



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

HACER

10 herramientas
para liderar gestión

CRECER

Radiografía de un
CEO Global

ENTENDER

Salario mínimo,
¿a dónde nos lleva?

INALDE

BIG DATA

¿CÓMO AGARRAR ESTE
TORO POR LOS CUERNOS?

CONSTRUCTORA CONCRETO ES: Innovación y Sostenibilidad

Centro de
Innovación
Concreto

Universidad EIA
Envigado, Antioquia

Centro de Innovación
Concreto

DESARROLLAMOS NUESTRA PRIMERA

IMPRESORA 3D GRAN FORMATO

- **OPTIMIZACIÓN** E INDUSTRIALIZACIÓN
- PROCESOS CONSTRUCTIVOS **ÁGILES, EFICIENTES Y SOSTENIBLES**

 **INNOVACIÓN+**
Sostenibilidad

 **Constructora
Concreto**

    #ConstruyendoPaís | www.concreto.com

Medellín
(574) 402 5700

Bogotá
(571) 620 2166

Barranquilla
(575) 318 5560

Panamá
(507) 265 8680



Innovamos con Bancolombia App Empresas

para que nuestros clientes puedan realizar la aprobación de sus pagos de nómina, proveedores y otras transacciones desde cualquier lugar.

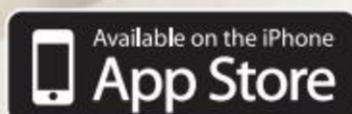
Así seguimos creando mejores formas de hacer las cosas

Carlos está retrasado para aprobar el **pago a proveedores.**

Andrés ya lo está haciendo **desde su celular.**



¡Descárguela ya!

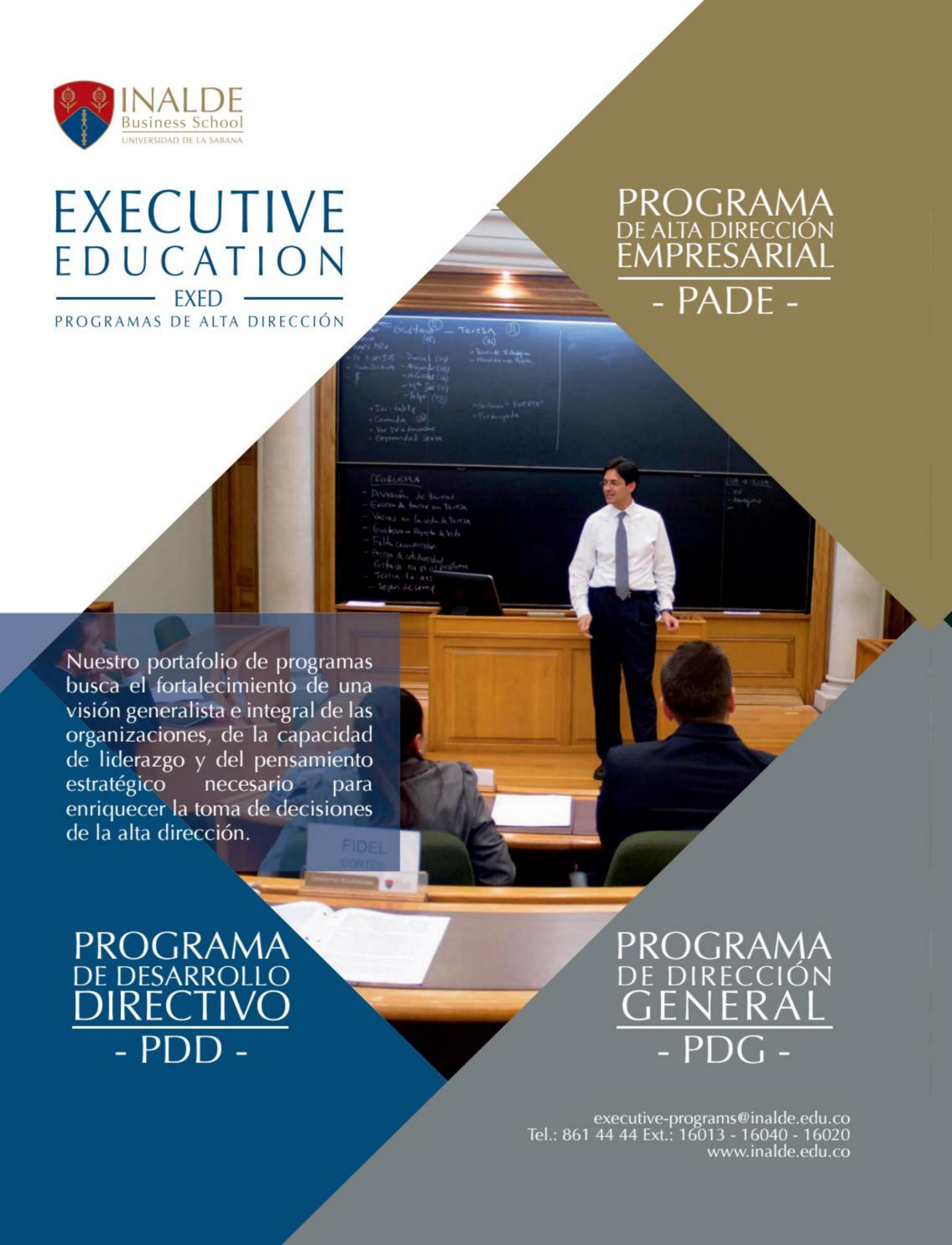


Bancolombia
le estamos poniendo el alma

EXECUTIVE EDUCATION

EXED
PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

PROGRAMA
DE ALTA DIRECCIÓN
EMPRESARIAL
- PADE -



Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

PROGRAMA
DE DESARROLLO
DIRECTIVO
- PDD -

PROGRAMA
DE DIRECCIÓN
GENERAL
- PDG -

DEL DIRECTOR

ENTRAMOS, CON ESTA EDICIÓN 48, en una nueva fase de la Revista INALDE a partir de la cual buscaremos que sea un espacio mucho más participativo para nuestros egresados y para los empresarios que tanto han trabajado por el país. De esta manera, en este número abordaremos uno de los temas esenciales y que tanto nos ha costado dominar en nuestras organizaciones con el fin de sacarle más provecho del que hemos calculado: *big data*.

Nuestro éxito como directivos depende, en gran medida, del conocimiento que tengamos de todo el entorno que nos rodea y el tratamiento y manejo que demos a la información nos marca un camino que debemos contemplar en ese crecimiento empresarial al que aspiramos. El mundo hoy nos enseña muchas lecciones de humildad y vale la pena pensar si hemos llegado a despreciar herramientas útiles y modernas por nuestro arraigo al pasado.

En ese mismo entorno existen variables que aunque no dependen de nosotros, podemos aprender a convivir con ellas y hasta controlarlas. A Colombia le espera un 2018 lleno de incertidumbres, incluida la del salario mínimo, por ejemplo, pero es necesario que al interior de nuestras organizaciones hagamos la tarea de la forma correcta. Esto implica no solo pensar en términos de crecimiento económico, eficiencia o eficacia sino en la gente, en nuestros trabajadores.

El papa Francisco, durante su visita a Colombia, nos recordó varias veces, también a los empresarios, la importancia casi esencial de la caridad, la solidaridad, la justicia y la equidad. Si clamamos por una mejor sociedad, debemos empezar por nuestras casas y empresas a trabajar por este fin y ello implica actuar, de acuerdo con lo que pensamos y decimos: ser coherentes. De ese buen actuar podemos esperar los grandes cambios que muchas veces esperamos de otros, sin pensar que nosotros mismos podemos ser los gestores del país que deseamos.

Esta época nos permite reflexionar acerca de nuestras acciones durante el año. Seamos conscientes y muy prudentes en cuanto a ese balance que saquemos de nosotros y de nuestras organizaciones. Que el 2018 sea de transformación y mejoramiento, con respecto a la gestión que ya hemos ejecutado. Les deseo una feliz Navidad para ustedes y sus familias.

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General de Inalde Business School





Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
de Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario Revista Inalde

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

Juan Manuel Vicaría Delgado
Director Editorial Invitado
juan.vicaria@inalde.edu.co

Comité Editorial
Luis F. Jaramillo C.
Alfonso Aza Jácome
Álvaro Bermúdez Merizalde
Elsa Cristina Robayo
Héctor Ángel
Sandra Idrovo Carlier
Manuel Márquez

Enrique Franco Mendoza
Adriana Prieto Herrera
Asesoría editorial y de diseño

Gladys Pérez Colmenares
Comercialización
comercializacion@inalde.edu.co



Toda organización debe estar preparada para entender el big data. Nos desafía y a la vez multiplica nuestras oportunidades. ¿Cómo agarrar este toro por los cuernos?

ESPECIAL

10 BIG DATA.
Está transformando la sociedad y los negocios
Ana Milena Salamanca

18 BIG DATA.
Del marketing de las cosas a un consumidor humanizado
Cindy Paola Pinzón Ríos
e Ignacio Osuna Soto, Ph.D.

24 BIG DATA.
El valor de las encuestas en la política
Pablo Lemoine

30 BIG DATA.
Más que datos para recuperar el terreno perdido
Juan Diego Becerra Platón

36 BIG DATA.
Estrategia de datos, de los pits a lo corporativo
Tito Neira Ávila

44 LÍDERES.
El papa Francisco, Colombia y la empresa

46 LÍDERES.
CEO global. El papa Francisco, liderazgo sin secretos
Hernán Alejandro Olano García

53 LÍDERES. CASO:
El liderazgo y los valores cristianos en Outsourcing S.A.
Entrevista a Ricardo Durán y a John Santafé



56 ORGANIZACIÓN:
Los empleados, principales constructores de reputación
Ángel Alloza

64 ECONOMÍA:
¿El Cálculo del salario mínimo favorece al empleado
John Naranjo Dousdebés

74 DIRECCIÓN GENERAL:
Estrategia competitiva vs. Planeación Estratégica
Jorge Iván Gómez Osorio

81 BIBLIOTECA:
9 Claves para una gestión humana

82 OPINIÓN:
El dilema del último eslabón de la cadena
Gustavo Mas

86 RECONOCIMIENTO:
Sandra Idrovo Carlier, Profesor Ordinario

88 GESTIÓN:
10 cosas aprendidas en 12 años
Catalina Parada y Carlos Trelles

92 VISIONARIOS:
José María Acevedo, Hacedor

94 ACTIVIDADES INALDE
94 Alumni
95 Executive Education
97 MBA
98 Incompany, Enfocados

Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Luis Fernando Jaramillo,
Director General.
Álvaro Bermudez Merizalde,
Director Alumni.
Francisco de Paula Gómez, PADE.
María Eugenia Rey Renjifo, PADE.
Gustavo Mas, PADE.
María Eugenia Villa Camacho, PDD.
Cristina María Cerra Rojas, PDD.
José Leonardo Rojas M, MBA.

Mariana Daza Palacios
Periodista

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, diagrama, pre prensa
contacto@diseñoeditorial.com

1,2,3 Fotografía
Shutterstock
Vizzorimage
Juan Gabriel Castro
Deede Sáenz
Fotografía

Editorial Nomos S.A.
Impresión

www.inalde.edu.co

<http://alumni.inalde.edu.co>

Autopista Norte Km.7
-costado occidental-
Tel.: (571) 8614444
Fax.: (571) 8620006
Chía - Colombia

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

Desde sus orígenes, –hace más de 15 años–, cuando la Revista INALDE nació como una publicación de cuatro páginas titulada “El Caso”, buscó ser un espacio de diálogo entre los egresados de la Inalde Business School, pero sobre todo un puente para mantener vínculos. A partir de esta edición retomamos, con más fuerza, el firme propósito de estrechar esos lazos y, además, queremos convertirnos en el medio por excelencia, que cuente historias empresariales con nombre propio.

La Revista INALDE debe ser el gran repositorio de la valiosa trayectoria directiva acumulada por nuestros egresados. La metodología de caso ha fortalecido sus habilidades directivas y la capacidad para tomar decisiones. Estamos seguros de que fuera del aula han vivido sus propios casos, los cuales pueden enriquecer la experiencia de quienes fueron sus compañeros en la Escuela. *El networking* debe trascender y la revista también puede ser un escenario para entablarlo.

Asimismo, directivos y empresarios que probablemente no han tenido relación con Inalde Business School y cuyos valores han sido fundamentales para la construcción de un mejor país, podrán también tener en nuestras páginas editoriales la oportunidad de compartir sus experiencias, las cuales sabemos que son un insumo valioso a la hora de transformar a las organizaciones y a la sociedad.

