. Mi esposa aceptó. Para acortar la historia, durante una semana los niños volvían del colegio a jugar con la caja de la nevera. A veces el juego era meterse dentro y esconderse de los adultos, otras veces era una nave espacial, y otras veces era una especie de coctelera humana donde los grandes se metían dentro y los pequeños saltaban encima. De una u otra forma, siempre se las arreglaban para jugar todos juntos.

Luego de una semana durante la cual la caja de la nevera cumplió una enorme variedad de roles, los niños decidieron que necesitaban más cajas y la cortaron por la mitad. Ahora tenían dos cajas, que se volvieron caparazones de tortugas, mientras ellos caminaban en cuatro patas dentro de ellas y las chocaban entre sí. Luego las pusieron boca arriba, y empujándose unos a otros las transformaron en autos que también chocaban entre sí.

Al cabo de otra semana, solo quedaron unos grandes trozos de cartón más o menos pegados entre sí. Finalmente, lo que una vez fue la caja de una nevera fue a descansar a la basura, con la satisfacción de haber ido mucho más allá de la línea del deber.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver todo esto con la innovación en su empresa?

Luego de contar esta anécdota docenas de veces frente a muy variados grupos de empresarios y directivos como un simpático ejemplo de creatividad, empecé a pensar que quizá hay más en el ejemplo de lo que se ve a primera vista.

Primer aprendizaje: Activar el modo travesura en nuestros equipos

Para empezar, tuve la caja de la nevera frente a mí durante días y fui incapaz de encontrarle algún valor, una vez que había cumplido su función original. Para mí se había transformado en basura. A pesar que desde hacía tiempo estaba preocupado por tener a mis hijos divertidos y felices en sus primeros días en un nuevo país, no pude ver las



infinitas posibilidades que esa caja tenía de brindar valor a mis hijos.

Los adultos pensamos con el paradigma del cumplimiento, que se basa en objetivos, control, evitar desviaciones y minimizar riesgos. Los niños, por naturaleza, piensan con el paradigma de la travesura, que se basa en explorar posibilidades, encontrar nuevo valor y maximizar los beneficios.

Segundo aprendizaje: Bajar el centro de gravedad

En segundo lugar, la caja permitió a mis hijos tomar la iniciativa. La caja no era

un juguete con una función preestablecida ni un manual de instrucciones. Ellos fueron quienes crearon su propio valor, trabajando en equipo, con un objetivo común, y divirtiéndose en el proceso.

Es justo agregar que mis hijos tuvieron la suerte de que cuando descubrieron la caja, los padres estábamos de buen humor, sin prisas, en una mañana de domingo, por lo cual los dejamos experimentar. Si hubiera sido otro día, o estuviéramos esperando visitas, probablemente la caja habría terminado en la basura prematuramente.

Trabajando con empresas que enfrentan dificultades que a veces parecen

insuperables, siempre me sorprendo de la testarudez con que la alta dirección se niega a empoderar a sus equipos para que sean estos los que propongan soluciones innovadoras. De igual forma, cuando me encuentro con empresas con el coraje de hacerlo, lo que me sorprende es la alta calidad de las alternativas que sus equipos son capaces de generar, el alto grado de compromiso que generan y el entusiasmo que se despierta al interior de la organización.

Corolario: ¿Dónde está la caja de la nevera en su empresa?

En su empresa hay incontables cajas de nevera esperando ser descubiertas. Usted y su equipo pasan frente a ellas todos los días. Son proyectos que podrían ejecutarse si tan solo se empoderara a las personas para emprenderlos. Diamantes que nadie recoge porque están demasiado ocupados buscando carbón.

Ojalá nos atreviéramos a bajar el centro de gravedad de nuestras empresas, y diéramos verdadero poder a los equipos para diseñar el futuro pensando con la mente del niño que hace travesuras.

De todas formas, si tiene hijos pequeños, no deje pasar la oportunidad de llegar un día a casa con la caja de una nevera. Déjela en medio de la sala y no les diga nada. ¡No se va a arrepentir!

Segunda revelación: La anatomía de los juegos

Con frecuencia escucho quejas de padres y educadores con respecto a la incapacidad de las nuevas generaciones para mantener la concentración por más



“ Se han comenzado a estudiar de forma sistemática los videojuegos para ver qué aprendizajes pueden extraerse, y su aplicabilidad en otros campos. ”

de cinco minutos, y las consecuencias nefastas que esto podría tener sobre el aprendizaje y desarrollo de esos niños.

Confieso que a mis pequeños también les cuesta mantenerse enfocados en sus tareas, y si no fuera porque la madre está muy pendiente de ellos, la mitad de las veces les quedarían sin hacer.

Sin embargo, estoy seguro de que mis hijos tienen una capacidad enorme de concentración y que lo mismo pasa con la mayoría de los niños. Para comprobar que mi tesis es cierta, no me hace falta más que verlos jugar con su consola Wii.

¿Alguna vez ha visto a un niño jugar en una de estas consolas? Hasta este momento, yo no había caído en la cuenta del grado de inmersión que algunos de esos juegos son capaces de generar.

Viendo a mis hijos jugar un domingo por la mañana, me puse a pensar: ¿Qué tienen los videojuegos que los hacen tan adictivos? ¿Cómo es posible que sean capaces de lograr que mis hijos se concentren por completo en un desafío, y no paren hasta conseguirlo?

Y luego reflexioné: ¿Si hubiera una fórmula para el éxito de los vi-



deojuegos, podría esta aplicarse a los puestos de trabajo en las empresas?

Tercer aprendizaje: Los juegos son cosa seria

Por sorprendente que parezca, hace mucho que los videojuegos dejaron de ser una forma de entretenimiento pasajero. La industria de los videojuegos mueve hoy el doble de dinero que la industria de la música. World of Warcraft, el líder en el mercado de juegos online multijugador, tiene más de 12 millones de suscriptores que pagan US\$15 al mes para participar de las misiones y desafíos que su mundo virtual presenta. Y no estamos hablando de niños solamente: la edad promedio del jugador de videojuegos hoy en día es de 35 años.

Ante esta realidad, centros de investigación como el Institute for the Future han comenzado a estudiar de forma sistemática los videojuegos y a sus usuarios para ver qué aprendizajes pueden extraerse y cómo estos se podrían aplicar a otros campos de actividad.

Hay un primer aprendizaje que salta a la vista: no todos los videojuegos son buenos. Hay algunos que resultan tremendamente adictivos, mientras que otros resultan aburridos antes de diez minutos. El secreto para que resulten adictivos no está en la calidad de los gráficos, ni en lo complejo de la trama. Hay juegos como el Tetris que, a pesar de su simplicidad extrema, han sido capaces de pegarnos a la pantalla por horas.

El secreto está en el diseño. Hay ciertos elementos que los buenos videojuegos tienen en común y les permite mantener a sus usuarios pegados a la pantalla durante horas.

Brindan una actividad satisfactoria. No importa si la actividad es simple o compleja, resulta agradable realizarla.

Proveen una curva de aprendizaje adecuada. Los primeros niveles son accesibles, pero presentan desafíos incrementales para que tampoco resulten aburridos. A medida que se avanza de nivel, el juego se enriquece y se hace más complejo para mantener el elemento de desafío.

Dan *feedback* inmediato. Si uno consigue sobrepasar un desafío, la recompensa es instantánea. No hay que esperar.

Ofrecen la posibilidad de ser bueno en algo. Cada jugador elige el juego que mejor se adapta a su potencial y en el que puede ser bueno. Hay juegos en los que el jugador puede elegir entre distintos roles, cada uno con diferentes habilidades, permitiendo así un mayor engranaje entre el jugador y el desafío.

Dan la oportunidad de ser parte de algo épico: ganar la Copa del Mundo, conquistar la galaxia o simplemente vencer el nivel 20. Para quien está dentro del juego, es cuestión de vida o muerte.

Finalmente, contrario a lo que podría suponerse, los videojuegos no aíslan a la persona, sino que son cada vez más una experiencia compartida. La mayoría de los que juegan lo hace en compañía de otras personas, tanto en la misma habitación como virtualmente.

Cuarto aprendizaje: Diseñemos mejor nuestras empresas

¿Por qué no pueden aplicarse los mismos principios que rigen el diseño de los buenos videojuegos al diseño de las tareas de mis hijos o a los puestos de trabajo en una empresa?



Muchas de las tareas que realizamos en nuestro día a día laboral no tienen por qué resultar desagradables y monótonas. Lo son porque las hemos diseñado así. ¿No podríamos rediseñar muchas de esas tareas, para que al menos no resulte un calvario llevarlas a cabo diariamente durante años?

Que los puestos de trabajo tengan una curva de aprendizaje constante es necesario, porque al igual que mis hijos, que se aburren cuando un juego ya no les presenta desafíos, un empleado pierde interés cuando el trabajo se convierte en una rutina. El problema es que mientras ellos pueden simplemente introducir otro juego en la consola, para muchos trabajadores no es tan fácil cambiar de trabajo. El resultado es que se pierde compromiso, se reduce la iniciativa y se comienza a trabajar bajo la regla del mínimo esfuerzo.

Por otro lado, ¿cuál es la razón para que la mayoría de las empresas brinden *feedback* respecto del desempeño solo una o dos veces al año, si es que lo brindan? Es perfectamente viable pensar en sistemas de retroalimentación y recompensa más inmediatos, en los que el refuerzo a la conducta alineada con los objetivos resultaría mucho más eficaz y transparente.

De igual forma, se puede concebir un modelo de trabajo en el que se brinde mayor libertad al momento de elegir las tareas a realizar, permitiendo orientarlas a las propias fortalezas. Posiblemente siempre habrá que cumplir un cierto número de tareas que resulten menos atractivas, pero bien puede darse el caso que haya alguien que prefiera realizarlas, o que incluso con la ayuda de la tecnología se puedan reducir, tercerizar o incluso eliminar.

Hoy en día muchos trabajadores, para no hablar de directivos, se pasan

el día apretando tuercas como Chaplin en *Tiempos Modernos*, habiendo perdido de vista el impacto de su trabajo para el objetivo global. Muchos estudios demuestran cómo este fenómeno afecta de forma devastadora la motivación y el compromiso de esas personas con su trabajo. Igualmente, hay estudios que demuestran cómo la motivación y el compromiso aumentan cuando estos trabajadores no solo son conscientes del impacto positivo que tienen en los resultados de la empresa, sino también de su efecto en la sociedad y en el medio ambiente. A través de iniciativas de responsabilidad social que afecten las vidas de personas de forma significativa, todos los puestos de trabajo, incluso los más rutinarios pueden ser parte de algo épico.

Finalmente, a pesar de que en el papel los puestos de trabajo están pensados para permitir la interacción entre colegas de diferentes áreas y departamentos, la realidad en muchas empresas es que se forman feudos cada vez más impenetrables, llevando a ineficiencias, falta de comunicación y haciendo prácticamente imposible la innovación.

Corolario: Quizá debiéramos jugar más

Intente aprender a jugar un nuevo videojuego. No hace falta que tenga en casa una Playstation. Una simple búsqueda en Google "juegos gratis online" le va a dar suficientes resultados para empezar a elegir. Vaya probando varios hasta que encuentre uno que lo enganche, y luego analice qué tiene ese juego para haber logrado 'atraparlo', porque probablemente eso mismo sea lo que haga falta en su empresa.

La próxima vez que vea un niño jugando un videojuego, preste atención.

Mire su rostro, la concentración que alcanza, la perseverancia con que intenta una y otra vez alcanzar al objetivo, la alegría de conseguirlo y cómo este lo prepara para el siguiente paso. ¿No le gustaría que en su empresa la gente trabajara así? La empresa no es un videojuego, en eso estamos todos de acuerdo. Pero creo que debería serlo.

Conclusión: Aprender de los que saben

El entorno competitivo obliga a nuestras empresas a enfrentar una verdadera transformación a través de la innovación, el empoderamiento de los equipos y la colaboración.

Si no somos capaces de bajar el centro de gravedad en nuestras organizaciones y fomentar que los equipos activen al máximo no solo su talento, sino también su entusiasmo, posiblemente muchas de nuestras organizaciones desaparecerán. La capacidad de innovar y transformar organizaciones a través de la colaboración puede ser lo que marque la diferencia que permita mantener e incluso crear cientos o miles de puestos de trabajo. ¡Y eso no es ningún juego de niños! ●

ABSTRACT: Ideas to transform organizations through innovation, based upon the lessons obtained from games, children and their particular way of regarding the world.





Alvaro González-Alorda
Profesor de ISEM Fashion Business School (España)*

10 claves

para acelerar el desarrollo de los países emergentes

En los próximos quince años los países emergentes van a contribuir más al crecimiento de la economía mundial que los países desarrollados. Así que estamos ante una oportunidad histórica para crecer, que dependerá de la superación de nuestras limitaciones y de una verdadera apuesta la innovación.

Hace unos meses, paseando por Antigua Guatemala, una niña de cinco años me vendió una pulsera y me la ató en la muñeca; y yo, que ni siquiera llevo reloj desde hace una década, no soy capaz de quitármela... de la cabeza. Llevaba un vestidito y un delantal confeccionados por su madre, a quien ayudaba a vender coloridos ponchos, blusas y pulseras de diseño tradicional.

Sé dónde vive esa niña —en un cerro— y sé también que en su modesta vivienda el suelo es de tierra y el techo no es capaz de aislar a su familia de la lluvia. Los fines de semana van a Antigua para vender a los turistas prendas

tan vistosas que sorprende que pasen desapercibidas ante los funcionarios que recuentan el Producto Interno Bruto. Sin embargo, hay indicadores que presentan un futuro prometedor para esta y otras millones de familias que viven bajo el umbral de pobreza en Latinoamérica.

En los próximos quince años, se va a producir un fenómeno que contradice doscientos años de historia: los países emergentes van a contribuir más al crecimiento de la economía mundial que los países desarrollados. Así, según un informe publicado por McKinsey Global Institute (MGI), el consumo casi se triplicará en los países emergentes,

“En los próximos quince años los países emergentes van a contribuir más al crecimiento de la economía mundial que los países desarrollados.”