Vale destacar que esta edición, dedicada al *big data*, solo fue posible gracias al arduo trabajo de Juan Manuel Vicaría. Él hizo posible que los más grandes expertos en Colombia participaran con sus análisis en este tema que tanto impacta a los directivos en el mundo de hoy.

Deseamos, desde el equipo editorial, que los egresados, directivos y empresarios sean los protagonistas de la Revista INALDE, y nos ayuden a observar y analizar nuestra realidad empresarial desde la visión más pura y esencial del *management*.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co



BIG DATA

BIG DATA: CÓMO TRANSFORMA SOCIEDAD Y NEGOCIOS

Representa una oportunidad continua de hallazgos y análisis para entender diversos fenómenos en los negocios y la sociedad.

pág. 11

DEL MARKETING DE LAS COSAS A UN CONSUMIDOR HUMANIZADO

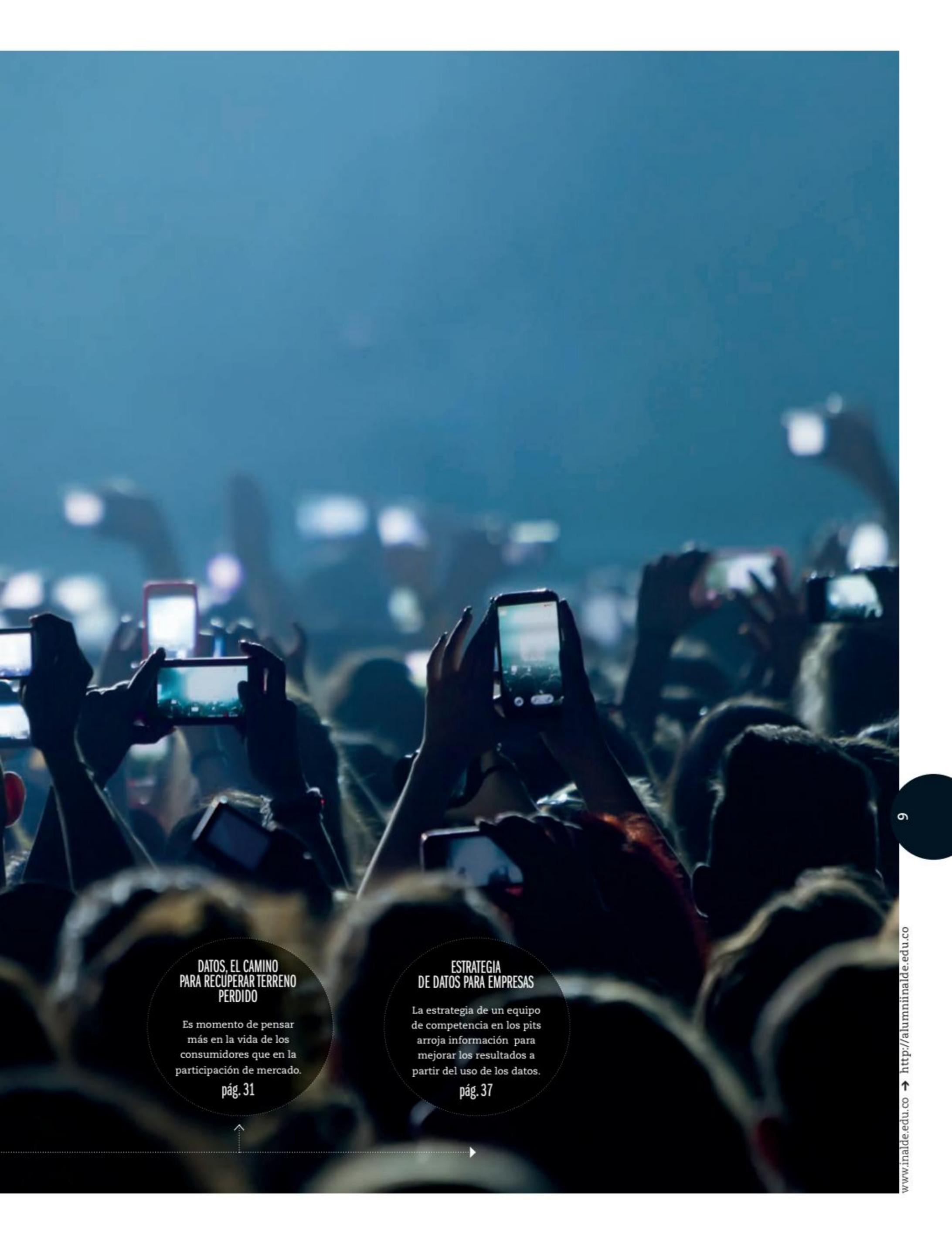
El humanismo impregna el marketing para que se respeten los derechos de los consumidores y se cuide a la sociedad.

pág. 19

EL VALOR DE LAS ENCUESTAS EN LA POLÍTICA

Cómo respuestas y preguntas aportan al desarrollo de la democracia y a conectar líderes y sociedad.

pág. 25



**DATOS, EL CAMINO
PARA RECUPERAR TERRENO
PERDIDO**

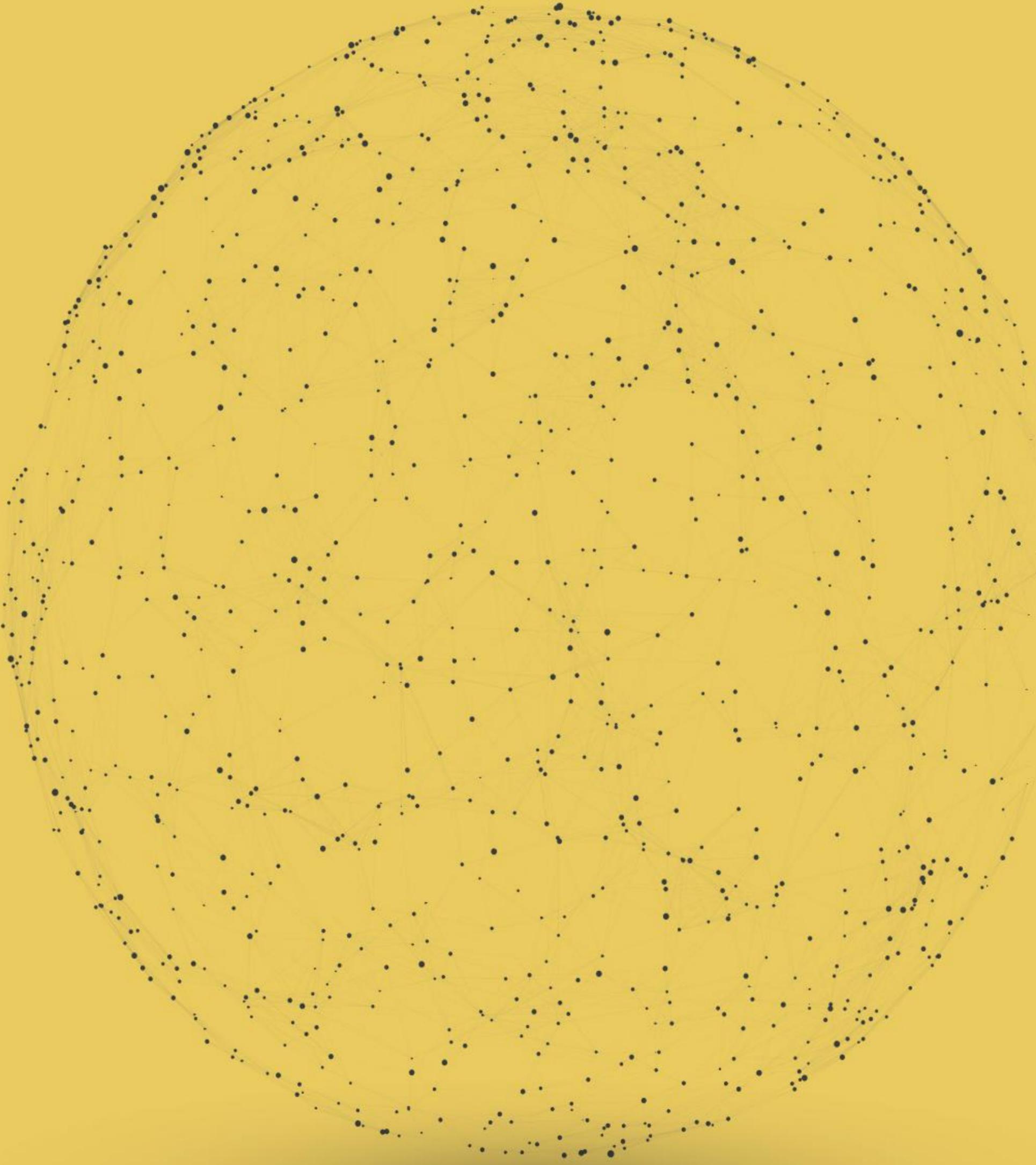
Es momento de pensar más en la vida de los consumidores que en la participación de mercado.

pág. 31

**ESTRATEGIA
DE DATOS PARA EMPRESAS**

La estrategia de un equipo de competencia en los pits arroja información para mejorar los resultados a partir del uso de los datos.

pág. 37



BIG DATA ESTÁ TRANSFORMANDO LA SOCIEDAD Y LOS NEGOCIOS



**Ana Milena
Salamanca**

*VP Data Science Global
Clients, Nielsen.
Estadística con Maestría
en Ciencias
de la Universidad
Nacional*

Toda organización debe estar preparada para entender el big data. Nos desafía y a la vez multiplica nuestras oportunidades. ¿Cómo sacarle el mejor provecho? Es un ente vivo y en constante evolución que representa una oportunidad continua de hallazgos y análisis pero cambia la forma en que los seres humanos entendemos diversos fenómenos en los negocios y la sociedad.

DESAFÍOS TÁCTICOS QUE
ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES
ANTE EL BIG DATA

- pág. 12

¿CUÁL ES EL PERFIL DEL
CIENTÍFICO DE DATOS CON
EL QUE DEBE CONTAR TODA
ORGANIZACIÓN?

- pág. 17

ESTOS SON LOS BENEFICIOS QUE
PUEDE OBTENER UNA EMPRESA
CUANDO USA DE FORMA EFECTIVA
LOS DATOS

- pág. 17



El reciente boom del *big data* ha generado reacciones variadas en la sociedad, la educación y los negocios. Sin embargo, el concepto no es nuevo. Desde 1800, o antes, la humanidad ha enfrentado retos relacionados con coleccionar, procesar y analizar grandes cantidades de información. Antes del desarrollo del computador, la realización y procesamiento de censos era una labor de alta intensidad y trabajo manual que tardaba meses para arrojar tabulados básicos. Podría decirse, entonces, que el término *big data* es el resultado de la evolución de la captura y el uso de los datos que ha sido

impulsado por el desarrollo de los computadores, la mayor capacidad de procesamiento, almacenamiento y, por supuesto, por el desarrollo del Internet y la conectividad, así como de la evolución del mundo analógico al digital.

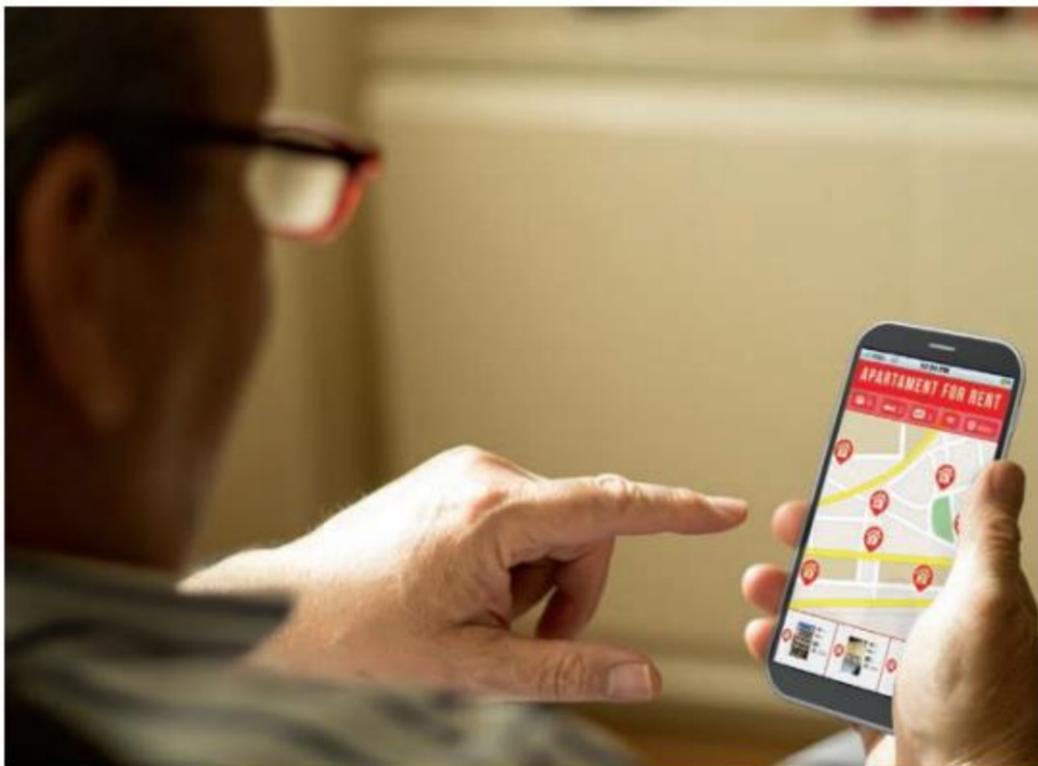
Hay varias definiciones del concepto y este artículo no se centra en crear una nueva, pero para dar forma a los planteamientos, propongo la siguiente: *big data* es la integración de múltiples conjuntos de datos provenientes de información recolectada de manera tradicional y de fuentes de información digitales. Esta información puede ser generada al interior de una

organización o provenir de fuentes externas y, en conjunto, representa una oportunidad continua de hallazgos y análisis para entender diversos fenómenos en los negocios y la sociedad.