*Alvaro González-Alorda también es profesor visitante de INALDE Business School y socio de Emergap, una consultora especializada en innovación en países emergentes. Ha colaborado con más de 100 empresas en 20 países. Su blog es una referencia internacional en innovación: www.alvarogonzalezalorda.com

pasando de 12 a 30 trillones de dólares anuales, mientras que los países desarrollados experimentarán un crecimiento entre moderado y decepcionante: de 26 a 34 trillones de dólares. En consecuencia, las aproximadamente 20 mil multinacionales que operan ya en los mercados emergentes esperan alcanzar un 70% de su crecimiento en estos mercados.

Una nueva clase media

En el origen de este fenómeno está la creación de una nueva clase media –distinta de la clase media de los países desarrollados– que impulsará profundas innovaciones en el diseño de productos y también en las infraestructuras de los mercados y en los modelos de producción y de distribución. Para 2025, MGI estima que 1.000 millones de nuevos consumidores accederán al mercado en los países emergentes, una cifra cuyas consecuencias empujaron el impacto de la Revolución Industrial, considerada como uno de los acontecimientos más importantes en la historia de la economía.

Oleada masiva de crecimiento urbano

En los países emergentes se está produciendo una oleada masiva de crecimiento urbano. Según MGI, en 2025, de las 600 ciudades que más crecerán en el mundo, 440 estarán en mercados emergentes, generando casi la mitad del PIB mundial (47%). En este sentido, Latinoamérica presenta un perfil excepcional: el 80% de la población es urbana (en China es el 50%) y el 60% de su PIB lo generan 198 ciudades. De hecho, las 10 primeras ciudades representan el 30% del PIB latinoamericano.

Sin embargo, muchas de estas ciudades se han desarrollado más rápido que sus infraestructuras, sus sistemas de transporte y otros servicios públicos. La expansión de estas se ha tragado a

pequeñas poblaciones, fragmentando los límites jurisdiccionales, creando complejidad en la gestión y provocando una descoordinación entre entidades locales, municipales y regionales.

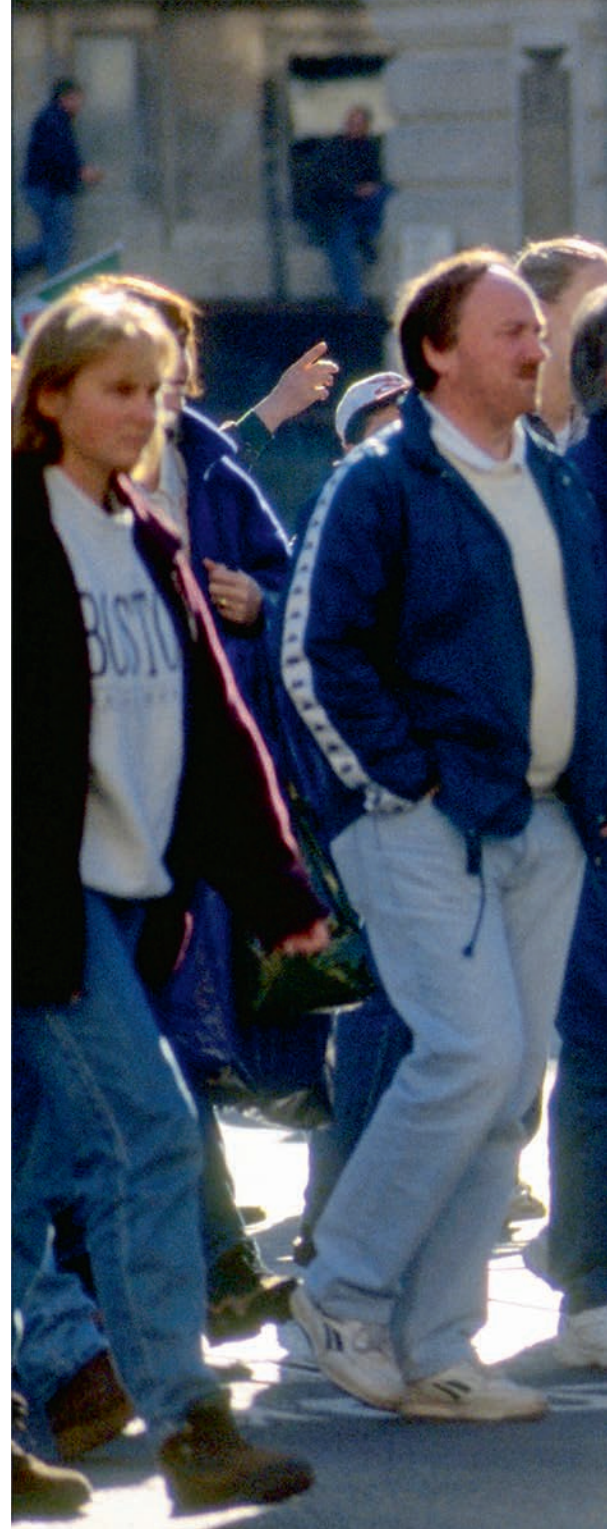
Una de las manifestaciones del riesgo de insostenibilidad de las grandes ciudades son los atascos masivos, como los que se producen en Sao Paulo, una ciudad de 11 millones de habitantes y 6 millones de vehículos, o en Bogotá, con más de 7 millones de habitantes y cerca de un millón y medio de vehículos.

La ventaja demográfica latinoamericana

Por otra parte, para 2040 cerca de 85 millones de jóvenes latinoamericanos se habrán incorporado a la población trabajadora, cuya cifra total alcanzará los 470 millones de personas. Pero, según MGI, esta formidable ventaja demográfica durará solo la primera mitad del siglo XXI. En la segunda mitad, el perfil demográfico latinoamericano se parecerá al de muchos países de la vieja Europa. La población activa se reducirá y tendrá que sostener a las personas de edad avanzada.

De tal manera que si políticos, administraciones públicas y empresas no toman medidas para reformar las ciudades y facilitar el desarrollo económico en este contexto de crecimiento demográfico explosivo, Latinoamérica corre el riesgo de envejecer antes de enriquecerse. En otras palabras, si las grandes ciudades no incrementan en los próximos años el número de empleos productivos en la economía formal y no mejoran su gestión, se podría lastrar el crecimiento de Latinoamérica durante al menos un siglo.

En definitiva, estamos ante una oportunidad histórica de crecer y de prosperar juntos, facilitando a la nueva clase media emergente el consumo de productos y servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida y sus oportunidades de futuro.





Con el fin de alimentar un debate productivo, presento a empresas, instituciones y emprendedores 10 claves para acelerar el desarrollo de los países emergentes.

1. Foco en la innovación disruptiva.

En los próximos 15 años, la nueva clase media emergente será el motor que impulsará el crecimiento de la economía mundial. Este segmento de clientes se incorporará progresivamente al

consumo a medida que las empresas les ofrezcan productos y servicios disruptivos: es decir, más simples, más fáciles, más accesibles y más baratos. Los modelos de innovación incremental, basados en mejorar las prestaciones y la calidad de los productos y servicios, seguirán teniendo vigencia, pero para un mercado cuyo tamaño relativo tenderá a disminuir. Las organizaciones con experiencia en la innovación incremental que tratan de abordar innova-



“Algunas multinacionales cometen el error de importar su estrategia de comercialización a los mercados emergentes sin tener en cuenta sus particularidades.”

ciones disruptivas suelen encontrarse **tres limitaciones críticas: su cultura, sus procesos y el éxito de su propio modelo de negocio.**

2. Fase explosiva en la curva de consumo. En los mercados emergentes, la curva de consumo suele seguir tres fases a medida que aumenta la renta per cápita (RPC): arranque moderado, crecimiento explosivo y estancamiento. Por ejemplo, el consumo de bienes básicos, como comida, bebidas o la categoría *snacks*, crece rápidamente al subir la RPC, mientras que los productos de belleza tardan algo más en despegar, y los de lujo, como la moda o los vinos sofisticados, todavía más. Por su parte, el consumo de servicios bancarios o de viajes de turismo se dispara cuando la RPC alcanza los US\$18.000 al año. **Para innovar con éxito en los**

mercados emergentes es necesario anticiparse a la fase explosiva de las curvas de consumo.

3. Estrategia de entrada al mercado.

Con frecuencia, las multinacionales cometen el error de importar su estrategia de comercialización a los mercados emergentes sin realizar ningún ajuste. Cada mercado presenta obstáculos y particularidades únicas, aunque hay rasgos comunes, como la escasez de información fiable sobre ventas y clientes. Por eso, nada mejor que conocer de primera mano los mercados locales y lograr asociarse con sus distribuidores. Dado que la entrada a mercados emergentes es una operación de largo recorrido, también conviene apostar por formar talento local y ofrecerle los incentivos adecuados para que no se marche a otra empresa en un contexto de lluvia de ofertas para

trabajadores locales cualificados. Los mercados emergentes presentan una oportunidad única de crecimiento en ventas y un desafío para el diseño de la distribución.

4. Emprendedores e 'inprendedores'. En términos generales, los países latinoamericanos no lideran los *rankings* mundiales en herramientas y facilidades para que se desarrolle una cultura de emprendimiento, pero esta cultura es una necesidad clave para las propias empresas a la hora de diseñar propuestas que sirvan a la nueva clase emergente. Sin embargo, es una realidad que la oportunidad emergente presenta más facilidades a las empresas de tamaño medio y con pulmón financiero que a los emprendedores con escasos recursos. **Para liderar la innovación disruptiva en los mercados emergentes, las empresas necesitan 'inprendedores', tanto como los emprendedores recursos económicos.**

5. Disciplina. La disciplina personal no es una virtud típicamente latina, sino más bien anglosajona, germánica y asiática. Aunque el temperamento latino representa una ventaja a la hora de innovar, sin disciplina todo lo que se hace es bla, bla, bla. La disciplina organizativa resulta crucial para liderar la innovación, pero esta capacidad no se puede introducir en las empresas por los conductos del aire acondicionado o como una sustancia que perfuma el ambiente. La disciplina organizativa se alcanza a través de la disciplina personal, cultivada por personas mediante hábitos concretos. **La falta de disciplina propia del mundo latino representa una limitación grave para liderar el crecimiento en un**

contexto emergente. Urge tomar medidas... primero personales.

6. Colaboración. En un contexto de cambio en el que Latinoamérica tiene la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de millones de familias, es una irresponsabilidad mantener o alimentar conflictos entre personas, que impiden la colaboración en y entre empresas e instituciones. Es más inteligente centrarse en lo que nos une que en lo que nos separa. **Solos vamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos.**

7. Bajar el centro de gravedad. Se ha quedado obsoleto el modelo de gestión basado en el equipo directivo que sube a la 'torre de marfil' para diseñar el futuro y luego baja a dar instrucciones a los empleados para que lo implementen. Hoy se requieren organizaciones e instituciones con una cultura y unos procesos que faciliten la contribución de todos en el diseño del futuro. **La gente conecta cuando participa.**

8. Guerra a la burocracia. La experiencia de muchos países desarrollados, ahora en declive, demuestra que en los tiempos de bonanza se multiplican las entidades públicas que, con el inicial deseo de servir a los ciudadanos, acaban despilfarrando su dinero con oleadas de iniciativas irrelevantes. La tendencia a la burocratización también afecta a muchas grandes empresas privadas, que progresivamente van perdiendo agilidad y capacidad de adaptación, y acaban por abordar dramáticos despidos masivos. En contextos de cambio se requieren estructuras ligeras y procesos dinámicos.

9. De la gestión a la transformación.

Actualmente, la crisis global está acelerando el declive estructural de muchos modelos de negocio y planteando la necesidad de rediseñarlos con más frecuencia, lo cual requiere desarrollar competencias y habilidades de transformación. Sin embargo, muchos modelos educativos en la enseñanza superior siguen orientados a la formación en gestión, una capacidad tan necesaria como insuficiente en contextos de cambio. **Urge formar directivos con la capacidad de liderar transformaciones en sus empresas e instituciones.**

10. Liderar con integridad. No es posible liderar transformaciones en solitario. Resulta necesario contar con la colaboración del propio equipo. El empresario y filántropo norteamericano Warren Buffett, la cuarta fortuna del mundo según la revista *Forbes*, afirma lo siguiente: "Cuando contrato personas, busco tres cualidades: integridad, inteligencia y un alto nivel de energía. Pero si no tienes la primera, las otras dos pueden matarte". **Hacen falta líderes con una integridad que inspire a sus colaboradores y que conquiste su entusiasmo.** ●

ABSTRACT: Over the next fifteen years, emerging nations contribute more to the growth of global economy that developed ones. Thus, we are faced with a historical opportunity to grow, which will depend on overcoming our own limitations and a true belief on innovation.



Gabriel Francisco Afanador
Egresado MBA de INALDE y consultor en estrategia y
operaciones del sector salud

Atención segura y de calidad al paciente

a través del manejo del proceso hospitalario

A pesar de que el manejo de las operaciones es un campo difundido y aplicado en varios sectores, es subutilizado en el sector salud de Colombia. Aquí, una propuesta de modelo de gestión enfocado hacia el manejo de la variabilidad en la demanda, como fórmula para aprovechar al máximo la capacidad instalada y garantizar el cumplimiento de la promesa de valor al paciente.*

Para nadie es un secreto que el sector salud en Colombia viene atravesando por una importante crisis. Durante el tiempo que estuve escribiendo este artículo, los medios de comunicación mostraron numerosos casos de pacientes que murieron esperando a ser atendidos en los hospitales y clínicas del país. Así mismo, se han exhibido videos de pacientes quejándose por la mala prestación de los servicios de salud y por los problemas de seguridad que tienen que deben afrontar en paralelo con su enfermedad.

Pero, ¿en dónde se origina este problema tan delicado en la atención del paciente y por qué el hospital se ha convertido en un lugar inseguro?

El Dr. Juan Carlos Giraldo, Director General de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, en entrevista concedida a *Caracol Noticias* en junio 12 de 2012, defendió la tesis de que estos problemas se originan en la incontenible demanda por los servicios de salud, que supera la capacidad de los hospitales para atender a los pacientes. Así mismo, mencionó que las entidades hospitalarias en Colombia están cargando con la operación del sistema, que los pacientes están ingresando en su mayoría a través de los servicios de urgencias y que el modelo ha llegado a un punto que no está funcionando de una manera óptima. En esta tesis se pueden identificar dos elementos prin-

cipales: demanda y capacidad, conceptos que trataremos más adelante.

La promesa de valor al paciente en cualquier sistema de salud en el mundo suele ser la prestación de una atención segura y de alta calidad, lo que en la gestión hospitalaria se conoce como *Quality of Care*. Si tenemos en cuenta los problemas y riesgos que están experimentando los pacientes al utilizar los servicios de salud en Colombia, podemos inferir que algo está fallando en la entrega de esa promesa de valor. Esta situación nos lleva necesariamente a analizar el modelo de negocio del hospital como actor del sector salud. Antes de comenzar con el análisis, presentaré los elementos de un modelo de

* Este artículo tiene una versión internacional, publicada por nuestro egresado en la Revista *El Hospital* (volumen 68, No. 5, edición octubre-noviembre 2012).





negocio y expondré su importancia en la creación, entrega y captura de valor para el hospital.

Toda empresa (en este caso el hospital) que desee permanecer en el tiempo deberá definir su promesa de valor al cliente (en este caso el paciente). De la misma manera, debe diseñar los procesos y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para entregar la promesa a su cliente. Una vez este percibe el valor (beneficios) de la oferta entregada, responde adquiriendo sus productos y/o servicios. A través de estas ventas es como la empresa logra capturar valor (ganar dinero) y sobrevivir en el tiempo. En resumen, un modelo de negocio se compone de cuatro elementos princi-

pales¹: la promesa de valor al cliente, los procesos y recursos necesarios para entregarla y la fórmula de rentabilidad que define la empresa (el hospital) para ganar dinero.

Por lo tanto, si la promesa de valor al paciente se está incumpliendo, debemos enfocar nuestro análisis en los procesos, los recursos y la fórmula de rentabilidad del hospital.

Los procesos

Un proceso, también conocido como operación, se define como el conjunto de actividades que se realizan para transformar entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*).² A modo de ejemplo,

a un paciente enfermo (entrada) se le realizan una serie de actividades (valoración inicial, cirugía, hospitalización, etc.) para luego salir del hospital en una mejor condición de salud (salida). **Ver Gráfico 1.**

Con el fin de brindar una atención segura y de calidad al paciente, el hospital debe disponer de los recursos necesarios para prestar de manera correcta y oportuna el servicio (ver **Gráfico 2**).

Así mismo, la disponibilidad de recursos dentro del hospital depende en gran parte del conocimiento que se tenga sobre la demanda de pacientes. Si la demanda no es considerada en el diseño de los procesos, es muy probable que no se cuente con los re-

1. Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H., (2010). Reinventing your Business Model. In: *Harvard Business Review* on Business Model Innovation. Boston: Harvard Business Press. p. 47-70.4. Palacios, L., (1978). La prudencia política, Gredos, Madrid.
2. Brennan, L., (2011). *Operations Management*. McGraw-Hill.



Gráfico 1

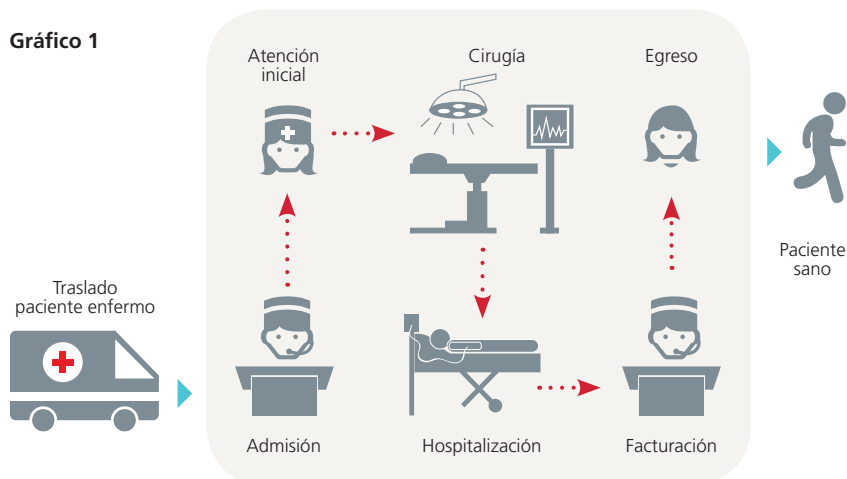
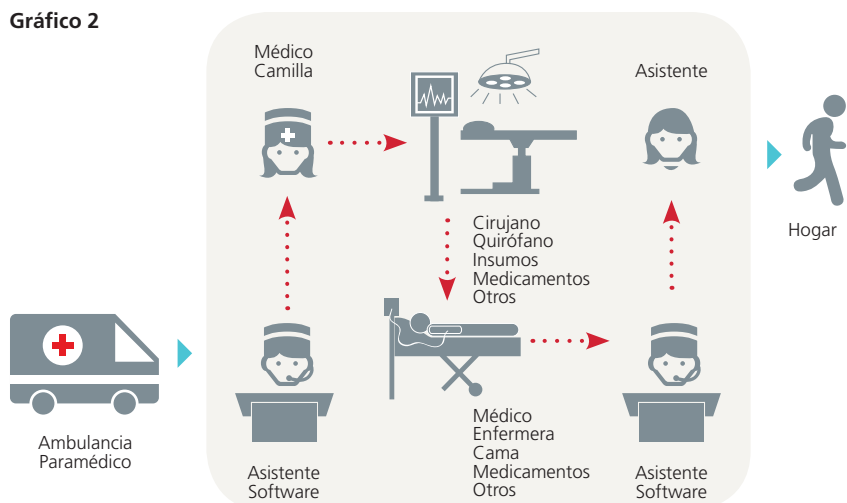


Gráfico 2



curso necesarios para llevar a cabo las actividades de la operación, limitando de esta manera su ejecución e impactando el desenlace clínico (*output*) del paciente.

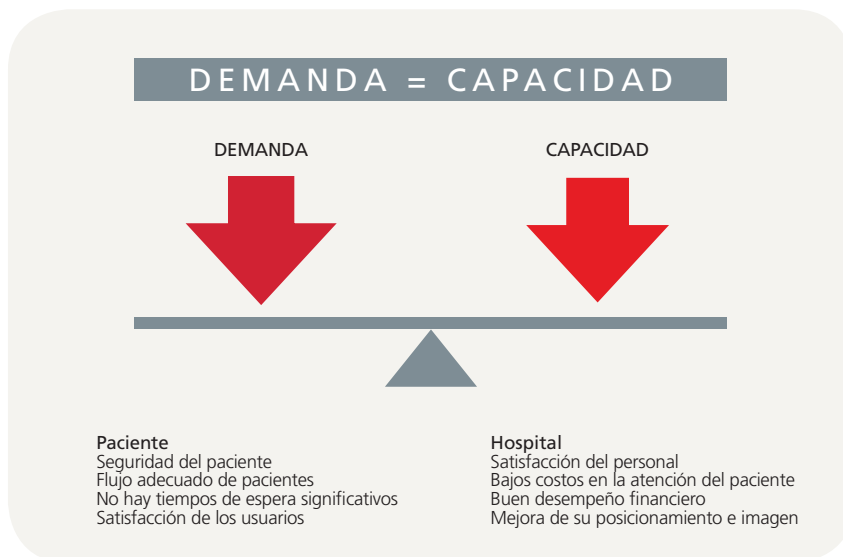
Para ilustrar mejor al lector, pensemos en un paciente que ingresa al hospital a través del servicio de urgencias por presentar una descompensación aguda por insuficiencia cardíaca. Supongamos que el paciente (entrada) requiere ser hospitalizado en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) pero en ese momento la institución no dispone de camas (recurso) en esa unidad. En esas circunstancias, el paciente deberá ser remitido a otra entidad, o esperar a que se libere una cama en la unidad, o ser hospitalizado en otro servicio, situación que no será la ideal para su condición clínica. Por lo tanto, no disponer

de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos hospitalarios deteriora la atención al paciente y aumenta su riesgo clínico.

Los recursos

La estructura organizacional de los hospitales colombianos ha cambiado en los últimos años. Se han venido sumando a la Dirección Médica, Científica y Financiera, unidades de igual importancia, como son la de Abastecimiento, Logística, Capacidad Instalada y Tecnologías de Información. Este cambio en la estructura refleja la importancia que tienen los recursos en la estrategia y en la operación. Volviendo al ejemplo anterior, si el paciente (entrada) requiere ser tratado en una cama determinada, con un medicamento específico y por

Gráfico 3



un médico especialista, y alguno de los anteriores recursos no se encuentra disponible cuando se requiere, es muy probable que el paciente no tenga el desenlace clínico esperado (salida).

El impacto que tienen los recursos sobre el desempeño de los procesos refleja la importancia de la interrelación que debe existir entre las diferentes áreas funcionales del hospital. Si estas no están conectadas entre sí, es muy probable que alguno o varios de los recursos no estén disponibles cuando se requieran para la atención del paciente.

Por esta razón, el gran reto del directivo hospitalario está en garantizar un adecuado *match* entre demanda (pacientes) y capacidad (recursos). Solo de esta manera se podrán ejecutar adecuadamente los procesos, con el fin de garantizar la entrega de la promesa de valor al paciente (ver Gráfico 3).

Fórmula de rentabilidad

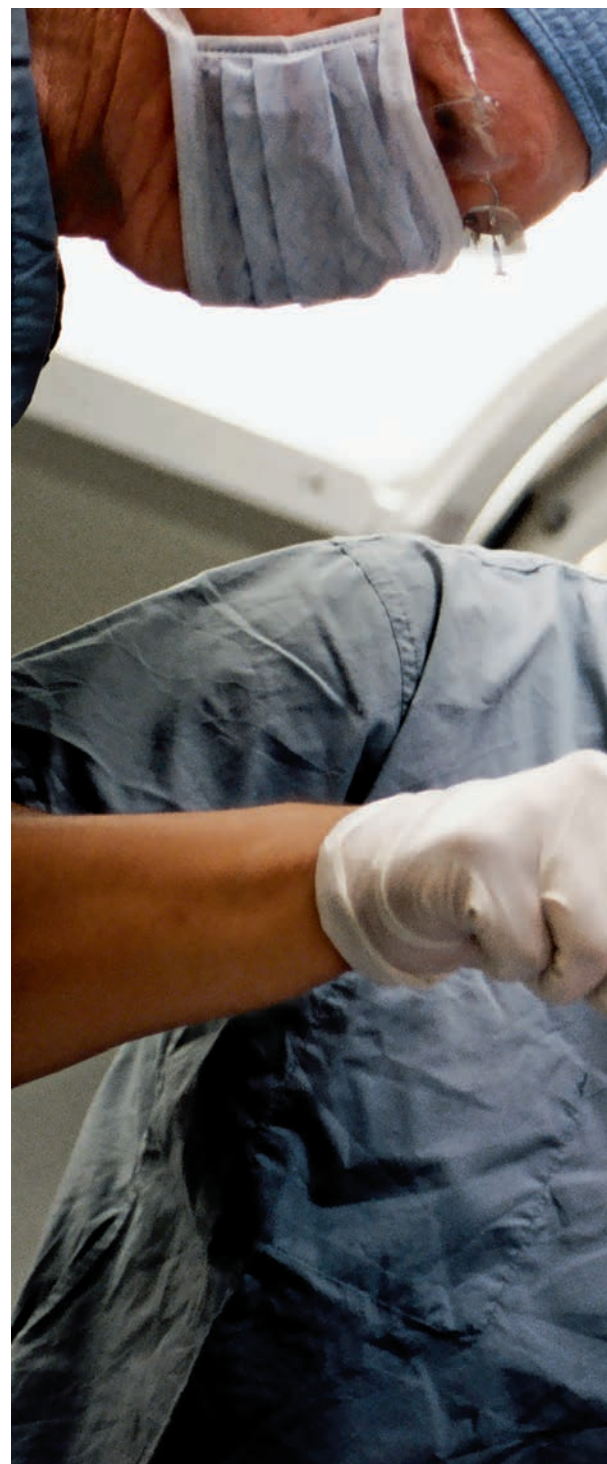
Desde hace varios años, la mayoría de los hospitales en Colombia ha optado por capturar valor (ganar dinero) a través de la marginación en los insumos y medicamentos, del aprovechamiento de los descuentos comerciales y por pronto pago que ofrecen los proveedores y a partir de otros ingresos provenientes de inversiones y operaciones financieras³.

Desde el punto de vista financiero, no podríamos decir que esta sea una mala elección, pero desde el punto de vista estratégico sí resulta llamativo porque esta fórmula no parece guardar coherencia con la misión del hospital: la atención al paciente. Aunque no pretendo con esto cuestionar la fórmula de rentabilidad elegida por la mayoría de hospitales en Colombia, preocupa que la misma desvíe la atención que debería existir sobre la gestión de la operación, siendo este último el camino más propicio para garantizar un servicio seguro y de alta calidad para el paciente.

Origen del problema

Como hemos visto, el incumplimiento de la promesa de valor al paciente se origina cuando la demanda supera la capacidad (*mismatch*), siendo sus principales manifestaciones las siguientes:

- El deterioro en la seguridad del paciente.
- El flujo inadecuado de pacientes.
- Los largos tiempos de espera.
- El aumento en el estrés del personal asistencial y administrativo del hospital.
- El aumento en los costos de atención al paciente.
- El deterioro financiero y del posicionamiento del hospital.



3. Informe financiero de IPS consolidado 1997-2004. *Revista Hospitalaria*. 2005. (44): 20-27.



“ El gran reto del directivo hospitalario está en garantizar un adecuado match entre demanda (pacientes) y capacidad (recursos). Solo de esta manera se podrán ejecutar adecuadamente los procesos, con el fin de garantizar la entrega de la promesa de valor al paciente. ”



Pero, entonces, ¿por qué no ajustar la capacidad del hospital a la demanda de pacientes? Porque en el sector salud predomina la variabilidad de la demanda, lo cual dificulta la asignación de recursos (capacidad) para la atención al paciente.

Imaginemos cómo sería la atención a un paciente si supiéramos de antemano cuándo va a consultar, la enfermedad con la que vendrá y cómo responderá al tratamiento. En ese caso, la asignación de recursos resultaría bastante simple: sabríamos qué especialista necesita, el tratamiento más óptimo para su condición, el tipo de cama y el servicio que requiere del hospital para su manejo. Así mismo, la eficiencia en el uso de los recursos sería máxima y los desperdicios mínimos. Pero en la vida real esto casi nunca sucede; es más, la variabilidad y la incertidumbre hacen parte de la cotidianidad en la gestión hospitalaria. Por lo tanto, es la variabilidad el principal enemigo a vencer si se desea garantizar una atención segura y de calidad al paciente.