De esta manera, el efectivo aprovechamiento del *big data* genera nuevas formas de tomar decisiones en el ámbito social y de los negocios y se consolida como la base para futuros desarrollos en el uso y aprovechamiento de los datos. Dicho de otra manera, es un ente vivo en constante evolución que cambia la forma en que entendemos y transformamos nuestro mundo. Esto implica múltiples desafíos y oportunidades para el ser humano en todos sus ámbitos: la educación, la privacidad, el emprendimiento, los negocios, la familia, la seguridad, los servicios sociales, la salud pública, la sostenibilidad, entre muchos otros. Al parecer, estar fuera de este boom, por falta de conocimiento o de acción al respecto, puede



Con la masificación del Internet y el crecimiento de la conectividad a través de dispositivos móviles, la colecta activa de datos ya no es la principal fuente. Estos se generan espontáneamente con la actividad e interacción diaria de las personas y las organizaciones.



NINGUNA COMPAÑÍA en el mercado puede proveer todas sus necesidades de datos y analytics; el futuro está basado en conectividad y colaboración.

Chris Morley, Nielsen President U.S.



representar una desventaja competitiva en el mundo de los negocios y una total falta de visión y estrategia en el desarrollo de políticas sociales. Este artículo se propone, entonces, compartir algunas ideas para entender mejor este concepto en las empresas y en la sociedad, además de plantear algunas reflexiones con respecto a las acciones a tomar en las empresas para integrarse al "ecosistema" del *big data* y finalmente invitar a los niveles directivos en las compañías a repensar su estrategia de datos y de esta manera acelerar el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

DATOS NO ESTRUCTURADOS Y MULTIESTRUCTURADOS

Hablar de *big data* requiere entender los diferentes tipos de datos que pueden integrarse. Esto nos lleva a entender del concepto de datos estructurados, no estructurados y multiestructurados.

Los datos estructurados se remontan a la historia de la humanidad, puesto que el uso de información ha sido fundamental en la sociedad para la toma de decisiones de diversa índole, por ejemplo: trazar planes estratégicos de

desarrollo económico y social, definir líneas de investigación científica, tomar decisiones de salud pública, monitorear proyectos de largo plazo, entre otros. En la antigüedad, la toma de información fue principalmente informal: notas escritas en papel, registro y subregistro de información. Esto condujo a la creación de mecanismos estructurados de colecta de datos, como los censos y las encuestas, estas últimas, mayoritariamente, realizadas de forma probabilística sobre una población delimitada y con el objetivo de proyectar a dicha población.

Aún hoy, la colecta estructurada de información es necesaria y de gran utilidad en diversas áreas, especialmente en los casos que requieren de una estrategia estructurada de recolección directa para conocer de manera detallada y más profunda un fenómeno. Estos casos son, por ejemplo, los censos poblacionales y encuestas de población.

La metodología implica también que los tiempos de procesamiento, análisis y presentación de resultados tardan días o semanas, por lo que la "accionabilidad" en la toma de las decisiones puede ser limitada.

Debido a los desarrollos tecnológicos, se han reducido significativamente los tiempos de digitación de datos, pasando de papel a colecta digital, y los tiempos de procesamiento, gracias a las herramientas de automatización y otros recursos.

Vale la pena resaltar que estas fuentes de información estructurada son altamente deseadas en el ecosistema del *big data*, porque permiten utilizar metodologías estadísticas de calibración y estimación en la integración de estos datos con otras fuentes no estructuradas. Adicionalmente, pueden ser usadas como referentes para perfilar diferentes tipos de individuos con niveles de confianza conocidos, para luego expandir y concluir a las grandes poblaciones sobre las que no se tiene información estructurada.

Si lo llevamos a otro contexto, en el que las nuevas tecnologías también han transformado el panorama, se podría comparar con esperar el noticiero de las 9:00 p.m., con el fin de enterarse de las noticias del día o la llegada del periódico en la mañana para empezar la jornada con la información de contexto

necesaria, algo impensable en el mundo de hoy en los medios en vivo y redes sociales. Los medios, como las metodologías tradicionales, todavía tienen un espacio cuyo valor comparado con los nuevos modelos radica en que cumplen el papel de validadores, permiten abordar la realidad de manera más detallada, aportan la ciencia detrás de los datos y contrastan las evidencias para acercarse a la verdad.

Hasta aquí todo en un terreno ampliamente conocido, tradicionalmente usado en diversos campos del conocimiento y la investigación social.

Con la masificación del Internet y el crecimiento de la conectividad a través de dispositivos móviles, la colecta activa de datos ya no es la principal fuente. Estos se generan espontáneamente con la actividad e interacción diaria de las personas y las

organizaciones. Compras digitales, herramientas de geolocalización, interacción en redes sociales, acceso a proveedores de contenidos, sensores, información biométrica, buscadores, transacciones bancarias y dispositivos médicos, para mencionar solo algunos, producen cantidades inimaginables de datos que se almacenan e interconectan gracias a la comunicación M2M (*Machine to Machine*).





FACTORES QUE HAN DESENCADENADO EL DESARROLLO DEL BIG DATA

LAS FUENTES DE DATOS DIVERSAS Y DE MÚLTIPLES DUEÑOS

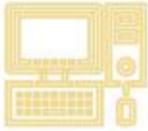


4

DATOS EN TIEMPO REAL



5

1 

DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS ALREDEDOR DEL TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

2 

LA INFORMACIÓN YA NO DEPENDE DE LOS SERVIDORES FÍSICOS, ALMACENAMIENTO VIRTUAL (NUBE)

3 

AUTOMATIZACIÓN (MACHINE LEARNING & ARTIFICIAL INTELLIGENCE) PARA LEER, INTEGRAR, INTERPRETAR

Lo anterior nos lleva a entender el concepto de datos no estructurados y multiestructurados. Los datos no estructurados provienen de información no organizada o de fácil interpretación por bases de datos tradicionales y usualmente contienen gran cantidad de texto. Twitter y otras publicaciones en redes sociales son ejemplo de esto. Los datos multiestructurados se refieren a variedades de formatos y tipos y estos se

derivan de interacción entre las personas y las máquinas, tales como las consultas de Internet, el acceso y uso de apps. En general este tipo de datos combinan imágenes y textos con algo de información estructurada.

Estas diversas fuentes de información pueden accederse cada día de manera más abierta gracias al desarrollo de las plataformas de almacenamiento en la nube y de las herramientas de

integración y automatización, provenientes del machine learning y la inteligencia artificial, entre otras.

LA MAGNITUD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE Y LA VELOCIDAD CON QUE SE OBTIENE

A medida que la disrupción digital sigue transformando la comunicación así como los canales de interacción de las personas y la experiencia de usuario en los diferentes dispositivos, y plataformas de interacción, los datos multiestructurados seguirán evolucionando en forma y contenido. Para hacerse una idea de la magnitud de información disponible es interesante saber, por ejemplo, que Google procesa hoy aproximadamente 62.000 búsquedas por segundo, lo cual representa alrededor de 5.3 billones de búsquedas por día y 1.9 trillones de búsquedas por año en el mundo. Por otra parte, la evolución en cuanto a la velocidad de procesamiento que ha permitido la transformación de la tecnología se ilustra con el hecho de que decodificar el genoma humano originalmente tomó cerca de 10 años, pero con la tecnología actual podría lograrse en una semana. (Fuente :The Economist – Data, data everywhere).



LOS DATOS COMO ALIADOS ESTRATÉGICOS

Los datos de múltiples fuentes, en diferentes formatos, contenidos (números, imágenes, texto, video, audio, mapas, coordenadas geográficas e interacciones web, entre otros) y provenientes de diferentes entidades (personas, grupos sociales, transacciones, campañas), como en un ecosistema biológico, se integran para generar *insights* que idealmente se deben traducir en elementos de acción y decisión en las organizaciones.

Aunque esta integración y generación de *insights* parecería algo natural y sencillo para los conocedores de una determinada área de negocio o de interés, puede convertirse en un reto de altas proporciones a medida que la cantidad de información disponible aumenta y las necesidades de análisis de las fuentes de información se hacen más complejas.

A nivel estratégico, algunas de las preguntas que toda organización debe hacerse al abordar su integración a este ecosistema de *big data* son: ¿Por qué y para qué se requiere la información? ¿Qué valor genera para mi negocio el uso de la información? ¿Cuáles son

las fuentes de información críticas para obtener ese valor? ¿Cuál es la estrategia para obtener el máximo valor y minimizar los riesgos de tomas de decisiones basadas en información insuficiente o mal analizada? Responder a estas preguntas es una función no solo de los expertos en computación, estadística u otras áreas afines en las compañías; debería ser una conversación a nivel directivo y estratégico, principalmente porque los esfuerzos en tiempo y dinero que conlleva cualquier actividad de consecución, integración y análisis de información no son menores. Pérdidas en este sentido, impactan no solo el balance de la compañía sino potencialmente el nivel de oportunidad en el accionar ante la dinámica de la economía, los consumidores y el mercado en general en el que se compete. Este planteamiento evidencia la necesidad de considerar una mayor y más relevante participación de los científicos de datos en los niveles directivos de las organizaciones.

Desde el punto de vista táctico, las organizaciones se enfrentan en principio a dos desafíos:

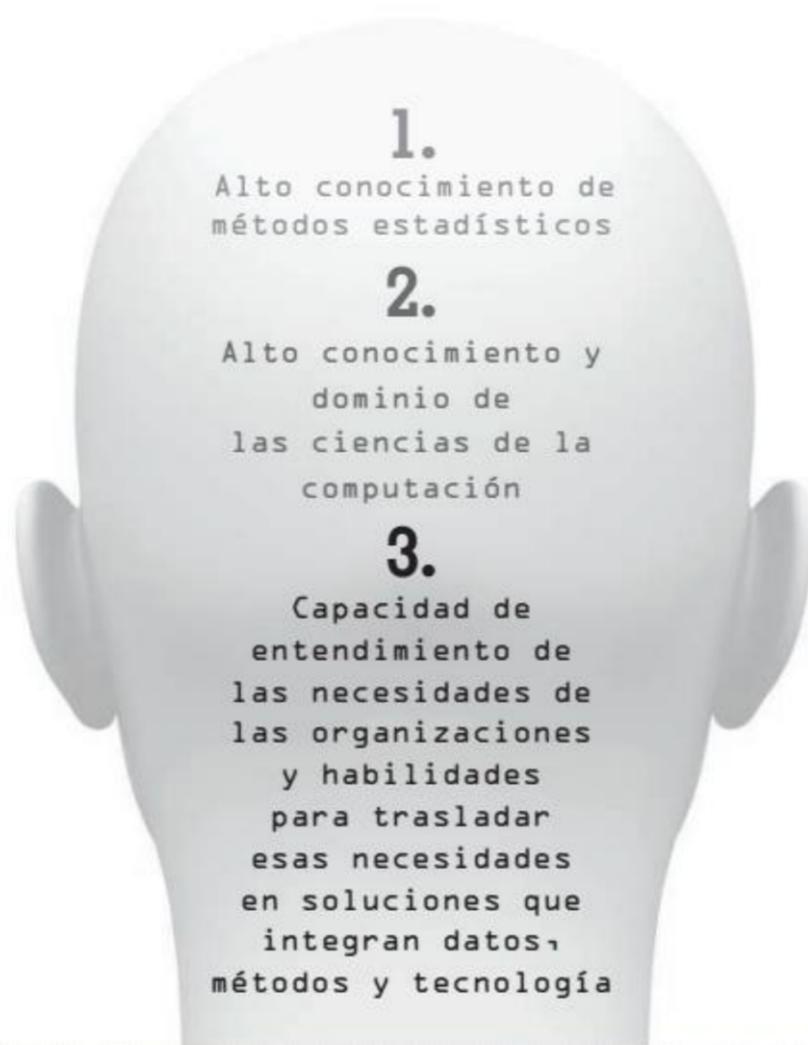
→ **1.** Encontrar una manera de entrar a ese

sistema en tiempo real cuando es necesario, inyectar y extraer información que les permita monitorear el desarrollo de las estrategias en el día a día, cambiar o ajustar el rumbo con mayor agilidad, tomar las grandes decisiones basadas en estrategias de datos alineadas a los objetivos de las organizaciones y obtener respuestas a las preguntas del negocio que generen valor de manera tangible y verificable.