El manejo de las operaciones como alternativa de solución

Hilando lo que se ha expuesto hasta el momento, podríamos decir que se debe gestionar la variabilidad si queremos que haya un adecuado *match* entre demanda y capacidad, con el fin de que los procesos se ejecuten adecuada y oportunamente y se entregue la promesa de valor al paciente.

Los conceptos y herramientas utilizados para tal fin pertenecen al área del manejo de las operaciones, ciencia aplicada en el *management* desde hace varias décadas. A pesar de que este es un campo del conocimiento ampliamente difundido y aplicado en otros sectores de la economía (ej. sector automotriz), es desconocido o subutilizado en el sector salud.

Igualmente, el manejo de las operaciones abarca temas que son de gran importancia en la gestión hospitalaria actual: calidad, logística, abastecimiento y tecnologías de información.

Por último, el manejo de las operaciones representa una excelente alternativa para el hospital en su camino hacia la diferenciación, innovación y competitividad, en un entorno en el que se persigue un estricto control de costos y la consecución de altos estándares de seguridad y calidad en la atención al usuario.

Manejo de la variabilidad y su impacto en la atención del paciente

Partiendo del concepto de que el principal enemigo de las operaciones hospitalarias es la variabilidad de la demanda, expondré algunos detalles sobre su clasificación⁴ y manejo, a partir de la Metodología de la Variabilidad, desarrollada por el profesor Eugene Litvak y el Dr. Michael C. Long:

Por un lado, la variabilidad natural de la demanda es aquella generada por el azar y, a su vez, ha sido subdividida en:

- Variabilidad en el flujo: hace referencia a la manera impredecible con la cual se presentan los pacientes al hospital (ej.

4. Litvak, E. & Long, M.C., (2000). Cost and Quality Under Managed Care: Irreconcilable Differences? The American Journal of Managed Care. (6): 305-312.

no sabemos con certeza cuándo va a llegar al hospital un paciente con una urgencia clínica).

- **Variabilidad profesional:** hace mención a las diferencias que pueden existir entre los médicos para la aplicación de los tratamientos.
- **Variabilidad clínica:** hace referencia a cómo los pacientes se presentan con diferentes enfermedades, en diferentes estadios y respondiendo de manera distinta a los tratamientos.

Por otro lado, la variabilidad artificial de la demanda es generada por el mismo sistema (en este caso el hospital), no se da por el azar y suele ser incluso más nociva para la operación que la variabilidad natural. Esta clase de variabilidad suele presentarse en el flujo (ej. una especialidad médica que solo atiende los días lunes) y en algunos casos es de tipo profesional.

Luego de haber identificado, clasificado y cuantificado la variabilidad de la demanda, resulta evidente que esta se debe manejar para obtener un adecuado flujo de pacientes. A continuación presentaré la propuesta de la Metodología de la Variabilidad para el rediseño en el flujo de pacientes, la cual se compone de tres fases⁵:

- **Fase 1. Separación y homogeneización de la demanda:** en un hospital, los pacientes se mezclan, creándose una alta competencia entre ellos por los mismos recursos. Por lo tanto, en esta fase se procede a la separación de la demanda de pacientes que llegan por su condición clínica (ej. paciente de urgencias) de los que vienen programados (también conocidos como electivos). Posterior a esta separación, se procede a la identificación y agrupación de pacientes con características similares (homogeneización). La separación y ho-

mogeneización de la demanda facilita la estimación de los recursos necesarios para su atención y favorece un uso más eficiente de la capacidad del hospital.

- **Fase 2. 'Suavización' de la demanda:**

una vez terminada la fase 1, se procede a eliminar (suavizar) la variabilidad artificial de la demanda de los pacientes programados. Continuando con el mismo ejemplo, algunas especialidades quirúrgicas realizan los procedimientos únicamente durante algunos días de la semana. La distribución variable de la demanda de estos pacientes sobrecarga otros servicios del hospital, generando a su vez problemas de disponibilidad de recursos para otros pacientes. Con el fin de ilustrar mejor este ejemplo, supondremos que los cirujanos cardiovasculares del hospital operan únicamente los días lunes. Ese día, la UCI tendrá una mayor demanda debido a los pacientes de cirugía cardiovascular. Por lo tanto, cuando otros pacientes requieran una cama en la UCI, van a tener una mayor dificultad para acceder a la unidad. Esto demuestra cómo la variabilidad artificial de la demanda (cirugías realizadas únicamente los días lunes) sobrecarga algunos servicios del hospital (UCI), disminuyendo de esta manera la disponibilidad de recursos (cama) para los pacientes. Así que al suavizar la demanda se mejora el uso de la capacidad. Esto, a su vez, genera un mayor flujo de pacientes, menores tiempos de espera y mayor seguridad y calidad en la atención.

- **Fase 3. Estimación de los recursos:**

Una vez se ha separado, homogeneizado y suavizado la demanda de pacientes, se procede a la estimación de los recursos (capacidad) necesarios para atenderla.

En esta fase, se define tanto la capacidad para atender a los pacientes programados como para aquellos que llegan por su condición clínica. Para estos últimos, en los que predomina la variabilidad natural, utilizamos modelos de colas para gestionarla, ya que resulta imposible eliminarla. Estos corresponden a modelos matemáticos que facilitan la decisión sobre los recursos necesarios para obtener un flujo de pacientes con unos tiempos de espera razonables. Estos modelos también nos permiten simular cambios en la demanda, en el número de recursos, en los tiempos de servicio y en otras variables, para conocer su impacto en la operación. A modo de ejemplo, con estos modelos de colas podemos determinar el número de médicos de planta necesarios en urgencias para que los pacientes no esperen más de 15 minutos antes de ser atendidos.

Por último, es importante mencionar que el manejo de la variabilidad de la demanda es una alternativa que genera gran valor a los diferentes actores del sector salud:

- El paciente recibe un mejor servicio (menores tiempos de espera) y una atención más segura y de mejor calidad.
- El hospital incrementa su facturación y la rotación de activos (captura de valor) a través del aumento en el flujo de pacientes.
- El personal asistencial y administrativo está expuesto a un menor estrés debido a la mejora en la operación de la entidad.
- La aseguradora se beneficia por la reducción de los costos en la atención del paciente y, al mismo tiempo, por los resultados clínicos de sus afiliados. ❶

ABSTRACT: Operations management, despite being a field of knowledge widely disseminated and applied in several economic sectors, is unknown or underutilized in the Colombian health sector. Here we propose a management model aimed at managing demand variability as a formula to take maximum advantage of installed capability and guarantee fulfilling the promise of value to the patient.

5. Sandeep, G.V., Long, M.C., Prenney, B. & Litvak, E., (2010). Strategies for Managing Patient Flow. In: *Managing Patient Flow in Hospitals Strategies and Solutions*. p. 57-74.

Referencias:

Brennan, L., (2011). *Operations Management*. McGraw-Hill.

Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H., (2010). Reinventing your Business Model. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston: Harvard Business Press.

Informe financiero de IPS consolidado 1997-2004. *Revista Hospitalaria*. 2005.

Litvak, E. & Long, M.C., (2000). Cost and Quality Under Managed Care: Irreconcilable Differences? *The American Journal of Managed Care*.

Sandeep, G.V., Long, M.C., Prenney, B. & Litvak, E., (2010). Strategies for Managing Patient Flow. In: *Managing Patient Flow in Hospitals Strategies and Solutions*.



XIII Asamblea de Egresados

El 25 de octubre se llevó a cabo la XIII Asamblea de egresados de INALDE, con la participación del Dr. Eugénio Viassa Monteiro, como conferencista principal. El Dr. Monteiro nació en Goa (India) y reside en Lisboa (Portugal). Es Ph. D., autor del libro *El despertar de India*; cofundador de AESE Business School, en Portugal, y presidente del Comité Ejecutivo del MBA de esa misma Escuela de Negocios.

Además de la conferencia central, asistieron el Embajador de la India

en Colombia, Dr. Riewad Warjri, y tres empresarios, dos colombianos y un indio quienes participaron en el panel posterior a la conferencia: Kaushal Sheth, director de tecnología y socio de Sophos Banking Solutions; Arturo Mantilla, vicepresidente de mercadeo de Fanalca; y Jaime Mantilla, presidente de la Cámara Colombia India de Industria y Comercio, y presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Durante el evento, que se llevó a cabo en el Country Club de Bogotá

y contó con la participación de 124 egresados, se dieron a conocer los resultados de la votación para miembros de junta directiva de Alumni. Los elegidos, por programa, fueron:

- Jaime Peláez (PADE), presidente de Nivel 3.
- Carolina Mejía (PDD), gerente nacional de publicidad y relaciones públicas de Sura.
- Oscar Calderón (MBA), gerente de marketing, comunicaciones y responsabilidad social en Ernst & Young Colombia.



Jaime Peláez



Carolina Mejía



Oscar Calderón

El despertar de India y las oportunidades de negocios para Colombia

Eugénio Viassa Monteiro



Resumen de la conferencia del Dr. Monteiro. En esta habló sobre India y su acelerado crecimiento en los últimos años y lo destacó como un país para tener en cuenta en esta época de globalización de mercados.

Hablar del despertar de la India significa que la India estuvo adormecida. Y así fue: estuvo dormida por muchos siglos (desde la colonización inglesa hasta hace muy poco). Es por eso que solo desde hace unos 10 o 12 años se empezó a hablar nuevamente de este país.

Pero, ¿India fue siempre pobre y miserable? William Dalrymple, autor escocés, aseguraba que en 1600 la India producía el 22,5% de la riqueza mundial –más de una quinta parte y lo mismo que producía toda Europa–, mientras que el Reino Unido producía

1,8%. En 1870, la East India Company cedió su poder a la corona británica y tan solo unas décadas después la India estaba reducida a hambre, pobreza y privación. Entonces, el Reino Unido ya producía 9,1% de la riqueza mundial.

Otro autor, Angus Maddison, decía que en 1600 India producía el 22,6% de la riqueza mundial –lo mismo que producía Europa– y que en 1952, años después de la independencia, India solo producía el 2,3% de esa riqueza mundial. Naturalmente, el perfil de la riqueza en 1600 y 1952 no era el mismo, pero es una realidad que los



portugueses llegaron a India no porque fuera un país paupérrimo; fueron porque había un comercio muy pujante donde se negociaban especiería, sedas, etc. Sin embargo, quedó sumida en la miseria y el hambre.

Desafortunadamente, las desgracias nunca vienen solas. Cuando la dinastía Nehru-Gandhi logró la independencia, quiso implantar el modelo Socialista Indio, pensando que el socialismo era la solución para los males del país. No obstante, contrajo más males porque, habitualmente, el socialismo obliga a una gran burocracia. Y la burocracia lleva,

fatalmente, a una corrupción muy profunda que aún hoy se vive en la India.

En ese período, del 50 hasta el 91, las tasas de crecimiento de la economía India fueron absolutamente irrisorias: menos del 3% para un país que ya era muy pobre porque los ingleses lo habían dejado en esas condiciones. Así que en 1991 Narasimha Rao, el primer ministro en ese entonces, al darse cuenta de que no tenían dinero para comprar lo necesario, y más porque la Unión Soviética había derribado las barreras y ya no hacía trueque de materiales por materiales, sino que pedía dinero en

“ La población india es muy grande, más de 1.200 millones de personas, así que con que solo un 2% sea muy inteligente, eso ya habla de un millón de indios brillantes.”

dólares por el petróleo que le compraba India, tuvo que recurrir al IMF, International Monetary Fund (Fondo Monetario Internacional, FMI).

Gracias a Dios esta decisión fue muy bueno para India. Al abrirse la economía y generarse una competencia interna, se acabó con muchas licencias que eran necesarias para cualquier emprendimiento industrial; llegaron empresarios muy buenos y la economía se disparó rápidamente.

Ahora, antes de decir qué pasó después, voy a contarles cómo es India actualmente: es una república democrática, con 1.265 millones de habitantes y una expectativa de vida de 66 a 67 años (ha ido en aumento, puesto que cuando se logró la independencia, la expectativa era muy baja).

La mortalidad infantil sí es una gran vergüenza y se da, sobre todo, en zonas rurales.

La India es un país muy joven: 26,2 es la media de la edad. Para darles una idea, Colombia también es bastante joven: 32-33 años, mientras que China, Estados Unidos y Europa están envejecidos. La media de edad en Europa es de 40 años, por ejemplo.

Por otro lado, Harvard Business School acuñó un término que es el

dividendo demográfico. Es decir, que la demografía podrá dar buenos dividendos, pero solo si la gente tiene educación, salud y trabajo. Si no, no es un dividendo sino un pasivo para el país. Por eso, la India está trabajando arduamente para dar educación a todos, para expandir la salud, y para crear empleo.

En India no hay lenguas oficiales, pues se hablan muchas, y tiene religiones muy variadas, aunque predomina la hindú y la cristiana. Los católicos son muy pocos, solo un 1,9% de la población, pero hacen una labor social impresionante. No fue solo la madre Teresa de Calcuta, quien hizo cosas maravillosas, sino toda la Iglesia Católica.

En cuanto a la economía, la fuerza laboral es de 500 millones de personas y hay una tasa de desempleo de 10,7%; la mayoría de la población es rural (el 66% vive en aldeas); el producto per cápita es de US\$1.660, equivalente a 3.600 en paridad de poder de compra, y más del 25% de la población vive bajo el nivel de pobreza, con menos de US\$1 por día.

Por su parte, la agricultura contribuye a la riqueza solo en 16,2%, pero emplea al 52% de la población activa, la cual recibe muy pocos ingresos. La industria produce el 29% de la riqueza y emplea al 14% de la población (los que trabajan en este sector ganan bien). Y en cuanto a los servicios, equivalen al 55% de la riqueza y emplean al 24% de la población. Actualmente se está adelantando un trabajo inmenso para trasladar al 52% dedicado a la agricultura hacia los sectores de industria y servicios, pero si las personas no tienen mucha instrucción, se dificulta la tarea.

Por eso, en el despertar del año 1991, lo que más se desarrolló rápidamente fueron los servicios de

información y tecnología, pensando en la importancia de una excelente preparación. Los Indian Institute of Technology, por citar un ejemplo, son institutos de ingeniería considerados de los más *top* en el mundo.

Voy a contar una pequeña anécdota. Hace tres años concurren a los Indian Institute of Technology 452.000 candidatos que se prepararon durante un año para someterse al examen de admisión, pero solo había 11 mil plazas.

Y como los estadounidenses son muy curiosos con respecto a mi país, en parte porque están impresionados con los ingenieros indios que trabajan en su país, enviaron a algunos medios a entrevistar a los profesores y antiguos alumnos de los institutos para saber por qué eran tan buenos.

Un padre de familia contó en una de esas entrevistas que su hijo no había podido entrar a uno de los institutos, por lo cual el periodista indagó sobre dónde había estudiado ese joven entonces. La respuesta fue sorprendente: “Como no consiguió entrar al IIT de India, ahora está becado en MIT”.

Resulta que la población es muy grande, más de 1.200 millones de personas, así que con que solo un 2% sea muy inteligente, eso ya habla de un millón de indios brillantes.

Ahora, en cuanto a infraestructura, esta ha mejorado mucho. Hay aeropuertos muy modernos, como los de Bangalore, Nueva Delhi y Bombay. El de Nueva Delhi era considerado, hasta hace poco, el segundo más moderno del mundo. En total, existen 250 aeropuertos (22 de ellos internacionales, debido al turismo) y serán 500 en 2020.

Sin embargo, muchos productos agrícolas se están desperdiciando, debido a los largos trayectos por carreteras deterioradas.

El sistema financiero es muy bueno y moderno. Basta decir que los



presidentes de los mejores bancos del mundo son indios.

La enseñanza, en general, es buena. Hay 504 universidades, pocas para la India, así como 26 facultades o *colleges* que tampoco son suficientes. Por ahora, hay muchas organizaciones extranjeras intentando establecer alianzas con entidades locales para crear muchas más universidades. Lo positivo es que las facultades también son muy selectivas, como son los Indian Institute of Technology o las Indian Institute of Management. Así mismo, está el Indian Institute of Science, fundado por el grupo Tata, destacado por su gran calidad en investigación y por tener en su haber algunos premios Nobel.

Igualmente, los médicos indios tienen muy buena formación. Si ustedes van a cualquier buen hospital norteamericano, encontrarán en cada departamento un médico indio haciendo una consulta, porque allí, cabe destacar, sí funciona la meritocracia.

Pero con este panorama, ya sería hora de que también E.U. ayudara a India a desarrollar más personas, porque ellos solo están aprovechando el producto final.

En ese mismo aspecto de la salud, es extraordinario ver cómo en pocos años se crearon una serie de hospitales de gran categoría. Por ejemplo, una cadena que se llama Apollo Hospitals of India tiene 54 hospitales y anunció, recientemente, la construcción de 200 hospitales pequeños, puesto que hay pocos médicos en las zonas rurales y muchos en las zonas urbanas.

Ahora, como consecuencia de toda esta enseñanza hay, de hecho, un gran dominio en el desarrollo de *software*. Hay mucha inversión en IT, en Business Process Outsourcing (BPO) y en los sectores financiero y de seguros. Así mismo, la biotecnología y el sector farmacéutico están muy desarrollados (un 30 o 40% de los medicamentos genéricos de todo el mundo son he-

chos en este país asiático). En India se hace investigación propia y hay 75 fábricas certificadas por la Food And Drug Administration, que venden para todo el mundo y a costos muy bajos.

El año pasado, las personas que fueron a India para ser tratadas médicamente u operarse del corazón facturaron US\$2,5 billones. Además, hay disponibilidad de especialistas en cualquier rama, porque a la gente le gusta estudiar y especializarse.

Esto es solo para decir que India sí tiene saber, y desde mucho antes de que llegaran los ingleses. No en vano, hay tantos Nobeles indios.

Leí hace poco que el 93% o el 97% de los niños en edad escolar está en la escuela. Esto quiere decir que el esfuerzo está dando sus frutos. Sin embargo, el 25% de la población de más de 15 años no sabe leer ni escribir (bajó del 30% al 25% gracias a los esfuerzos de estos dos últimos años, pero no es suficiente).



“ En India existen más de 30 millones de grupos de autoayuda, generalmente conformados por mujeres, los cuales piden préstamos a los bancos, de tal forma que para estos últimos el riesgo sea mucho menor. ”

Emprender social

En India hay una gran preocupación por las personas que están en la pobreza y las acciones vienen de todos las esferas.

El hospital oftalmológico Aravind Eye Care System, por ejemplo, fue creado por el Dr. Govindappa Venkataswamy, al sur del país. Él era oftalmólogo y cuando cumplió los 58 años, manifestó que no se podía jubilar porque había mucha gente ciega y con problemas de cataratas en su país. Entonces, fundó una pequeña clínica con 11 camas e invitó a su hermana y a su cuñado a que trabajaran con él.

Luego, creó una clínica con 30 camas para personas que no tenían con qué pagar un tratamiento o una cirugía, y decidió pedir un préstamo bancario para construir un primer gran hospital donde el 35% (ricos) pagaría y el 65% (pobres) no. Hoy, con una buena organización, médicos bien entrenados y un excelente esquema de trabajo diseñado por él, el sistema sigue dando dinero.

Más adelante construyó más hospitales, todos dotados con la última tecnología. El quinto fue inaugurado en febrero de 2003.

Resulta que en India había muchas personas con ceguera y eran estigmatizadas: “Un ciego es una boca para alimentar, pero sin brazos para

trabajar", aseguraban. Además, habitualmente, no vivían muchos años. Así que con las cirugías no solo se les reintegraba a la sociedad productiva, sino que se les daba una mejor calidad de vida.

Claro, en medio de esto, el Dr. V, como se le conoce, tuvo muchas dificultades. Por ejemplo, las lentes intraoculares que sustituyen el cristalino que está opaco se importaban de E.U. a un costo de US\$200 la unidad, y sus operaciones, en promedio, costaban US\$20, por lo cual no podía hacer todo lo que quería.

Entonces, fue a Estados Unidos a buscar emprendedores sociales y apareció David Green, quien aportó su dinero, y por eso ahora se están fabricando un millón de lentes intraoculares.

Como este, hay cientos de *social entrepreneurs* y muchas ideas buenas que están floreciendo. Ustedes también han oído hablar de una persona que tengo el gran honor de decir que es mi amigo: el fundador del Grameen Bank en India, el profesor Muhammad Yunus, premio Nobel de Paz. El Grameen Bank es uno de los casos de microcrédito que se está esparciendo por India de una manera impresionante.

Así mismo, hay muchos denominados *self help groups* o grupos de autoayuda, que por lo general están conformados por mujeres. Estos grupos reúnen a 20 personas para pedir préstamos a los bancos, de tal forma que para la entidad bancaria el riesgo es mucho menor. Dicen que hay más de 3 millones de *self help groups* en funcionamiento en India.

Por otro lado, está C. K. Prahalad, quien habló de "la fortuna en la base de la pirámide". Y hay un caso muy interesante: en India, hacia 1991, solo había 5 millones de líneas de red fija, algo que era mínimo para la cantidad de población. Pero cuan-

do liberaron la economía, entraron varios operadores de comunicaciones de gran categoría. Hoy día, hay 950 millones de líneas de red móvil. ¿Y por qué?, ¿A la gente le gusta hablar mucho por teléfono? No. Tener un teléfono es estar conectado y tener la posibilidad de aumentar los ingresos.

Un pescador, por ejemplo, en lugar de ir a la plaza a vender y pasar cinco horas bajo un sol muy fuerte, llama a dos o tres personas y lo vende en cinco minutos... está conectado con su teléfono móvil.

La fortuna está en la base de la pirámide y en India así lo ven. Por eso, se están adelantando investigaciones para que los pobres puedan acceder a los mismos productos que consumen las personas de estratos altos.

Los retos de la India

Todavía hay mucho en qué trabajar en mi país de origen. Aún hay un 42% de niños con desnutrición y 56% de mujeres con anemia.

Así mismo, tiene grandes desafíos en cuanto a agricultura y pesca, puesto que son sectores que necesitan mucha más inversión en la creación de cadenas de frío, irrigación y, sobre todo, en el procesamiento de alimentos. En la industria del entretenimiento también hay mucho por hacer; si bien se hacen muchos largometrajes, hay mucha imaginación por explotar.

Conclusiones

De un déficit de alimentos y de reservas, hoy India tiene reservas abundantes y un superávit de alimentos. La economía agrícola pasó rápidamente a ser una pujante economía de servicios. De un crecimiento lento,

pasó a tener un crecimiento económico muy rápido (9,6% en 2006); ahora disminuyó un poco pero va a retomar el mismo camino.

Algunas empresas indias que le temían a las multinacionales son ellas mismas ahora multinacionales, e incluso India es uno de los pocos países fabricantes de computadores de alta tecnología. Los graduados universitarios ya no esperan un empleo; empiezan a emprender por cuenta propia, convirtiéndose rápidamente en emprendedores globales. Por último, de la actitud introspectiva y defensiva se está pasando a la autoconfianza.

Déjenme terminar con, no sé si es un chiste o una anécdota. Cuentan que, yendo de camino para el aeropuerto, en Nueva York, un emprendedor indio se detuvo en un banco; pidió hablar con el director de créditos porque quería un préstamo de US\$5.000.

El hombre fue atendido por el director de préstamos, quien le dijo: "¿Quiere US\$5.000? Pero usted sabe que necesitamos una garantía real para otorgar el préstamo", a lo que el empresario contestó: "Muy bien. Aquí tiene mi coche, un Ferrari, como garantía". Salió con los US\$5.000 y se comprometió a regresar en quince días.

Y así fue. Estuvo en India y regresó a las dos semanas. Pasó por el banco y devolvió los US\$5.000. "¿Cuánto debo pagar de intereses?", preguntó, a lo que el director de préstamos le dijo: "Son US\$15,41 señor. Disculpe la pregunta, pero estuvimos viendo que usted es un hombre de negocios muy exitoso, ¿por qué necesitó US\$5.000?" El empresario indio le contestó: "¿Puede usted decirme dónde más puedo guardar mi coche, con seguridad, por US\$15,41, durante 15 días?". ●

Una heroína

‘made in’ Colombia

Revista INALDE se une al reconocimiento nacional que se le ha hecho a Catalina Escobar, presidente de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar y egresada del MBA de INALDE, no solo por su nominación a CNN Heroes 2012, sino por demostrar que el emprendimiento social y la apuesta por la vida, valen la pena.

Pocas personas en Colombia han figurado tanto en medios de comunicación este año como Catalina Escobar. Y no es para menos. Fue la única latina del grupo de diez finalistas seleccionado por la cadena CNN, entre más de 45.000 aspirantes del mundo, para ser el Héroe del Año. ¿Su mérito? Ser la fundadora y presidente de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, que trabaja para erradicar la mortalidad infantil y disminuir los embarazos de adolescentes en Cartagena.

Catalina, empresaria y conferencista internacional, a pesar del dolor que le causa recordar las dos experiencias que la impulsaron a crear la fundación (la muerte accidental de su hijo Juan Felipe, de 2 años, en La Heroica, y dos días antes de este episodio, ver morir en sus brazos a un bebé en la Clínica de Maternidad Rafael Calvo por falta de recursos y de atención médica), reconoce en ellos su motor de lucha diaria.

Dentro de los innumerables logros de la Juanfe, como se conoce la fundación, está la construcción de un complejo social en Cartagena, que atiende a más de 28.000 pacientes al año, además de un Centro Integral de Desarrollo Infantil. Esta sede fue catalogada como la primera obra social en Colombia con un edificio ecológico.

Por esto y más, el pasado 2 de diciembre fue reconocida, en una emotiva ceremonia en Los Ángeles, como uno de los 10 héroes del año en el mundo. Si bien no se llevó el título a ‘Héroe del 2012’, como lo expresaron desde el presidente de la República, Juan Manuel Santos, hasta miles de ciudadanos del común a través de las redes sociales, “Catalina Escobar es la heroína colombiana”.

Revista INALDE se une a este homenaje nacional, pero destacando a la mujer apasionada, emprendedora y visionaria que pasó por nuestras aulas:

Existen otras fundaciones en el país trabajando por grupos de personas vulnerables. Sin embargo, pocas logran tanta visibilidad y acogida...

A mí no me tocó nada fácil. Primero, nadie iba a creer en una loca a la que se le acababa de morir un hijo, por más que fuera administradora de empresas, que tuviera un MBA de INALDE y que hubiera estudiado en Europa y Japón. El primer año fue definitivo. Juan Felipe murió en el 2000 y el 2001 me dediqué a estudiar el sector y a ver cómo montar la fundación. Visité los barrios de Cartagena, toqué puertas, me reuní con las personas conocedoras de las estadísticas sociales de la ciudad... Y siempre pensaba: “Esto tiene que ser de alto impacto, tiene que ser transformador, así que no puedo arrancar hasta que tenga todo perfectamente claro”.



“El pasado 2 de diciembre Catalina Escobar fue reconocida, en una ceremonia en Los Ángeles, como uno de los 10 héroes del año en el mundo.”



“Nosotros no invertimos en 80 para generar 20, como algunas fundaciones, sino que invertimos en 20 para generar 80, como lo hacen las empresas.”

¿Cómo fue la etapa de diagnóstico?

Yo tenía claro que nuestro tema era la mortalidad infantil porque en Cartagena la cifra doblaba la media nacional, pero no sabía por dónde comenzar. Luego decidí trabajar en la Clínica de Maternidad Rafael Calvo, a la que yo ya acudía como voluntaria antes de la muerte de Juan Felipe. ¿Por qué ese? Porque ahí nacen la mitad de los niños de Cartagena. Allí preguntamos cuáles eran las enfermedades más frecuentes, de qué se morían los niños, etc. Y resulta que la mayoría de muertes eran evitables.

Para saber más del tema me fui al hospital Anaheim, en California, porque según lo que investigué era el que tenía la menor tasa de mortalidad perinatal en el hemisferio. Allí detecté cuáles eran los elementos que lo hacían exitoso: protocolos médicos, equipos de alta tecnología, buen *staff* médico y quién pagara la cuenta. Así que traje ese modelo.