→ **2.** Cuando la respuesta a estos interrogantes iniciales es clara, la definición de las soluciones de integración es el siguiente paso vital. Las compañías deben entender si tiene capacidad para generar sus propios sistemas de recolección e integración o si establecen una alianza con alguna compañía especializada que preste el servicio para ellos y para otros actores del sistema.

EL USO EFECTIVO DEL BIG DATA

Desarrollar un sistema propio de recolección y procesamiento de datos implica alta inversión en recursos técnicos y humanos, capacidad para la integración de sus propias fuentes con otras externas, recursos para



la interpretación en tiempo real. En conclusión, un proceso de alta complejidad, que si no es el core de su negocio puede desviar esfuerzos o terminar en soluciones de poco alcance. La alianza con terceros permite acceder a sistemas robustos, integrados por múltiples fuentes, con equipos conformados por personas altamente especializadas y con la capacidad para entregar información de manera ágil, interpretada y procesada, lista para la toma de decisiones. Al tiempo, puede ser un servicio costoso y, además, conllevar

algunos riesgos inherentes a la seguridad de los datos del negocio y sus clientes.

El uso de información para la toma de decisiones ha sido un elemento fundamental en la definición de cursos de acción en diversos frentes en las organizaciones sociales y empresariales. El surgimiento del *big data* en la era digital, y la evolución del mismo, también está transformando de manera profunda cómo los seres humanos nos comportamos y nos relacionamos, nuestros hábitos de consumo, de lectura, nuestros intereses

El científico de datos debe tener actitud, curiosidad, pasión por los datos, debe ser colaborador y estar orientado al negocio. Además, habilidades de comunicador para traducir datos en acciones, y ser capaz de contar y mostrar historias.



por aprender. Por supuesto, esta transformación impacta la forma como se desarrollan los negocios y se lideran las organizaciones.

Un claro ejemplo de esta transformación se evidencia en el área de consumo con el crecimiento de las compras en línea (*e-commerce*), en las que grandes jugadores como Amazon, Alibaba, Walmart y Apple, entre muchos otros en el mundo, han sido determinantes en la evolución de las dinámicas de mercado y en la disrupción en los canales tradicionales de comercio. Este cambio ha impactado a todos los sectores: fabricantes, retailers, publicidad, cadenas de distribución y, por supuesto, se afrontan nuevos retos que requieren el uso de información de diversas fuentes para encontrar respuestas. Quienes han entendido este cambio y se están adaptando, tendrán mejores oportunidades en el mercado que los que se apegan a estrategias tradicionales. **I**

SUMARIO

Desarrollar profundamente un concepto tan amplio como complejo y del que estamos hasta ahora entendiendo su real magnitud sería demasiado ambicioso. El objetivo de este artículo, más que resolver, busca generar inquietudes sobre un tema considerado hasta ahora exclusivo de los técnicos en las ciencias relacionadas y llamar la atención sobre el valor estratégico de asumirlo como un asunto de alta dirección que puede contribuir de forma profunda en la transformación de las organizaciones para ser más competitivas y sostenibles en el mediano y largo plazo.



BIG DATA

DEL MARKETING DE LAS COSAS A UN CONSUMIDOR HUMANIZADO



**Cindy Paola
Pinzón Ríos**

*Investigadora del
Departamento de
Dirección Comercial y de
Operaciones
Inalde Business School*



**Ignacio Osuna
Soto, Ph.D.**

*Profesor y director
del Departamento de
Dirección Comercial y de
Operaciones
Inalde Business School*

Conocer ciertas vulnerabilidades del cliente, principalmente aquellas relacionadas con el desarrollo cognitivo y, en concreto, la importancia de la edad y la educación, proporcionará luz al desarrollo de estrategias humanistas –por su visión holística del cliente–.

EL NIVEL ACADÉMICO Y EL
ENVEJECIMIENTO HACEN
VULNERABLE AL CONSUMIDOR

- PÁG. 20 - 21

¿ESTÁ PREPARADO EL MARKETING
PARA LAS GENERACIONES QUE
PIDEN RESPETO Y PREMIAN
LA RESPONSABILIDAD DE LAS
MARCAS?

- pág. 23

En el mundo de la información, el *big data* o de la industria 4.0 se pueden identificar los rasgos de los consumidores, sus intereses y el tipo de contenido que buscan, así como su actitud y preferencia, gracias a su comportamiento *on y offline*. Por ejemplo, según un informe de *Think With Google*, del 79% de los consumidores que usan su *smartphone* para investigar sobre algún producto (ZMOT o momento cero de la verdad), solo el 10% lo compra. Aunque es posible identificar muchas características de los consumidores, que podrían ser útiles para predecir su comportamiento o al menos para llamar su atención, surge la incógnita de si realmente las marcas se ocupan de conocer a sus clientes, en todos los niveles, para ofrecerles la mejor oferta de valor o si, por el contrario, solo son el medio para alcanzar los ingresos presupuestados.

Conocer al cliente implica saber sobre sus hábitos de consumo, necesidades, aspiraciones, entre otros, pero también sus limitaciones como audiencia, no para sacar partida de estas sino para tomar acciones responsables y éticas que cuiden al cliente, lo desarrollen y lo entiendan en todas sus dimensiones. Son inusuales las investigaciones de mercados que, además de identificar la afinidad con la marca, también reconozcan la vulnerabilidad del consumidor. Es por esto que, desde el diseño de las estrategias comerciales, es relativamente sencillo caer en una visión utilitaria del mercado, cosificando al consumidor como utensilio de un intercambio de bienes y servicios.

CONOZCA A SU CLIENTE

Aunque la publicidad no tiene un efecto directo sobre el comportamiento de los consumidores, quienes son libres de tomar las decisiones de compra, es importante reconocer que son vulnerables. Esto se evidencia desde el desarrollo de las habilidades cognitivas y de las estructuras cerebrales; el cerebro termina de desarrollarse en la adolescencia y empieza a envejecer a los 30 años.

Se han identificado tres factores que pueden hacer más vulnerable al público frente al contenido de las marcas, lo cual es mediado por la ausencia de un desarrollo completo de las funciones ejecutivas (FE): edades muy tempranas (niños), el envejecimiento de las habilidades cognitivas, al igual que el nivel académico (alfabetización).

Autores como Verdejo, Bechara, Rosselli, Jurado, Matute, Nagy, Westerberg, Klingberg, entre otros, han enfatizado en





LOS NIÑOS SON MÁS PROPENSOS A TOMAR LITERALMENTE LOS MENSAJES SIN ABSTRAER COMPLETAMENTE EL CONTENIDO, AL IGUAL QUE TOMAR DECISIONES POCO ESTRUCTURADAS Y MÁS DADAS POR ASPECTOS EMOCIONALES Y QUE NO CONTEMPLAN TODAS LAS OPCIONES.

LOS NIÑOS COMO CONSUMIDORES

CERCA DEL 72% DE LOS NIÑOS entre 6 a 8 años influyen las decisiones de compra en las casas. A esto se suma que empiezan a reconocer las marcas al año y medio de edad y, por consiguiente, están expuestos desde muy pequeños a la publicidad. Por ello, son una audiencia proclive a los mensajes de las marcas, debido a que los procesos cognitivos y conexiones neuronales asociados a las FE tardan más tiempo en desarrollarse. El desarrollo de la flexibilidad cognitiva surge hacia los 10 años y la planeación, en la adolescencia.

De esta manera, los niños menores de 6 años no pueden controlar y coordinar conscientemente sus acciones, pensamientos y emociones. En general, los niños no comprenden en su totalidad el contexto de los significados culturales de las marcas, lo que implica que son más propensos a tomar literalmente los mensajes sin abstraer completamente el contenido, al igual que tomar decisiones poco estructuradas y más dadas por aspectos emocionales y que no contemplan todas las opciones.

Por lo anterior, es recomendable un especial cuidado con los niños frente a los mensajes de las marcas, por ejemplo, la vinculación de frituras y *snacks* con dibujos animados, lo cual genera actitudes positivas y preferencias hacia las marcas y ellos son susceptibles a tener respuestas afectivas inducidas por estas. **A pesar de que el niño identifique la intención persuasiva de la marca, no es usado como defensa cognitiva.** Esto ha sido evidenciado en varios estudios como los de Van Reijmersdal, Rozendaal, Buijzen (2012), y Mallinckrodt, Mizerski (2007)



el rol que tienen las FE en la actualización y monitoreo de los diferentes contenidos de la memoria de trabajo. Algunos son el almacenamiento, la manipulación de información temporal, planificación y la habilidad para anticipar, al igual que ejecutar y ensayar secuencias de una conducta, las encargadas de la inhibición, de la cancelación de respuestas automáticas, guiadas o predominantes.

Asimismo, las FE tienen como función permitir la adaptación de las personas en circunstancias nuevas y complejas y de esta manera ir más allá de las conductas automáticas. De igual forma, las FE están inmersas en el pensamiento analítico y su

maduración está relacionada con la generación de conexiones neuronales en el lóbulo frontal, lo cual implica la toma de decisiones más racionales, la identificación de consecuencias, el autocontrol y el procesamiento de información más rápido.

Impacto del envejecimiento de las habilidades cognitivas

Las habilidades cognitivas y las estructuras cerebrales empiezan a envejecer a los 30 años, lo que incluye un gran porcentaje de la audiencia a la que se dirigen las marcas e incluso a una parte de los *millennials*. De esta manera, las FE hacen parte de los primeros procesos

que empiezan a declinar con el envejecimiento, lo cual es planteado en la teoría del "envejecimiento del lóbulo frontal". Por lo tanto, este público es más propenso a recibir la información que genera la publicidad de manera pasiva, sin realizar un análisis de su contenido detallado y evaluar opciones.

De esta forma a mayor edad, el consumidor es más propenso a ser influenciado en su actitud frente a la marca. Es así como, al enfocarse en las necesidades de este segmento, las marcas deben reconocer estas características. Un ejemplo reciente son las polémicas acerca de productos de cuidado de la piel, asociados a la mejoría

de las arrugas (Regenerext V). En esta situación, el producto carece de respaldo científico comprobado y de una explicación clara de las propiedades, pues de lo contrario es solo una herramienta para sacar partida de las necesidades y aspiraciones de los clientes.

Nivel académico y los mensajes de las marcas

El nivel de escolaridad influye en el desarrollo de las FE por ser fundamental en el procesamiento de la información. Las FE están vinculadas a la alfabetización debido a que su desarrollo es diferente en las personas que aprendieron a escribir y leer en la infancia de las que lo hicieron en edades adultas. Este aprendizaje genera una interconectividad y un funcionamiento cerebral de ciertas áreas que permiten la formación del pensamiento abstracto y la reestructuración del funcionamiento cerebral. Por

consiguiente, la alfabetización está relacionada con procesos de pensamiento ideográfico, analítico, visográfico y fonológico, entre otros.

En el mundo hay cerca de 757 millones de personas que no saben leer ni escribir. En Colombia, según MinTic, la tasa es superior al 5,8% de la población, con más de dos millones de personas. Estas características son relevantes al momento de formular estrategias de comunicación, por ejemplo, en ambientes políticos, en los que el nivel de emocionalidad es muy alto. Con base en estrategias propias de este campo, en la teoría del juicio social, la audiencia es más susceptible a la persuasión y a la influencia en actitudes, lo cual puede derivar en resultados electorales "inesperados".