¿Qué pasaba en la clínica antes?

Se estaba intentando salvar vidas en una unidad con dos incubadoras y tres niños por cuna. Además, los médicos de la institución no tenían en su mente salvar vidas porque no estaban apropiados y no les pagaban sus sueldos oportunamente. Un 40% de los niños no estaba cobijado por seguridad social.

¿Y en cuanto a las madres adolescentes?

En Colombia, el 19,2% de los embarazos es de niñas entre los 12 y 18 años. En Cartagena esa cifra es del 30%. La gravedad de esto es que cuando una niña pobre queda embarazada hay deserción escolar inmediata y, por ende, sale de la pirámide de desarrollo. Eso es una ecuación elemental, y con ecuaciones es que yo trabajo. Además, esa niña corre el grave peligro de quedar nuevamente embarazada, teniendo niños que quedarán atrapados en la pobreza de por vida. Por eso nosotros trabajamos con las niñas embarazadas por primera vez, muchas de ellas abusadas sexualmente.

¿Cómo es ese proceso?

Allí llegan ellas, pero recibimos solo a las que tienen deseos de progresar. Tenemos dos grandes ciclos: uno que dura seis meses, en el que vaciamos su corazón y se les brinda terapia psicológica, y luego las reintegramos al desarrollo a través del estudio y del trabajo. Este último mediante alianzas con organizaciones como Carrefour o Cotelco. Ya empoderadas, toman las mejores decisiones. Las niñas tienen talleres productivos y las terminamos de escolarizar (carreras técnicas, universitarias o microcréditos). Hay una niña que ya abrió su segundo café Internet y otra con promedio de 4,7 en psicología, siendo la mejor de su facultad.

Usted propone un nuevo modelo...

Así es. Y nos hemos sentado con el BID porque queremos que sea un modelo económico. La pirámide social de un país como Suiza tiene una base no tan grande, con todas las necesidades básicas satisfechas, y una clase media poderosa, pero nuestra pirámide se ha deformado totalmente y ensanchado en la base, por lo cual desde el punto de vista económico no se pueden tomar las mismas acciones en un país y otro. ¿Y por qué se expande cada vez más la pirámide? Por los embarazos en adolescentes.

Nuestro modelo también es pura filantropía empresarial (*filantropneurship*). Por eso nosotros no invertimos en 80 para generar 20, como algunas fundaciones, sino que invertimos en 20 para generar 80, como lo hacen las empresas. De lo contrario, quebrarían. La Juanfe tiene un modelo medible, sostenible y replicable.

¿Gracias a ese modelo se puede lograr que un proyecto social deje de asociarse con un tema de caridad?

Lo más importante es creer en el modelo y no mendigar a los inversionistas sociales (de hecho, no les llamamos donantes porque no son solo eso). Ellos también nos necesitan y se ven beneficiados. Además, si uno piensa pobre y quiere recursos de pobre, la ecuación es igual a miseria. Pero si le inyectas los

“Después de mi paso por INALDE soy más segura en la toma de decisiones, y de tanto leer y leer detecto rápidamente en qué proyecto debo embarcarme.”

mejores modelos, los mejores talentos, los mejores recursos, la mejor dignidad, pero también las reglas de juego claras, se te revierte la pirámide, que es lo que está sucediendo en Cartagena.

¿Cuáles son los resultados que más destaca?

En los primeros siete meses de operaciones redujimos la mortalidad infantil en un 80% en Cartagena, y sin ninguna política pública que nos acompañara. Ahora hay menos madres adolescentes embarazadas. Así mismo, creamos la Unidad de Cuidados Intensivos en Clínica de Maternidad Rafael Calvo, donde cada bebé en condiciones de pobreza es oro en polvo para nosotros, y el año pasado inauguramos el complejo social donde se realizan todas las actividades con las madres y se cuidan los bebés. Al inicio, éramos ‘cuatro gatos’ en la fundación, hoy tenemos 103 empleados.

¿Cuál fue el aporte de INALDE en todo este proceso?

Sin INALDE yo no hubiera logrado esto. Soy administradora de empresas, pero INALDE es el trampolín a grandes cosas. Te ‘comes’ dos años de experiencia que suman veinte en la vida real. Después de mi paso por INALDE soy más segura en la toma de decisiones, y de tanto leer y leer detecto rápidamente en cuál proyecto debo embarcarme y en cuál no. Allá también aprendí a no darle vueltas a lo que no vale la pena y a darle importancia a lo relevante, así como a saberme rodear, porque uno es excelente en ciertas cosas, pero no en todo. Y un profesor que recuerdo con mucho cariño es a Fabio Novoa. Es un hombre que se sale de los esquemas, que te obliga a pensar diferente, a ver otras ópticas... y eso encaja perfecto con mi personalidad.

¿Cómo se dio la nominación a CNN Heroes 2012?

A mí me nominó Miguel Silva, quien nos asesoró en todo el tema de comunicaciones para la inauguración del complejo. Parece que me nominaron también otras personas, pero la seleccionada por CNN fue la de Miguel y así empezó el proceso. Para llegar a los diez finalistas tuve que realizar muchos informes financieros y de resultados. Fueron muy meticulosos. Me llamaban, me contrapreguntaban y se dirigían a las fuentes citadas ellos mismos. Pidieron exactamente 50 referencias del sector público, privado, científico, de la academia, etc. Y los llamaron a todos.

Yo pensé que íbamos a ser más o menos 10 mil nominados, como el año pasado, y no 45 mil. El 21 de septiembre me dijeron que mi “campana” había quedado seleccionada





entre los diez finalistas y ahí empezó la difusión en el país. La importancia de esta nominación es que llegué en ascensor y no subiendo escaleras a donde quería llegar: que los ojos del mundo se volcaran sobre Colombia y sobre la Juanfe. Hay mucha gente que tiene el dinero y no sabe cómo ayudar o en qué invertir. Ahora ya nos conoce y sabe que no hay una heroína, sino muchas: mis niñas.

¿Qué viene para la fundación?

Incidir en políticas públicas. Nos vamos a montar un departamento de replicabilidad, porque tampoco puedo sola con todo y ya el modelo está siendo requerido por Bolívar y por ciudades como Cartagena.

LECCIONES DE UNA EMPRENDEDORA

- “Me siento atraída por pensadores como Michael Porter, James Austin y Jim Collins. Collins dice una cosa que a mí me encanta: “Good is the enemy of great. Because good is not good enough”, y yo estoy de acuerdo con eso”.
- “No creo en la gente muy inteligente, creo en los luchadores, organizados y persistentes”.
- “En la fundación no somos muy buenos planeadores; de hecho un *business plan* es lo básico. Somos grandes ejecutores porque sabemos qué hay detrás de todo esto: pobreza, desolación, hambre y miseria”.
- “A mí no me gustan las cosas tangenciales. Lo tangencial es improvisación y esta lleva al fracaso”.
- “A mí me da igual pedir 100 que 120. Pero esos 20 son lo que disparan los proyectos. El complejo social de la Juanfe costó US\$12 millones entre construcción, dotación y puesta en marcha, y fue una realidad porque lo pensamos en grande”.
- “Soy una jefa de puertas abiertas, de salir a almorzar, pero me sientan en un comité y soy una ‘cuchilla’”.

Entre nos, un día de Catalina...

“Me levanto y saludo a mis hijos (de 15 y 9 años), quienes se van al colegio a las 6 de la mañana. Inmediatamente me pongo una sudadera y me voy al gimnasio, porque es importante canalizar la energía que gasto diariamente. Luego me baño, me desayuno, y a las 8:15 estoy en la oficina. Sigo de largo, incluso almuerzo en la oficina, y a las 5 de la tarde me retiro y me voy a hacer tareas con mis hijos y a estar con mi esposo, si estoy en Bogotá. Mis prioridades son mi trabajo y mi familia. Lo demás son distracciones”.

Más información: www.juanfe.org

ABSTRACT: INALDE Magazine joins the national recognition that has been done to Catalina Escobar, president of the Foundation Juan Felipe Gomez Escobar and INALDE MBA graduate, not only for her nomination to CNN Heroes 2012, but by demonstrating that social entrepreneurship and life commitment, are worthwhile.

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

24 de septiembre

Se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo - PDD III, con 27 participantes de organizaciones como Syngenta S.A., Gran Tierra Energy, Colinagro S.A., Suppla, 3M Colombia S.A., Procaps S.A. y Bancoldex. Este finaliza el 15 de abril de 2013.

18 de octubre

56 participantes comenzaron el programa MBA Intensivo 2012-2014, 14 de ellos de fuera de Bogotá, incluyendo uno de Venezuela.

Finalización de programas



2 de octubre

Se graduaron 25 participantes del Programa de Desarrollo Directivo - PDD I. Inició el 12 de marzo y contó con participantes de organizaciones como Pacific Rubiales, Abocol, Banco CorpBanca, Colfondos, Alcatel, Organización Sánitas y la Fuerza Aérea Colombiana.

In Company



30 de agosto

- Finalizó el grupo 1 del In Company para Ecopetrol 'Dirección Estratégica Sostenible', con la participación de 25 líderes.

6 y 13 de septiembre

Se llevó a cabo el In Company para Generales de la Fuerza Aérea Colombiana. La ética fue el tema principal de la jornada.

13 de septiembre

Terminó el programa 'Líderes transformadores', de Ecopetrol, con un total de 43 sesiones y 31 líderes de diferentes vicepresidencias de la petrolera. ◀



18 de octubre

- Finalizó el grupo 2 del In Company de Ecopetrol 'Dirección Estratégica Sostenible'. Contó con la participación de 31 líderes de diferentes vicepresidencias de la compañía.

26 de octubre

Concluyó el V Programa en Gobierno y Liderazgo Exxon Mobil - INALDE. Contó con la participación de 50 líderes del tercer sector, incluyendo líderes de comunidades indígenas, negritudes y cámaras de comercio, entre otras. Este programa busca perfeccionar las capacidades y habilidades de liderazgo de los asistentes, para que desarrollen sus aptitudes naturales y generen cambios positivos en el ámbito personal, organizacional y comunitario.



14 de noviembre

- Se llevó a cabo el III Foro de Líderes por el Servicio, organizado por Seguros Bolívar, 3M y Alpina, en las instalaciones de INALDE. Esta iniciativa integró a 64 líderes de la gestión de servicio al cliente de Seguros Bolívar, 3M Colombia, Codensa, Alpina, Empresas Públicas de Medellín, Helm Bank, Bancolombia y Avianca. En el evento se analizaron los casos 'Best Buy' y 'Starbucks', dirigidos por el profesor Juan Manuel Vicaría.

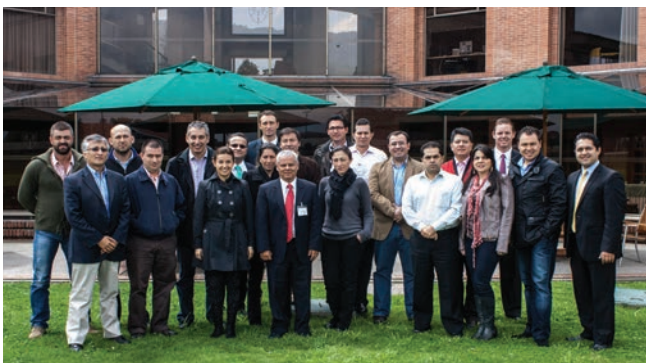
29 de noviembre

Finalizó el tercer grupo del In Company 'Dirección Estratégica Sostenible', de Ecopetrol. Este contó con la participación de 30 líderes de diferentes vicepresidencias de la empresa.

Programas Enfocados

15 y 16 de agosto

En Medellín se realizó el programa Enfocado 'Innovación: Colaboración 360°', jornada dirigida por los profesores Raúl Lagomarsino, de INALDE, y Álvaro González-Alorda, de ISEM Fashion Business School (España). Este contó con participantes de empresas como Bancolombia, Grupo Éxito y Proelásticos.



13 y 14 de septiembre

- Se realizó, en INALDE, el programa Enfocado 'Innovación: Colaboración 360°', que contó con participantes de empresas como Bayer, Terpel, Ecopetrol, Telefónica - Movistar, Belcorp y Syntofarma. La jornada fue dirigida por los profesores Raúl Lagomarsino, de INALDE, y Álvaro González-Alorda, de ISEM Fashion Business School (España).

22 y 23 de octubre

Se realizó, en Medellín, el programa Enfocado 'Marketing Digital: Web 2.0, 3.0,...'. Una segunda jornada se llevó a cabo en Bogotá el 24 y 25 de octubre en las instalaciones de la Escuela. Las sesiones estuvieron a cargo de los profesores Fernando María Zerboni, de IAE Business School (Argentina), y Juan Manuel Vicaría, de INALDE. Se contó con la asistencia de 29 participantes de empresas como Zenú, Éxito, Group SEB, Matisses, Rápido Ochoa S.A., Francort, Visión Segura, Tostaditos Susanita, Rejiplas, Banco Colpatria, Codensa, Universidad de La Sabana y Drypers Andina.



29 y 30 de octubre

- Se realizó, en INALDE, el programa Enfocado 'Dirección Estratégica de Empresas Agroindustriales'. La jornada estuvo a cargo de los profesores Miguel Ángel Llano, del Instituto Internacional San Telmo (España); Miguel Bazán, del PAD (Perú); y Fabio Novoa, de INALDE. Se contó con participantes de empresas como Santa Reyes, Koyomad, Agrointegral Andina, Asociación Colombiana de Porcicultores, Alma Agrícola y Sandherz.

Comunidad INALDE

Directivos de INALDE en Venezuela

Primero al 3 de agosto

Los doctores Raúl Lagomarsino y Germán Mejía fueron invitados al Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia - IGEZ (Maracaibo, Venezuela), con el objetivo de promover el MBA y el LAMS. Durante su visita, dictaron las conferencias 'Innovación en la alta dirección' y 'Retos organizacionales de la alta dirección' y se reunieron con algunos directivos de dicha institución y con empresarios de Valencia. El viaje contó con el apoyo del Consulado de Colombia en Valencia y de la Cámara de Industriales del Estado de Carabobo.