Cosificar el mercado es un un gran error

Se debe tener en cuenta que el mercado está conformado por personas y, por lo tanto, no se puede cosificar.

Es muy importante, además, resaltar que todos los consumidores son vulnerables. De hecho, las marcas que cuidan a sus consumidores tienen un impacto social positivo y una buena reputación, la cual se refleja favorablemente en las utilidades.

Según el Informe Global de Sostenibilidad Corporativa de Nielsen, el 66% de los consumidores están dispuestos a adquirir productos o servicios si son de marcas sostenibles. A esto se agrega que el 73% de las generaciones más jóvenes buscan marcas con un impacto social positivo y estándares éticos. Asimismo, afirman sentirse cómodos en un 81% con las declaraciones públicas de las empresas con prácticas responsables, tanto con el público interno como externo. Así, la búsqueda de estos jóvenes se enfoca en marcas que respeten los derechos, cuiden a la sociedad y también a los consumidores. **I**

REFERENCIAS

- Baca, A. L. (2009). La investigación neurológica y los adultos iletrados. *Interamerican Journal of Psychology*, 43(3), 491-495.
- Codeluppi, V. (2007) El papel social de la publicidad. *Pensar la publicidad*. 1 (1) 149 - 155
- Dahl, R. E. (2004). Adolescent brain development: a period of vulnerabilities and opportunities. Keynote address. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1021(1), 1-22.
- Flores Lázaro, J. C. (2012). Influencia del nivel y de la actividad escolar en las funciones ejecutivas. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(2).
- García-Molina, A., Enseñat-Cantalops, A., Tirapu-Ustárrroz, J., & Roig-Rovira, T. (2009). Maduración de la corteza prefrontal y desarrollo de las funciones ejecutivas durante los primeros cinco años de vida. *Rev Neurol*, 48(435), 40.

Consulte la bibliografía completa de este artículo en www.inalde.edu.co/revista/bibliografia



BIG DATA

EL VALOR DE LAS ENCUESTAS EN LA POLÍTICA



Pablo Lemoine

*Director de Innovación
Centro Nacional de
Consultoría*

Conocer la opinión obliga a tener en cuenta los intereses del ciudadano, a que el líder establezca un diálogo con la gente y a que se fortalezca la democracia. Buscar con objetividad la respuesta de una encuesta, constituye encontrar la fuente más importante de información para planear estrategias y diseñar mensajes.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE UNA ENCUESTA EN LA PREPARACIÓN DE UN MENSAJE A NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?

- pág. 26

¿ES LA RELIGIÓN UNO DE LOS FACTORES QUE AFECTA EL DISCURSO POLÍTICO?

- pág. 27

UNA ENCUESTA SOBRE LA CONFIANZA DE LOS COLOMBIANOS EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS MUESTRA CÓMO EL PARTIDO VERDE TIENE LA MAYOR CONFIANZA ENTRE LOS COLOMBIANOS

- pág. 28

Las encuestas ofrecen muchos beneficios a la sociedad. A través de ellas se calcula el PIB, el desempleo, las audiencias de medios, el nivel de educación de los países, se establece el impacto de las políticas públicas entre otras.

Estos beneficios se dan gracias a un teorema que permite establecer, a partir de una muestra al azar, una estimación de un parámetro de la población y un margen de error. En el caso de mil observaciones para una población infinita con 95% de confianza, el error es menor a 3%. Este resultado tiene una consecuencia muy importante: **no es necesario entrevistar a toda la población para saber, con un margen de error conocido, qué piensa. Basta con entrevistar una porción, pero es importante que sea al azar (todos tengan una probabilidad de ser escogidos).**

El resultado es que las encuestas ofrecen información valiosa y este hecho trae otros beneficios.

La política y, de manera especial las campañas políticas por su naturaleza, no son objetivas porque cada candidato tiene que afirmar que es el mejor y el que mayor aceptación tiene del público. Esto hace que la campaña política sea un medio

plagado de subjetividad. Sin las encuestas, todos los candidatos irían ganando; el gobierno diría que su aceptación es alta; la oposición diría que siempre es baja. En época de campaña, las encuestas avivan la competencia y le facilitan al ciudadano entender de mejor manera cómo se está desarrollando la competencia democrática.

Este conocimiento de la opinión ciudadana genera presión y obliga tener en cuenta los intereses de la gente. En consecuencia, se fortalece la democracia, que no es otra cosa que el diálogo entre la población y sus líderes. Por lo tanto, una encuesta se convierte en una representación del pensamiento de los ciudadanos.

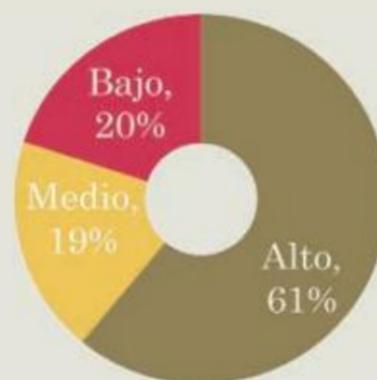
La posibilidad que dan las encuestas de tener un diálogo con la población tiene un impacto contundente en la

comprensión de los eventos políticos y en la planeación de los mensajes y las estrategias de las campañas políticas. Con el objetivo de ilustrar cómo las encuestas ayudan a comprender los eventos políticos y a diseñar los mensajes de campaña, a continuación se presentan algunos ejemplos desarrollados por el Laboratorio de la Democracia del Centro Nacional de Consultoría.

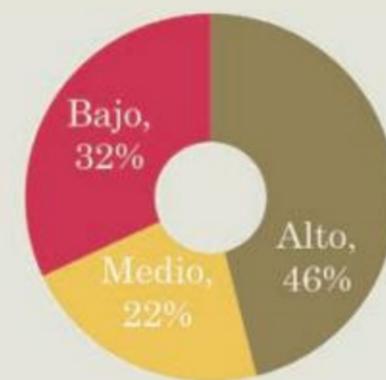
AUTORITARISMO

El autoritarismo es una medida que se ha puesto muy de moda en Estados Unidos porque es la variable que más se correlaciona con el voto por Donald Trump. Las personas con un nivel de autoritarismo alto tienen sentimientos, valores y concepciones que se pueden considerar como apegados a comportamientos que favorecen el cumplimiento

Distribución del nivel del Autoritarismo en Estados Unidos (2016)



Distribución del Autoritarismo en Estados Unidos (2016)





En los lugares de mayor nivel socioeconómico los candidatos hablan de ideales y en los lugares menos favorecidos, de promesas.



47% cree que la Biblia es un libro sagrado escrito por Dios que debe tomarse palabra por palabra y el 33% considera que la opinión del sacerdote o pastor tiene una importancia alta en la decisión personal de voto. Consecuencia de esta realidad es la importancia que tiene la religión en la política de nuestro país y por lo tanto se puede esperar que los candidatos de las próximas elecciones tengan tinte religioso.

MOTIVACIÓN PARA VOTAR

Mucho se ha dicho acerca del clientelismo, de la proporción del voto de opinión y de las diferentes fuerzas que influyen el voto. El laboratorio de la Democracia se puso en la tarea de

de normas tradicionales y que prefieren la seguridad y el uso de la fuerza sobre la prevalencia de las libertades individuales. En el CNC medimos el nivel de autoritarismo de Colombia. El resultado es que el 61% de los colombianos tiene un nivel de autoritarismo alto, mientras que en Estados Unidos esta cifra corresponde al 46% de la población. Las figuras públicas con mayor aceptación entre las personas autoritarias son Álvaro Uribe y Germán Vargas

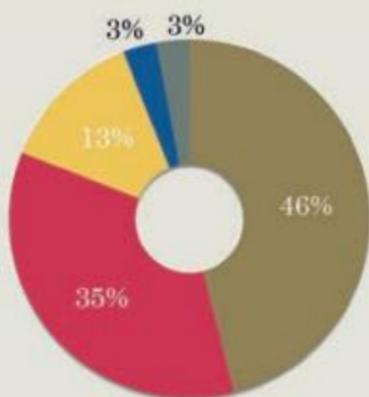
Lleras. Las personas con autoritarismo alto también tienen mayor probabilidad de estar en contra del proceso de paz. Estos altos niveles de autoritarismo en el país explican los candidatos que apoyamos y las ideas que seguimos.

RELIGIÓN

Una encuesta realizada por el Laboratorio de la Democracia del Centro muestra que la religión es importante para el 85% de los colombianos; el 72% del país es católico; el

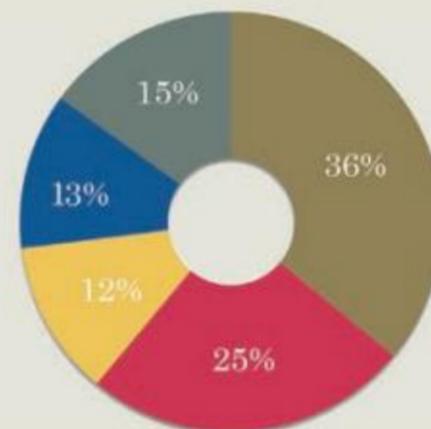


¿Cuál de estas frases describe mejor su opinión acerca de la Biblia?



- La Biblia es la palabra de Dios y debe tomarse literalmente, palabra por palabra
- La Biblia es la palabra de Dios pero NO debe tomarse literalmente, palabra por palabra
- La Biblia es un libro escrito por los hombres y no es la palabra de Dios
- Otra / no lee
- No sabe / no responde

¿Cuál es su principal motivación para votar?



- Voto de opinión
- Voto interesado
- Voto carismático
- Voto disciplinado
- No sabe / no responde

investigar este tema. Con este fin, realizó una encuesta para establecer qué proporción de la población vota principalmente por el programa del candidato, qué proporción lo hace por un interés específico, qué proporción lo hace por disciplina y qué porcentaje lo hace por el personaje. Los resultados muestran que el voto de opinión (por el programa del candidato) es del 36%, el voto interesado del 25%, el disciplinado 12%, el 12% porque le cree al candidato y un 15% no sabe o no responde. Al estudiar estos tipos de voto por partido, el Partido Verde es el más afín con el voto de opinión y en los departamentos más pobres es más fuerte el voto interesado. En consecuencia, en los lugares de mayor nivel socioeconómico los candidatos hablan de ideales y en los lugares menos favorecidos, de promesas.

PARTIDOS PERDIDOS

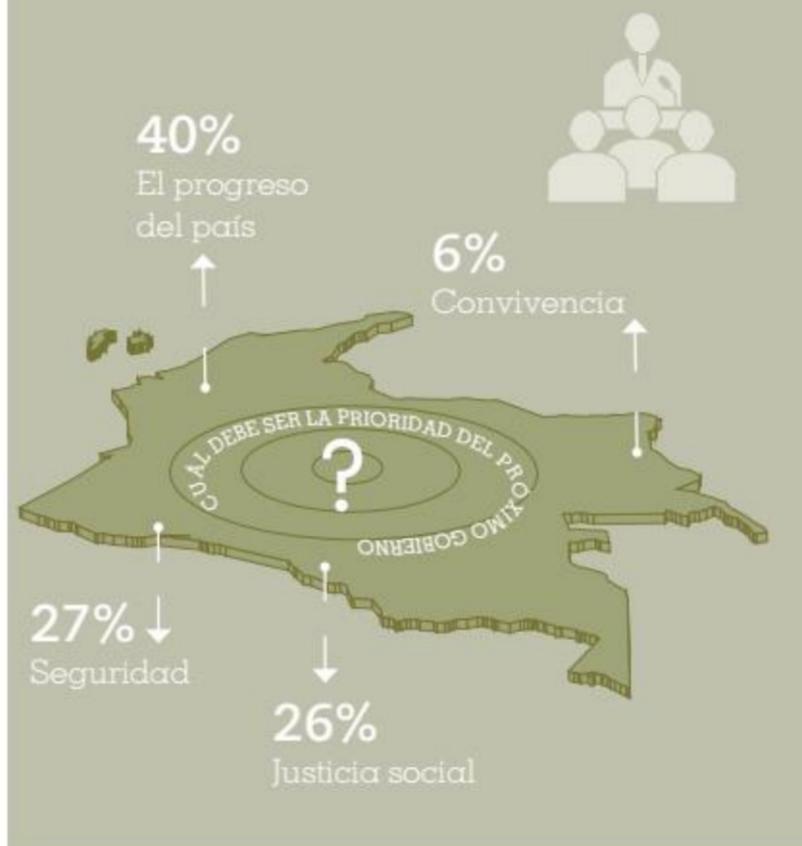
La confianza de los ciudadanos en los partidos políticos es cada vez más baja. En una encuesta desarrollada por el Laboratorio de la Democracia del Centro, en una escala de 1 a 5, el partido en el que más confía la gente es el Partido Verde con un nivel de confianza promedio de apenas 2.8. Le siguen el partido Liberal con 2.7 y el Centro Democrático con 2.6. Al preguntarle a la gente cuál debe ser la prioridad del próximo gobierno, el 40% se inclina por el progreso del país, mucho más importante que la seguridad, un 27%; que la justicia social, un 26%; y que la convivencia, un 6%. Sin embargo, al preguntar con qué asocia los partidos, ninguno se ve claramente asociado al progreso. El que es percibido como el más cercano a esta prioridad es el Centro Democrático. Pero como pasa con la confianza, el nivel de proximidad a este objetivo es bajo. En consecuencia, no es de sorprender que tengamos unos partidos débiles y varios candidatos han decidido correr por firmas. **I**

¿CUÁL ES EL PARTIDO POLÍTICO EN EL QUE MÁS CONFÍA?



Fuente: Laboratorio de la Democracia del Centro

¿CUÁL DEBE SER LA PRIORIDAD DEL PRÓXIMO GOBIERNO?



SUMARIO

Estos sencillos ejemplos muestran el gran aporte de las encuestas para el desarrollo de la democracia. El cual se basa en una teoría científica que ha sido de gran utilidad en otros campos como la economía, el mercadeo, la medición de audiencias, evaluación y planeación de política pública, entre otros.

 No solo llevamos cartas y paquetes,
*transportamos sus alianzas, acuerdos,
negocios y proyectos* >



Casillero
Virtual



Encomienda



Carga
Masiva



Paquetería



Sr. Pack



Paquetería
Empresarial
Terrestre

www.4-72.com.co

Teléfono: (571) 472 2000 • Línea Nacional: 01 8000 111 210

 4-72 |  @472Colombia |  472Colombia



El servicio de **envíos**
de Colombia



BIG DATA

MÁS QUE DATOS PARA RECUPERAR EL TERRENO PERDIDO



**Juan Diego
Becerra Platín**

CEO de Raddar,
organización
colombiana dedicada a
la medición del consumo
de los hogares.

Es momento de pensar más en participar en la vida de los consumidores y analizar con mayor detenimiento y sensibilidad su comportamiento; de esta forma se podrá entrar a competir con el rango de las opciones donde él ubica un producto. El análisis concienzudo de la información indica que factores como el menor precio ya no están determinando que una marca o producto sea el primero en la lista de compras del consumidor actual.

SE DEBE REPENSAR CUÁL ES LA VERDADERA COMPETENCIA

- pág. 32

ENTENDER Y ENCONTRAR CUÁLES SON LAS NECESIDADES REALES DE UN CONSUMIDOR LE PERMITEN HOY A UN PRODUCTO, SERVICIO O MARCA, ESTAR DENTRO DEL RANGO DE LA LISTA DE COMPRAS QUE SE PRIORIZA.

- pág. 34

Muy seguramente todos hemos escuchado sobre la participación de una marca dentro del mercado de una categoría en particular. Hablamos de participaciones del total de las ventas de un canal o de algunos canales, de una o de muchas categorías juntas. Las marcas, dicen entonces, que participan el tanto por ciento de su mercado, como si pudiésemos encerrar a los consumidores de acuerdo con los intereses organizacionales de las compañías.

Quizá por esas mediciones tradicionales del mercado es que muchos de los cambios recientes en los hábitos de consumo de los colombianos terminaron sorprendiéndonos a todos como si nunca hubiésemos esperado algo así. De repente, la aparición de los *discounters* cayó como un baldado de agua fría a los mercados tradicionales que empezaron a ver una disminución en sus ventas. Los aumentos de los precios de los alimentos en 2016 generaron unas desaceleraciones, que se convirtieron en contracciones, de mercados que antes venían creciendo, como los productos de línea blanca o los vehículos. Las medidas del Banco de la República frenaron la asignación de créditos de consumo o hipotecarios, mientras los

colombianos seguíamos endeudándonos. De repente, parece que se nos había olvidado que el consumidor toma decisiones, las cuales no siempre son las que esperábamos.

REPENSAR: ¿QUIÉN ES LA COMPETENCIA?

Por eso, tal vez necesitamos pensar que la competencia de una empresa no gira únicamente en torno a las organizaciones que producen lo mismo o los posibles sustitutos que pueden llegar a encontrarse en el mercado para suplir la misma necesidad. La competencia es cualquier producto que genere un desembolso de los hogares, en cualquier categoría, en cualquier momento. Un ejemplo sencillo: la llegada de Netflix al país ha generado un cambio que quizá ha pasado desapercibido para muchos de nosotros: si contratamos el servicio, el gasto durante un año es de por lo menos \$270.000. Ese dinero no ha salido en la disminución del gasto de otro servicio de televisión porque, a pesar de tener menos tiempo para estar frente al aparato, contamos con televisión por cable o satelital, además de Netflix. Entonces ¿de dónde salieron esos \$270.000? ¿En qué dejamos de gastarlos? La idea del consumidor,

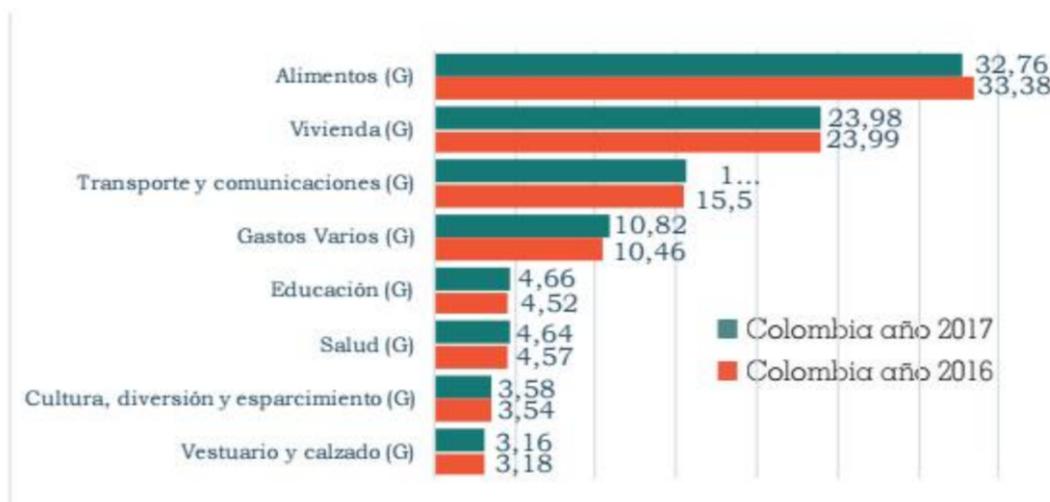
desde esta óptica, empieza por describir algo que él mismo muchas veces no ha identificado. En 2016, año de cambios de precio tan importantes en los alimentos frescos por cuenta del fenómeno del niño y el posterior paro camionero, los colombianos tuvimos que asignar más de nuestro gasto a la comida de todos los días (Gráfico No.1). La cebolla llegó a tener aumentos de precio del 96% frente al año anterior. ¿Comimos menos huevos con cebolla y tomate? Quizá no. Eso significa que gastamos más en esos huevos solo por cuenta del exceso de calor en el país. Cuando sumamos estos pequeños gastos de más, nos damos cuenta de que la competencia a veces también debe mirarse en el bolsillo y no solo en el mercado.

Pero el asunto es que incluso más complejo cuando pensamos en el cambio de canales que los consumidores observan todos los días. La posibilidad de comprar productos fabricados en Tailandia, que con precios aún más bajos que los de fabricación en el país se encuentran en plataformas digitales, hacen que los mercados considerados tradicionales deban reevaluarse. Las redes sociales, los *e-commerce* internacionales, los



↑
La competencia es cualquier producto que genere un desembolso de los hogares, en cualquier categoría, en cualquier momento.
←

Gráfico No. 1 / *PocketShare* Grandes Grupos



Fuente: RADDAR – Septiembre de 2017

discounters o los tradicionales “sanandresitos” son canales que los consumidores tienen en cuenta, evalúan y utilizan. ¿Cómo los medimos?, o mejor ¿queremos o tenemos intención de medirlos?

Es allí donde debemos revisar lo que pasa con nuestras empresas para encontrar las verdaderas causas de muchos mitos que hemos creado al revisar las participaciones tradicionales que utilizamos como compañías. Si la principal razón para que una empresa que vende bebidas disminuya en hectolitros sus ventas es que ha llovido más de lo normal, ¿será suficiente pensar en cuánto participamos nosotros frente a la competencia?

LOS SÍNTOMAS

A veces las cifras frías nos hacen olvidar que detrás de todas las transacciones existen personas con comportamientos que se ajustan a lo que ellos deciden, no siempre acordes con los planes de ventas que las compañías crean año tras año. La cercanía, por ejemplo, es hoy uno de los factores más interesantes del ecosistema de comercio en Colombia. El éxito de los *discounters* hoy no está únicamente atado al precio de los productos en las góndolas. Incluso, varios artículos periodísticos muestran que los

hipermercados pueden tener precios menores, pero aun así crecen y “se comen” de manera importante la torta de los gastos de los colombianos. A la percepción de precio hay que añadirle la cercanía, la multiplicidad de tiendas.

Cuando hay tantas tiendas, es interesante ver el fenómeno que se genera, sobre todo pensando en las diferencias entre los distintos niveles socioeconómicos. Los altos precios de los predios en los estratos altos en el país causaron que las tiendas que allí se ubicaban no fuesen suficientemente rentables obligándoles a cerrar. Pero, a muchas de esas zonas llegaron los *discounters*, convirtiéndose en las tiendas del barrio para los estratos altos, mientras en los niveles socioeconómicos más bajos terminaron siendo los supermercados para las compras de la casa, con precios más que competitivos.

NECESIDADES REALES

Con este nuevo panorama en el comercio del país, es importante pensar en cómo asignan los colombianos el dinero que ahora les queda disponible, luego de los ahorros generados con las compras en las marcas blancas. Durante los últimos años, incluyendo el 2016 con las complejidades que

nos trajo, los colombianos gastamos más en productos y servicios de entretenimiento, para no dejar de resaltar que nuestro país es suficientemente particular. (Gráfico No. 2) Pero 2017 nos ha mostrado una recuperación en aquellas categorías en las que no pudimos gastar tanto el año pasado, por lo que se observa una recuperación de transporte y comunicaciones y de gastos varios, grupo en el que se destaca la recuperación de los productos para el cuidado y el aseo personal.

Incluso en medio del reajuste del gasto y de la nueva carga impositiva, los colombianos no dejamos de gastar en entretenimiento, señalando que buscamos la forma de darle un vuelco a la situación, de reírnos, así sea de nuestros propios problemas. Pero las marcas siguen pensando en la caja, en las necesidades de

vender, como si no sirviese de algo acompañar a nuestros clientes en esos momentos que parecen no ser tan beneficiosos. ¿Alguna vez se han preguntado en lo que piensan los consumidores cuando tienen que comprar un producto de menor precio porque no les alcanza, o en la alegría cuando compran un producto de la misma calidad a precios más bajos?

MIRÁNDONOS EL OMBLIGO

El único problema de pensar en la participación del mercado consiste en que es apenas una parte de la historia, que sin lugar a dudas proporciona información útil para algunas decisiones tácticas, pero no suficiente para pensar de manera estratégica. Nos habla con claridad de lo que conocemos, pero deja por fuera lo que significa un consumidor,

Gráfico No.2 / Crecimiento real del gasto de los hogares

Fuente: RADDAR – Septiembre de 2017



QUIZÁ es hora de empezar a pensar un poco más allá de la participación de mercado e incursionar de veras en la vida de los consumidores.

más allá de la transacción con la que, se supone, nos relacionamos con él.

Después de doce meses en los que el gasto de los hogares mantuvo crecimientos negativos, junio de 2017 (Gráfico No. 3), volvió a mostrar un crecimiento real. Ese comportamiento ha estado relacionado, en gran parte, a los estados de ánimo que se reflejan en todos los estudios de expectativas que se presentan en el país, desde Fedesarrollo con el índice de Confianza del Consumidor hasta Nielsen con sus expectativas de país. En la práctica, el consumidor colombiano ha estado desanimado y la industria y el comercio en lo único que se han enfocado es en tratar de bajar los precios para vender más. Ahí está la desconexión; el verdadero problema.