Reconocimiento por contribución a la investigación

2 al 5 de agosto

El Dr. Alejandro Moreno recibió el premio Society for Business Ethics Founders' Award 2012, por su contribución a la investigación, durante el encuentro anual de la Society for Business Ethics, que tuvo lugar en Boston, Estados Unidos. En el evento, el profesor Moreno, quien adelanta sus estudios de doctorado en la Universidad de Navarra, presentó los papers 'Seven Pillars of a Managerial Ethos' y 'Managing People in Organizations: A Catholic Social Teaching Perspective'.

Foro 'Transformar Colombia'

14 de agosto

Se llevó a cabo el foro 'Transformar Colombia', organizado por INALDE y dirigido por el Dr. Álvaro González-Alorda, profesor de innovación de ISEM Fashion Business School (España). Al foro asistieron más de 150 personas de diferentes industrias.

Caso 'Operación Jaque' en Chile'



27 al 31 de agosto

- ▶ Ante más de 1.500 personas, el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE, junto a tres protagonistas de la 'Operación Jaque', presentaron los aprendizajes empresariales que se desprenden de dicha operación, en una serie de actividades organizadas por el ESE Business School (Chile).

Las presentaciones se realizaron ante los equipos directivos de reconocidas empresas de Chile, como el Grupo BICE, COPEC, Coca Cola Andina, GASCO y Falabella.

También se realizaron presentaciones para el Consejo Asesor Empresarial del ESE y para la Academia de Guerra del Ejército chileno.

Nuevo sitio web de INALDE

28 de agosto

Con esta nueva presencia de la Escuela en la red, se pretende llegar a la comunidad INALDE, participantes y prospectos, con información más completa y fácil de encontrar, interactividad y una experiencia de navegación renovada, gracias a su diseño y arquitectura de la información. **www.inalde.edu.co**

Conferencia regional de la AMBA en Colombia



Del 29 al 31 de agosto

Se llevó a cabo, en Cartagena, la Latin America Conference for Deans and Directors 2012 de la Association of MBAs (AMBA). Colombia fue, por primera vez, la sede de esta conferencia organizada por AMBA junto con sus tres miembros colombianos: INALDE, Universidad de los Andes y Universidad ICESI. Durante el evento se presentaron estudios de competitividad y prospectiva y se analizaron las mejores prácticas para desarrollar y consolidar la excelencia académica e incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las escuelas de negocios en la región.

Actividades de la Directora de Investigación de INALDE



Agosto y septiembre

La Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación de INALDE, participó como expositora en el seminario 'Talento femenino más alta dirección', organizado por IPADE (México) e IAE (Argentina) en Miami. En el seminario, al que asistieron alrededor de 50 mujeres líderes empresariales y de los estamentos públicos de Latinoamérica, la Dra. Idrovo trabajó el tema 'Atracción y permanencia del talento femenino: Qué pueden hacer las empresas'.

Por otro lado, la Dra. Idrovo y el Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de la Escuela, participaron en la publicación del libro *10 claves para un directivo exitoso*, con los capítulos 'Hombres y mujeres: ¿rivalos o complementos' y 'Más allá de la alineación: consistencia de las políticas de recursos humanos', respectivamente. Este trabajo fue publicado por IDE Business School (Ecuador).

Así mismo presentó en la 72ª Conferencia de la Academy of Management, en Boston (Estados Unidos), los resultados de investigación correspondientes a Colombia, en el Professional Development Workshop, con la ponencia titulada: 'Sustainability in Ibero-America: A New Opportunity for Human Resources to Create Value'; fue invitada a participar en la sesión 'Research and Teaching Collaborations with Colleagues in Underrepresented Nations', y asistió a la reunión del Iberoamerican Academy of Management, evento realizado en el marco de la Academy of Management.

Continuidad programa 'Gobierno en Pequeñas y Medianas Empresas Familiares'

5 y 6 de septiembre

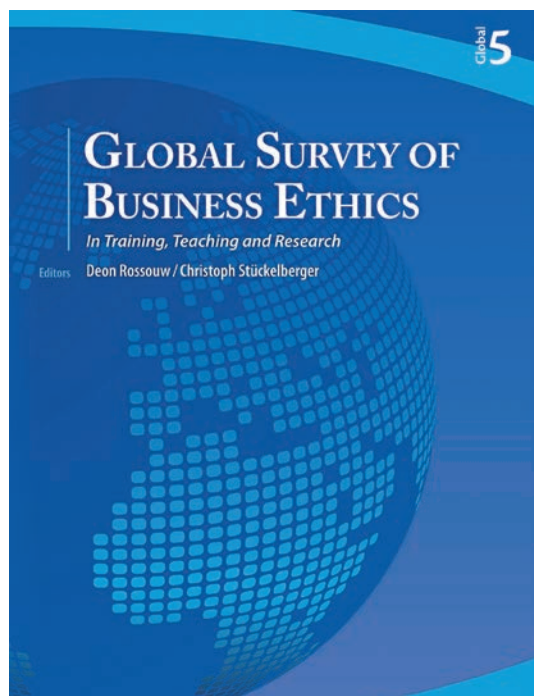
En Medellín y Cali, se llevaron a cabo las jornadas de continuidad del programa 'Gobierno en Pequeñas y Medianas Empresas Familiares'. La actividad, que estuvo a cargo del profesor Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business, se realizó con el apoyo académico de INALDE Business School y el patrocinio de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), Finpyme, el Fondo Fiduciario de Corea y Bancoldex.

Brochure PDD recibe reconocimiento de Andigraf

7 de septiembre

En ceremonia realizada en Cali, el *brochure* del Programa de Desarrollo Directivo - PDD, se hizo acreedor a mención especial por el segundo lugar en la categoría 'Impresión digital editorial, color de libros y revista', del XXVI Premio Andigraf 'Lo mejor del año en comunicación gráfica colombiana 2011 - 2012'. El material fue postulado por Panamericana Formas e Impresos S.A.

Publicación grupo de investigación



- Se publicó el libro *Global Survey of Business Ethics in Training, Teaching and Research*, que contiene los resultados de la investigación 'Ética de los negocios en el campo de la educación, capacitación e investigación', realizada por varios profesores de países de los cinco continentes, entre ellos la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación de INALDE.

Latin American Management Seminar



5 al 7 de septiembre

Se realizó, en Cartagena, la quinta versión del Latin American Management Seminar, LAMS. Adicionalmente, en el marco del encuentro latinoamericano se llevó a cabo la Semana Internacional para participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE de Bogotá, Cali y Medellín. En esta oportunidad, el tema central del LAMS fue 'Internacionalización de mercados. Adaptaciones estratégicas en el entorno latinoamericano' y se contó con la presencia de los profesores Julián Villanueva y Julia Prats, de IESE Business School; Yiorgos Allayannis, de Darden School of Business; Richard Vietor, de Harvard Business School; Álvaro González Alorda, de ISEM Fashion Business School; y Martha Rivera, de IPADE Business School. Por parte de INALDE, los profesores Luis Fernando Jaramillo y John Naranjo dictaron sesiones durante la primera jornada de la Semana Internacional y acompañaron las demás jornadas del LAMS. Al evento asistieron 75 participantes de Uruguay, México, Ecuador, Venezuela, Argentina, República Dominicana, Guatemala y Colombia.

INALDE firma compromiso de las Naciones Unidas para la educación

INALDE se acogió a los Principios para Administración de la Educación Responsable (PRME, por sus siglas en inglés) entrando así en un proceso de mejora continua junto con 450 escuelas de administración y negocios del mundo. PRME es la primera iniciativa entre las Naciones Unidas y universidades, escuelas de administración y de negocios en el mundo, para que las instituciones académicas avancen en sostenibilidad corporativa y responsabilidad social a través del seguimiento de valores universales dentro de sus currículos académicos. Según el *Financial Times*, 36 de las 100 mejores business school han firmado su participación en PRME.

PRME

Encuentro Consejo Asesor Empresarial



5 al 7 de octubre

En Manizales, se llevó a cabo, el segundo encuentro del año del Consejo Asesor Empresarial. El tema central de la reunión fue 'El directivo y la persona', y estuvo a cargo del Dr. Carlos Alejandro Armenta Pico, profesor y Director del Área de Filosofía de Empresa, de IPADE Business School (México). Al encuentro asistieron, entre otros: Esteban Giraldo Arango, Presidente de Grupo Industrial Bimbo para Centro y Suramérica; Alberto Ospina Carreño, Presidente de Alfagrés S.A.; Gustavo Alberto Lenis Steffens, Vicepresidente Ejecutivo de Hyundai para Colombia; Alfredo Hoyos Mazuera, Presidente de Frisby S.A.; Mario Carvajalino, Presidente de Ganadería Siglo XXI S.A.S., y Mario Hernández Zambrano, Presidente de Marroquinera S.A.

Libro con sello INALDE

La Dirección de Investigación de INALDE, en colaboración con la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana, publicó el libro *Sostenibilidad, cuidado y vida cotidiana. Una aproximación desde Latinoamérica*. Este trabajo editorial busca dar a conocer estudios realizados por expertos en la materia, enfocados en los aspectos fundamentales de la vida cotidiana: el hogar y el trabajo. En el libro, inspirado en el Congreso Latinoamericano de Sostenibilidad, Cuidado y Vida Cotidiana, llevado a cabo el 12 y 13 de octubre de 2011, participaron académicos argentinos, peruanos y colombianos.



INALDE en CLADEA

22 al 24 de octubre

Pámela Leyva, asistente de investigación, fue delegada para asistir al Congreso Latinoamericano de Administración, CLADEA, que se realizó en Lima (Perú). Allí presentó dos ponencias en nombre de la Escuela: 'Detonantes del emprendimiento femenino bogotano', investigación que realizó Leyva junto con María del Pilar Sepúlveda y María Piedad López, también investigadoras de INALDE, y 'Trabajo y familia: ¿cómo armonizan las mujeres directivas colombianas de empresas familiares su vida laboral con su vida familiar/personal?', investigación realizada junto con la Dra. Sandra Idrovo.

Semana Internacional MBA 2012



Octubre

135 participantes de los programas MBA Fin de Semana 2011-2013 y MBA Intensivo 2010-2012 viajaron a la Semana Internacional, acompañados de directivos y profesores de la Escuela.

IESE (Nueva York), IPADE (México), CEIBS (China), Darden School of Business (Charlottesville, VA) y Harvard Business School (Boston, MA), fueron las cuatro alternativas brindadas por INALDE a los participantes. Además de la formación académica, tuvieron la oportunidad de realizar visitas empresariales.

Profesor invitado al MCI

22 al 24 de octubre

El Dr. Alejandro Moreno, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, estuvo, por segundo año consecutivo, como invitado en el Management Center of Innsbruck, MCI, de la escuela de negocios de la Universidad de Innsbruck. Allí, estuvo a cargo de un curso para los estudiantes del Master of International Management and Law.

INALDE participa en encuentro regional de CEO's

Primero y 2 de noviembre

En Miami, se llevó a cabo el encuentro de ENOVA Thinking, con la participación de 25 CEO's de empresas multilatinas de Latinoamérica. El Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE, junto con el Dr. Carlos Enrique Piedrahíta, presidente del Grupo Nutresa, asistieron por parte de Colombia. Dentro del grupo de CEOs latinoamericanos estuvo el Dr. Fernando Osorio, ex profesor de INALDE, egresado del MBA y presidente para América Latina de Hewlett Packard. En la cena de apertura, el Dr. Niño y el Dr. Piedrahíta hicieron una presentación sobre la economía nacional y las oportunidades de negocio en el país. ENOVA Thinking, promovida por el profesor Fragueiro y a la cual se ha vinculado recientemente nuestra Escuela, es una red de CEOs regionales interesados en integrar la realidad global y local en los mercados emergentes.

Coloquio sobre management en América Latina convocado por Harvard Business School

9 y 10 de noviembre

El Dr. Pedro Niño, la Dra. Sandra Idrovo y el Dr. Juan Manuel Parra asistieron, en Boston, al coloquio 'Rethinking Management Education in Latin America'. Este fue convocado por HBS, a raíz de un estudio sobre la gerencia en Latinoamérica realizado por dicha institución y un grupo de 28 escuelas y universidades de 10 países de la región.

La participación de INALDE se dio gracias a su colaboración con parte de la investigación local en Colombia, realizada entre Deans, egresados y empresarios. Así mismo, se destacó por haber invitado al único CEO que hizo parte de la reunión: el Dr. Esteban Giraldo, egresado del PADE de INALDE, y actual presidente de Bimbo para Centroamérica, Caribe, Colombia y Venezuela y presidente de la Junta Directiva de Cementos Argos.

Alumni INALDE

Conferencia Conexión Laboral



21 de septiembre

- Se realizó, en INALDE, la segunda conferencia del año del servicio de Conexión Laboral, con la participación de la Dra. Gabriela Castro, directora para la Región Andina de Korn Ferry International, y quien también es egresada de INALDE, como conferencista. La sesión se tituló 'Cómo elegir y ser elegido' y contó con la asistencia de 60 personas. Su presentación brindó orientación sobre cómo seleccionar correctamente a los candidatos a un cargo y cómo ser exitoso en la aplicación a ofertas laborales.

VII Sesión de Continuidad

22 y 23 de agosto

Se llevó a cabo la Sesión de Continuidad para egresados, titulada 'Rentabilidad financiera y rentabilidad social' y dirigida por el profesor Juan Pablo Dávila, Director del Área de Finanzas de la Escuela. La sesión PADE contó con la participación del Dr. Ricardo Arias, presidente del Fondo Nacional del Ahorro, y del Dr. Fernando Alvira, asesor de la presidencia de dicha institución.

'Socialholic: lo que debes saber sobre redes sociales'

22 de septiembre

Se realizó, en el Metropolitan Club, la conferencia 'Socialholic: Todo lo que debes saber sobre el *marketing* en redes sociales', la cual fue dictada por el Dr. Juan Luis Polo, director general de la agencia de *social media marketing* Territorio Creativo, quien a su vez es co-autor del libro que lleva el mismo título de la sesión.

Conferencia 'Resultados de encuesta anual global de CEO'

19 de octubre

En INALDE, PricewaterhouseCoopers dio a conocer los resultados de la más reciente encuesta realizada por ellos a más de 1.200 CEOs de 60 países. La charla estuvo a cargo del Dr. Gustavo Dreispel, socio, líder de Advisory Services de PwC y experto en consultoría en estrategia corporativa, gestión de talento humano, finanzas corporativas, tecnología y efectividad organizacional.