Mirarnos el ombligo nos lleva a dejar de pensar que

en la práctica la persona que está al otro lado, esa que nos permite tener una participación, ha entregado una parte de su vida a trabajar para conseguir el dinero para comprar uno de nuestros productos. Y nosotros ahora nos enfocamos en las promociones para ganarle a la competencia, como si no valiese la pena mirar el otro lado del cristal y encontrar la verdadera razón por la que alguien prefiere uno de nuestros productos en lugar de los de la competencia. Aún hay personas que buscan productos y colombianos que creen en las marcas. En medio de este panorama, vale la pena decir que uno de cada tres colombianos no cree en las promociones: ¿no es un poco más complejo así?

MÁS DATA PARA MEJORAR LA RELACIÓN

No existen buenas o malas mediciones, malos indicadores o algo por el estilo. Medimos por medir como si fuese suficiente tener un número y compararlo sin entender las historias que están detrás, esas que hacen que un porcentaje tenga sentido o que un valor absoluto simplemente sea paisaje. Es fundamental pensar estratégicamente en los objetivos de la compañía e incluir los indicadores que representen, al menos,

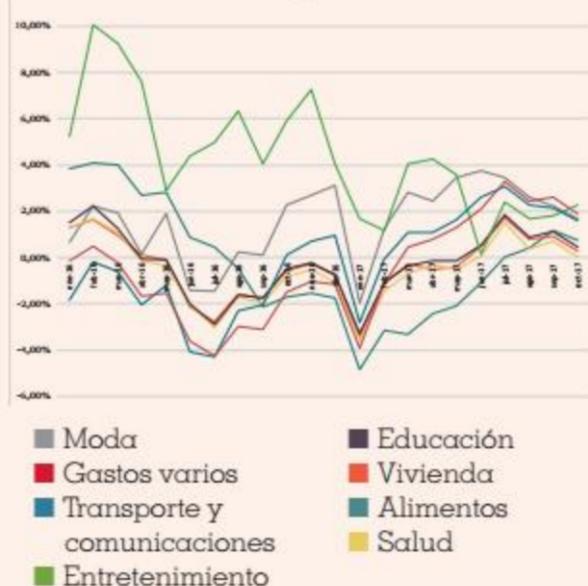
un poco lo que nuestros consumidores son para nosotros. Sin consumidores no habría marcas, ni mercados, ni grandes empresas que produjeran. Necesitamos volver a lo básico: ofrecer valores a los consumidores, entregarles verdaderas razones para que compren el producto que vendemos y, aún más, para que compren el producto de nuestra marca sobre todos los demás. Hoy hay tantos productos y sustitutos, que lograr que nos escojan a nosotros debería ser celebrado como magia; no como simples porcentajes.

HOY: EMPRESA/CLIENTE

Quizá todo este entorno adverso de los últimos dos años nos permita reflexionar sobre lo que queremos y podemos llegar a hacer como compañía. ¿Estuvimos ahí para el consumidor?, ¿nos eligieron, nos cambiaron, nos olvidaron? Quizá encontrar los porqués nos permita plantear la relación que debemos construir ahora con nuestros consumidores. Siempre habrá alguien que pueda vender más barato, así que tal vez es hora de empezar a pensar un poco más allá de la participación de mercado e incursionar de veras en la vida de los consumidores. Ese puede ser el camino para recuperar el terreno perdido. **I**

Gráfico No.2 / Crecimiento real de los hogares por grupo de consumo

Fuente: RADDAR – Septiembre de 2017





BIG DATA

ESTRATEGIA DE DATOS, DE LOS PITS A LO CORPORATIVO



Tito Neira Ávila

Gerente de estrategia
de datos, analítica
y PRM. Colpatria,
Scotia Bank.

Para que una compañía beba el champán de la victoria (cumplir los objetivos), todas las áreas de la corporación deberían orientar sus esfuerzos a partir de las decisiones que se tomen tras procesar y analizar la data recopilada. Sin embargo, es preciso recordar que, así como en las pistas, el triunfo corporativo no depende solo de la habilidad de manejo de un directivo y su equipo. Hoy, más que nunca, pertinencia, precisión y oportunidad son fundamentales para llegar a lo más alto del podio

TRES FUENTES CON LAS QUE SE
DEBE ALIMENTAR LA ESTRATEGIA
CORPORATIVA

- pág. 39

CON LA GENERACIÓN, MANEJO Y
ANÁLISIS DE DATA SE OBTIENE
EL MEJOR SISTEMA DE ALARMA
TEMPRANA DE RIESGOS

- PÁG. 41

Un buen símil para comprender la importancia de incorporar la ciencia de datos en las compañías es el mundo del automovilismo de élite. Si bien en muchos deportes de alto nivel es fundamental el trabajo de los diferentes especialistas que le colaboran al deportista, los pilotos profesionales deben sus triunfos, en gran medida, a esa tarea poco conocida y muy reservada que realizan ingenieros, mecánicos y directores técnicos, quienes sacan el máximo provecho de la data que recopilan por medio de la telemetría.

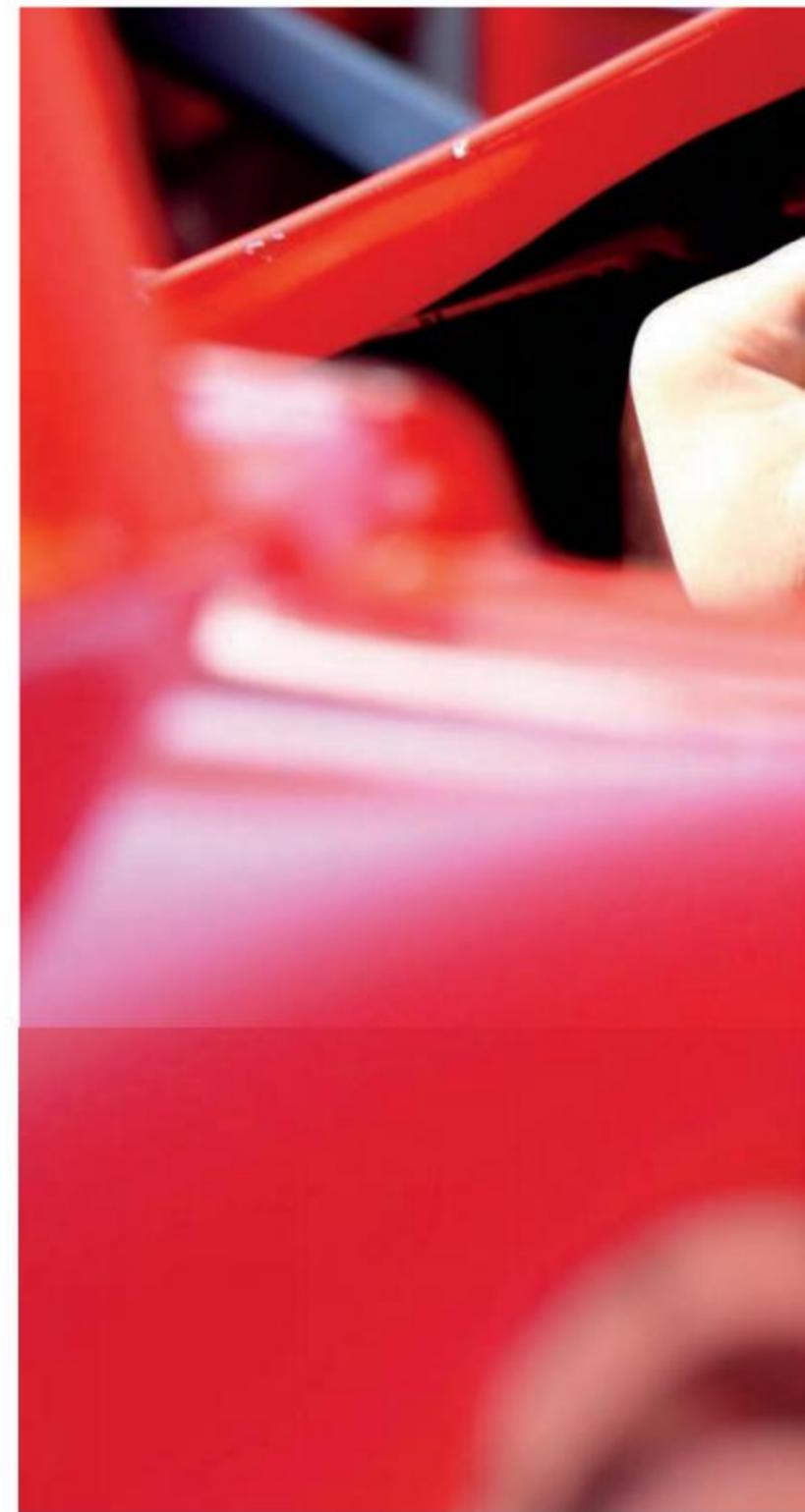
La idea de incorporar dispositivos y sensores en los monoplazas de la F1 para que registren, graben y transmitan información del vehículo a una central comenzó a implementarse en forma significativa en la década de los noventa. Desde entonces, a la par con el desarrollo de los componentes electrónicos, las escuderías han tenido que sumar una legión de ingenieros y procesadores de datos, quienes gracias a su gestión, permiten que quienes toman las decisiones en los pits conozcan en detalle hasta el más mínimo parámetro técnico al interior del bolido

e incluso del entorno del mismo, incluido el piloto.

Las carreras de Fórmula Uno o de la IndyCar en ocasiones se ganan por ajustados márgenes de milésimas de segundo y si bien es el piloto quien bebe el primer trago de champán para celebrar el triunfo, el resto de la botella (salvo una buena cantidad que se suele arrojar a la tribuna) la comparte con todo el equipo, un ritual sutil que bien podría servir de metáfora para dimensionar en forma proporcional la importancia del *team* en cada victoria.

En la pista, cada personaje cumple una o varias tareas específicas y alinean su trabajo a partir del flujo de datos que les provee la telemetría. Esto permite que al presentarse una eventualidad, sea más fácil y rápido encontrar la falla y tomar el correctivo. Sin embargo, esto no pasaba 25 años atrás, cuando prácticamente solo se dependía de la capacidad de manejo del piloto y de su talento para superar las contingencias que se presentaran en una carrera.

El punto es que si Mercedes AMG Petronas F1 Team no hubiese tenido toda esa data



a disposición en los últimos años, es muy posible que Nico Rosberg o Lewis Hamilton no habrían podido vencer ni siquiera a los pilotos de las escuderías más pequeñas. Retomando la analogía, para facilitar que el presidente o el CEO beba el champán de la victoria (cumplir los objetivos trazados), todas las áreas de la corporación deberían orientar sus esfuerzos a partir de las decisiones que se tomen tras procesar y analizar la data recopilada.

Lo importante es recordar que, así como en las pistas, el



El monoplaza suministra ese primer nivel de información propia o nativa, integrada no solo con los datos de la telemetría, sino también con las observaciones del piloto, cuya sensibilidad y capacidad de percepción son el mejor complemento de cualquier sensor o sistema de captura de anomalías. EN EL ENTORNO CORPORATIVO, ESTE TIPO DE DATOS HACE REFERENCIA A LOS GENERADOS POR LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS.

triunfo corporativo no depende solo de la habilidad de manejo de un directivo; de hecho, está demostrado que en ambos contextos, por encima del talento individual, es cada vez más relevante tener la información pertinente, precisa y oportuna para tomar las mejores decisiones.

3 FUENTES PARA ORIENTAR LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de una carrera o de una estrategia corporativa se orientan a partir de tres fuentes de datos: *First Party*

Data, Second Party Data y Third Party Data.

FIRST PARTY DATA

En la analogía automovilística, el monoplaza suministra ese primer nivel de información propia o nativa, integrada no solo con los datos de la telemetría, sino también con las muy valiosas observaciones del piloto, cuya sensibilidad y capacidad de percepción son el mejor complemento de cualquier sensor o sistema de captura de anomalías. En el entorno corporativo, este tipo de datos hace referencia a los

generados por la empresa y los empleados.

SECOND PARTY DATA

El segundo componente o la *Second Party Data* en un bolido de carreras podría ser la información que proviene de agentes externos, como el canal del clima. En este caso, se busca un aliado confiable, reconocido y capacitado, que aporte ese tipo de información que no es propiamente del entorno natural del negocio, pero que resulta crítica en determinadas circunstancias; por ejemplo, el clima. En toda carrera, conocer con cierta



antelación las condiciones climatológicas es fundamental para determinar la estrategia de carrera, pues de ello dependen aspectos como la elección de las llantas y el número de detenciones en zona de pits.