VIII Sesión de Continuidad

24 y 25 de octubre

Se llevó a cabo, en INALDE, la Sesión de Continuidad 'Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves de éxito de las empresas familiares multigeneracionales'. La jornada estuvo a cargo del Dr. Joan Amat, profesor del Instituto de Empresa de Madrid (España), por invitación del Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business de INALDE.

IX Sesión de Continuidad

8 y 9 de noviembre

Se realizó la Sesión de Continuidad 'Terapias familiares en la empresa familiar: Las constelaciones familiares', con la participación del Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, Director del Área Family Business, y la Dra. Marianella Vallejo Valencia, Ph.D. en ciencias psicológicas de la Universidad de Bruselas, quien dictó la conferencia de dicha sesión.

Profesores visitantes



Álvaro González-Alorda

Profesor asociado del Instituto de Empresa (España) y director y profesor del Departamento de Innovación de ISEM Fashion School (España).



Miguel Estrada

Profesor del Área de Dirección de Operaciones de IPADE Business School (México).



Julián Sánchez

Director académico y profesor del Área de Control e Información Directiva de IPADE Business School (México).



Lorenzo Preve

Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas de IAE Business School (Argentina).



Julia Prats

Profesora adjunta en el Departamento de Iniciativa Emprendedora y directora académica del Centro de Innovación e Iniciativa Emprendedora de IESE Business School (España).



Richard Viator

Profesor 'Paul Whiton Cherington' de Administración de Empresas de Harvard Business School (Estados Unidos).



Julián Villanueva

Director y profesor asistente del Departamento de Marketing de IESE Business School (España).



Fernando Fragueiro

Profesor titular de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School (Argentina) y director del Centro ENOVA Thinking.



Christian Seelos

Profesor e investigador *senior* del Área de Gerencia Estratégica de IESE Business School (España).



Natalia Weisz

Profesora del Área Académica de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School (Argentina).



Diego Dyszel

Profesor *part time* del Área de Finanzas de IAE Business School (Argentina).



Fernando Zerboni

Director Académico de programas In Company y profesor del Área de Dirección Comercial de IAE Business School (Argentina).



Yiorgos Allayannis

Profesor de Business Administration en Darden School of Business, Universidad de Virginia (Estados Unidos).



José Ramón Pin

Director y profesor ordinario del Área de Comportamiento Humano en la Organización de IESE Business School (España).



Miguel Ángel Llano

Profesor del Área de Dirección de Operaciones del Instituto Internacional San Telmo, Sevilla (España).



Miguel Bazán García

Profesor ordinario y Jefe del Área de Política de Empresa de PAD Business School (Perú).

Nuestros egresados son noticia...

Alumni INALDE felicita a los siguientes egresados por sus nombramientos, logros y reconocimientos.

Nombramientos

Cnel. MD Nohora Inés Rodríguez Guerrero, PADE 2008, asumió la presidencia del Comité de Prevención y Control del VIH-SIDA de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional de Latinoamérica y el Caribe (Coprecos LAC). Desde esta posición, deberá continuar con la prevención y control del SIDA, entre otras enfermedades, en las instituciones militares y policiales de Latinoamérica y el Caribe. nohora.rodriguez@mindefensa.gov.co

Luisa Fernanda Jaramillo Londoño, PADE 2011, fue promovida de subdirectora a directora de agencias, en MetLife Colombia Seguros de Vida S.A. En esta posición es responsable de las sucursales de la compañía en el país. luisaf.jaramillo@metlife.com.co

Alfonso Dávila Ortiz, PADE 1986, fue nombrado socio honorario de la Sociedad Bolivariana de Colombia. Así mismo, cuenta con la misma designación ante la Academia Colombiana de Historia y es presidente honorario del Jockey Club de Bogotá. ado@cable.net.co

Isabel Cristina Fajardo Arévalo, MBA 2000, fue nombrada comisionada de la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC, por la Presidencia de la República. Anteriormente, ocupaba el cargo de coordinadora de regulación de infraestructura en la misma entidad. i.fajardo@crcom.gov.co



Logros



Raúl Serebrenik, PADE 2006, publicó el libro *Dinastías familiares, legado y riqueza*, a través de la editorial Deusto - Grupo Planeta, el cual da a conocer los factores clave para que las familias empresarias construyan y formalicen un legado familiar que perdure por generaciones y contribuya al bienestar no solo de su familia, sino de la comunidad en general. Actualmente, es uno de los más vendidos en el país. raul@fcwpc.com

Ervin Eduardo Rodríguez Sastoque, PADE 2011, creó su propia empresa, Transmitec S.A.S., en Barranquilla, experta en transmisión de potencia, con el fin de influir en el desarrollo de la Costa Caribe colombiana. Su principal reto es posicionar a Transmitec como una empresa líder que brinda los mejores productos y servicios en el sector industrial. (www.transmitec.com). erodriguez@transmitec.com

El libro *Lenguaje creativo de etnias indígenas de Colombia*, editado por **Cecilia Duque Duque**, PADE 1993, recibió premio de Oro en el concurso Theobaldo de Nigris por ser el mejor libro en tapa dura e impreso en policromía, de Latinoamérica. La distinción fue entregada por parte de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, Conlatingraf, a Panamericana Formas e Impresos. La publicación, dos meses atrás, también había recibido el premio Lo Mejor de Lo Mejor, por parte de Andigraf, como mejor producto impreso en el país entre 2011 y 2012.



Los programas de Contaduría y Arquitectura de la Corporación Universitaria de la Costa - CUC, en Barranquilla, cuyo rector es el egresado **Tito José Crissien Borrero**, PADE 2009, fueron acreditados por parte del Consejo Nacional de Acreditación, CNA. tcrissien@cuc.edu.co



Inred Ltda., empresa del sector de las telecomunicaciones, cuyo CEO es **John Jairo Ureña G.**, MBA 2010, obtuvo las certificaciones de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y Gestión Ambiental ISO 14001:2004. De esta manera, asegura la eficiencia en sus procesos y en el manejo del medio ambiente, para lograr una mejor proyección. Inred Ltda. ha participado en el desarrollo de proyectos de alto impacto nacional, como Compartel y Computadores para Educar, del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. john.urena@inred.com.co

Reconocimientos

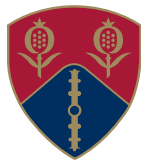
Julio Enrique Medrano, PADE 1991, recibió el pasado 30 de octubre distinción por parte de la Asociación Colombiana de Periodistas y Locutores Deportivos, Accord Bogotá, por ser fundador, gestor y presidente honorario del Club de Fútbol Equidad Seguros, el cual está celebrando su trigésimo aniversario. Adicionalmente, fue reconocido como visionario de una sana administración cooperativa, a través del deporte. julioemedranol@laequidadseguros.coop



Enrique Morales Nieto, PADE 2012, director general de Praxis Empresarial S.A., obtuvo la distinción 'Directivo Meritorio', en la categoría excelente desempeño durante el programa, otorgada por Alumni INALDE. La elección de los directivos meritorios se realiza con base en el criterio de los participantes y del director del programa. emorales@praxis-empresarialsa.com

La Fundación El Cinco, cuyo miembro fundador es **Carlos Alberto Villa Salazar**, PADE 1998, recibió el premio Alejandro Ángel Escobar, en la categoría solidaridad, en acto público celebrado en el Museo Nacional de Colombia. Fue elegida entre 97 participantes, por su trabajo con la comunidad a través del modelo de solidaridad productiva. Este premio es considerado el más alto reconocimiento en Colombia en las áreas de ciencia y solidaridad. carlos.villa@akzonobel.com





INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ALUMNI

Afíliese a Alumni y aproveche los convenios que tenemos
en nuestro servicio de Conexión Laboral

Programa de Continuidad 2013 para Miembros Alumni INALDE

El programa de Continuidad, a partir de 2013, ofrece 16 sesiones académicas anuales a los afiliados, de las cuales 10 están basadas en la Metodología del Caso y 6 son conferencias. Este programa está dirigido a los egresados de los programas regulares de INALDE: PADE, PDD y MBA; también a egresados provenientes de las escuelas de negocios asociadas que están interesados en ser miembros Alumni y continuar su formación.

Los miembros de Alumni disponen de dos cupos, durante el año de afiliación, para invitar, sin costo, a sus colegas y/o familiares a las sesiones de Continuidad que se ofrecerán durante el año.

Listado de sesiones

20 de febrero (PADE) - 21 de febrero (MBA y PDD)

I. Revitalización estratégica de empresas

Profesor: Fabio Novoa Rojas

Área: Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología

20 de marzo (PADE) - 21 de marzo (MBA y PDD)

II. Los MBA y el escándalo de las subprime.

Cuando falla la formación en el ambiente laboral

Profesor: Juan Manuel Parra Torres, Ph.D. (c)

Área: Dirección de Personas en las Organizaciones

24 de abril (PADE) - 25 de abril (MBA y PDD)

III. Resiliencia: Habilidad clave para sobrevivir en entornos turbulentos

Profesor: Raúl Lagomarsino Dutra, Ph.D.

Área: Dirección de Personas en las Organizaciones

8 de mayo (PADE) - 9 de mayo (MBA y PDD)

IV. Modelos de negocios para la innovación social

Profesor: Peter Montes Swanson

Invitado especial: Ibrahim Abouleish, creador de Sekem

Área: Política de Empresa

22 de mayo (PADE) - 23 de mayo (MBA y PDD)

V. Licencia Social para Operar (LSO), mecanismo de resolución de conflictos

Profesor: Alejandro Zamprile (IAE), Codirector del Centro de Negociación y Resolución de Conflictos (Concensus)

Área: Análisis de Decisiones

26 de junio (PADE) - 27 de junio (MBA y PDD)

VI. Sourcing: Más allá de abastecer

Profesor: Fabio Novoa Rojas

Área: Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología

26 de julio (PADE, MBA y PDD). Conferencia - No incluye estudio de caso

VII. Prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia en empresas familiares y no familiares

Profesor: Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D.

Área: Family Business

21 de agosto (PADE) - 22 de agosto (MBA y PDD)

VIII. Análisis de los estándares de desempeño social y ambiental para las empresas colombianas

Profesor: Perter Montes Swanson

Área: Política de Empresa

13 de septiembre (PADE, PDD y MBA). Conferencia - No incluye estudio de caso

IX. 18 años de TLCA de México:

Aprendizajes para Colombia

Profesor: Julián Villanueva (IESE) y/o Martha Rivera (IPADE)

Área: Dirección de Marketing y Comercialización

25 de septiembre (PADE) - 26 de septiembre (MBA y PDD)

X. Finanzas del transporte

Profesor: Juan Pablo Dávila Velásquez, DBA (c)

Área: Dirección de Finanzas

11 de octubre (PADE, PDD y MBA).

Conferencia - No incluye estudio de caso

XI. Aporte de la fuerza de ventas a la competitividad empresarial

Profesor: Luis Fernando Jaramillo Carling

Área: Dirección de Marketing y Comercialización

23 de octubre (PADE) - 24 de octubre (MBA y PDD)

XII. El impacto del consejo de socios en la estrategia patrimonial de las familias empresarias

Profesor: Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D.

Investigador: José Betancourt

Área: Family Business

8 de noviembre (PADE, PDD y MBA). Conferencia - No incluye caso

XIII. Liderazgo femenino en la alta dirección

Profesora: Patricia Debeljuh (IAE)

Área: Dirección de Personas en las Organizaciones

20 de noviembre (PADE) - 21 de noviembre (MBA y PDD)

XIV. Penetración en mercados internacionales:

Flexibilidad y adaptación

Profesor: Javier Silva (IAE)

Área: Dirección de Marketing y Comercialización

5 de diciembre (PADE, PDD y MBA) Conferencia - No incluye estudio de caso

XV. Evolución del entorno económico y social 2013.

Previsiones para 2014

Profesor: John Naranjo Dousdebés

Área: Entorno Económico, Político y Social

11 de diciembre (PADE, PDD y MBA). Conferencia - No incluye estudio de caso

XVI. Modelo integral de gestión del riesgo

Profesor: Juan Pablo Dávila Velásquez, DBA (c)

Área: Dirección de Finanzas

Mayor información: Alumni INALDE. Tels: 861 4444 Exts. 16060/04/64 - alumni@inalde.edu.co



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

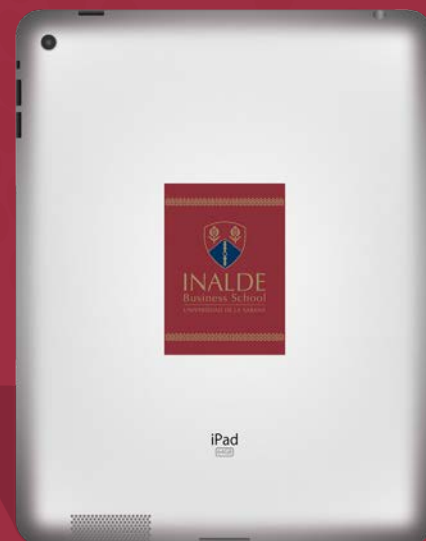
ALUMNI

DigiClean



El **DigiClean INALDE** es el paño más efectivo para limpiar pantallas de celulares, tabletas y computadores. Además, se adhiere al reverso de estos dispositivos para utilizarlo cuantas veces se desee. El paño es lavable y el adhesivo se conserva intacto. Adquiera ahora su Digiclean por solo **\$15.000 pesos**. Escríbanos a **alumni@inalde.edu.co** o llámenos al **8614444 Exts. 16060/04/64**.

Mantenga su pantalla limpia y reluciente.



www.inalde.edu.co



Come como te quieres sentir.

Natural · Liviano · Delicioso · **Saníssimo**

Prueba las nuevas y deliciosas Tostadas y Tostaditas de maíz horneadas, que por su cuidadoso proceso de elaboración con ingredientes naturales no tienen grasa, colesterol, colorantes, gluten ni conservantes, y son muy bajas en calorías.

Por su rico sabor y textura crocante puedes comértelas solas o con lo que más te guste.

Te vas a sentir feliz de tenerlas siempre en casa.



23 calorías
por tostadita

40 calorías
por tostada