THIRD PARTY DATA

El tercer factor que aporta data a la ecuación automovilística también es externo y corresponde a la pista. En este ejercicio, la *Third Party Data* considera información sobre accidentes, condiciones físicas del trazado y las eventualidades que se pueden presentar en el circuito. El equivalente en el mundo corporativo de esta fuente podría ser la información

de los fundamentales macroeconómicos nacionales e internacionales.

Es importante tener claro que cada uno de estos tres microcosmos de información tiene una dinámica propia. En consecuencia, todo ese flujo de datos debe alinearse en forma diligente para que lo obtenido genere valor, en lugar de destruirlo.

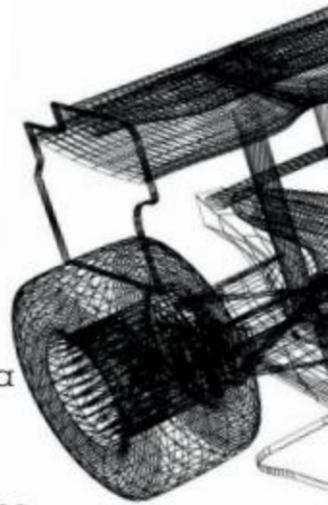
Continuando con la analogía, se puede advertir la importancia que tiene este flujo de información en la vida real. Para ello imagine que está en la zona de pits de alguna escudería de F1, en el desarrollo de un Gran Premio, específicamente en la sala de telemetría. Esta área no tiene el glamour del

Con la generación, manejo y análisis de data se obtiene el mejor sistema de alarma temprana de riesgos, gracias al cual, en el caso corporativo, permite que el gerente encargado y su equipo hagan los ajustes necesarios para triunfar en el mercado, con las escasas milésimas de segundo que se le pueden sacar a los competidores actuales.



resto del *Paddock Club* (la zona VIP más exclusiva de un GP, reservada para invitados especiales), pero de seguro es más interesante para quien quiera vivir la emoción de la máxima categoría.

Varios ingenieros están sentados frente a numerosas terminales y monitores, en los que aparecen gráficas y retumban señales de audio; los hombres reparten su atención entre los datos que arrojan en forma permanente más de 1.200 canales de información y las imágenes de la carrera que transmiten los numerosos televisores adecuados en el circuito cerrado. Enfundados en sus uniformes, los jóvenes técnicos, llamados *data agent*, se ven ocupados, pero relajados, salvo uno... Mientras la atención se centra en un sobrepaso exitoso de uno de los pilotos de la escudería y todos lanzan gritos de aliento y entusiasmo, el joven no despega la mirada de un monitor en particular.



Una línea blanca registra la velocidad, una roja hace lo propio con el uso del freno, la amarilla indica el punto de aceleración y otra verde muestra el ángulo de giro del volante en cada curva.

¿DÓNDE ESTÁN LOS DATA AGENT EN LAS EMPRESAS DE HOY?

El *data agent* detecta que el trazo de las líneas rojas de las últimas vueltas no conservan la forma de cúpula de las anteriores y notifica de inmediato la novedad al ingeniero de pista, quien solicita su presencia en el *pit wall*, esa cuadrilla tecnológica que está en el "frente de batalla", justo al frente del *box*, y en donde los jefes de ingeniería y el director deportivo de la escudería planean la estrategia a partir de las condiciones de la carrera y rezan para que

ningún impace, como el que recién reportan, afecte sus planes.

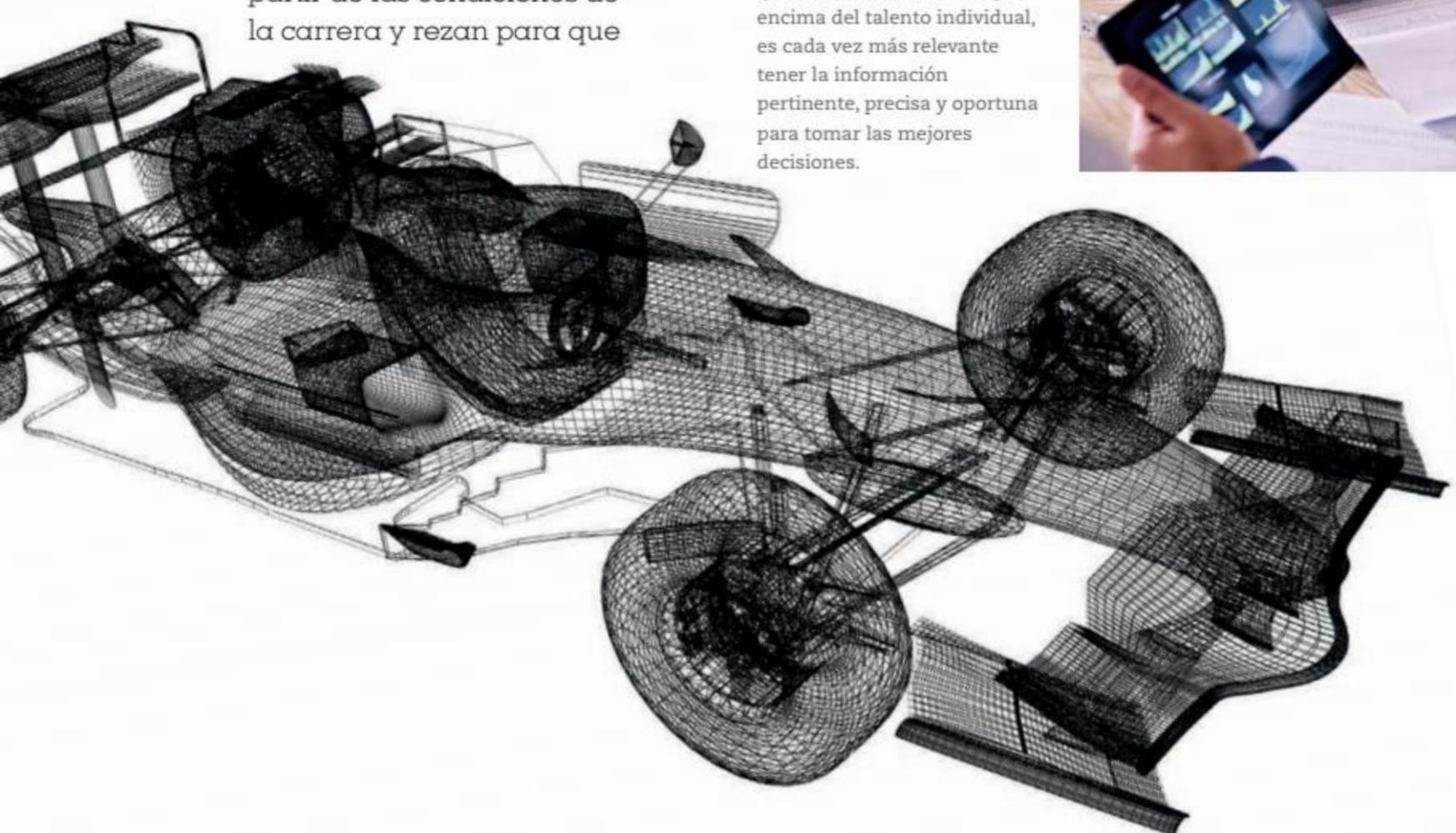
La moraleja en esta hipotética historia es que, a diferencia de una empresa, cuando los responsables de una escudería detectan una falla o un inconveniente en pleno GP, no pueden esperar hasta el próximo comité directivo para hacer el anuncio y decidir las medidas a tomar. No, en la máxima categoría del automovilismo, con la misma rapidez en que se detecta una eventualidad, en esa misma proporción, se toma una medida. Precisamente, es ese

diligente ritmo de gestión el que le permite a la Fórmula Uno ser uno de los escenarios de desarrollo tecnológico más avanzados de la industria automotriz del momento.

Otra conclusión de este ejercicio creativo es que con la generación, manejo y análisis de data, se obtiene el mejor sistema de alarma temprana de riesgos, gracias al cual, en el caso corporativo, permite que el gerente encargado y su equipo hagan los ajustes necesarios para triunfar en el mercado, con las escasas milésimas de segundo que se le pueden sacar a los competidores actuales. **I**



El triunfo corporativo no depende solo de la habilidad de manejo de un directivo; de hecho, está demostrado que en ambos contextos, por encima del talento individual, es cada vez más relevante tener la información pertinente, precisa y oportuna para tomar las mejores decisiones.





FRANCISCO, UN CEO GLOBAL

EL PAPA Y LAS EMPRESAS DESDE LAS INICIATIVAS DE INALDE

Reflexiones sobre el impacto positivo que ha dejado el mensaje del papa en los empresarios y directivos colombianos.

pág. 44

ASÍ ES EL PAPA COMO CEO GLOBAL

Cómo cambió el paradigma del liderazgo tradicional para conectarse con 1.285 millones de personas.

pág. 46

LIDERAZGO Y VALORES CRISTIANOS EN LAS EMPRESAS

El caso de la empresa Outsorsing S.A. muestra cómo se viaja de la mano de los valores para entregarse a la gente con satisfacción.

pág. 54

Los mensajes expresados por el papa Francisco durante su visita a Colombia son reflexiones para el presente y la posterioridad, frente a una nación que debe comenzar por reconstruirse desde la empresa. Y aunque la mayoría de sus palabras sirvieron para alentar y animar a los colombianos, el papa dio el primer paso hacia una nueva sociedad más equitativa y en paz. Este especial nos muestra al líder global y hace eco de las reflexiones que en torno a sus mensajes se convirtieron en acciones en la academia y en la empresa.

EL PAPA FRANCISCO, COLOMBIA Y LA EMPRESA

La *Revista INALDE* destaca el impacto positivo que ha dejado el mensaje del papa en los empresarios y directivos colombianos.

Colombia es el séptimo país con mayor número de católicos y desde hace 31 años se esperaba nuevamente a un papa. La visita apostólica del papa Francisco fue de inmensa alegría para los católicos colombianos. Al iniciar su recorrido, el sumo pontífice nos recordó: "Vengo a Colombia siguiendo la huella de mis predecesores, el beato Pablo VI y san Juan Pablo II y, como a ellos, me mueve el deseo de compartir con mis hermanos colombianos el don de la fe, que tan fuertemente arraigó en estas tierras, y la esperanza que palpita en el corazón de todos. Sólo así, con fe y esperanza, se pueden superar las numerosas dificultades del camino y construir un país que sea Patria y casa para todos los colombianos".

Estas palabras del papa despertaron la alegría de los ciudadanos y el sentido de liderazgo de los colombianos, así como el propósito de todos para ayudar a que crezca el país, una nación en transición, con una economía que se está desarrollando y que debe poner atención a los vacíos de fuerte inequidad social.

Empresas que asumen el mensaje

Uno de los asuntos más destacados por el papa Francisco durante su visita, además de los cuatro pilares fundamentales (verdad, misericordia, justicia y paz), fue el liderazgo dentro de las empresas y su importancia para el país, así como el medio ambiente, el desarrollo sostenible, la caridad y el buen trato hacia el prójimo. Asimismo, vale la pena destacar que aunque sus intervenciones no tenían connotaciones políticas, sus palabras han tenido un impacto positivo en el escenario público y también en las organizaciones privadas. Un claro ejemplo que se registra en esta edición, es la compañía de BPO & Contact Center: Outsourcing S.A., que ha optado por introducir la fe y los valores cristianos en la organización.

Actividades en Inalde

Antes de la llegada del papa y de cara a los empresarios y directivos, Inalde Business School fue consciente de la importancia que traía consigo esta visita apostólica.

Sesiones con egresados y empresarios:

"El papa Francisco y la actividad económica - empresarial". En este evento se abordó el mensaje del sumo pontífice desde diversas perspectivas. El panel, realizado el 22 de agosto contó con las presentaciones de **Alejandro Moreno-Salamanca**, director y profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, profesor de Ética Empresarial, socio cofundador y miembro de la junta directiva de Famof, Familias que ayudan a otras familias; **Yago de la Cierva**, abogado y doctor en filosofía, quien ha dedicado toda su trayectoria profesional a las cuatro ramas de la



La realidad demuestra que los mensajes alrededor de la visita del papa Francisco a Colombia son reflexiones para el presente y la posterioridad frente a una nación que debe comenzar por reconstruirse desde la empresa.

comunicación: el periodismo (fundó y dirigió la agencia internacional de noticias ROMEreports), la comunicación corporativa (ha sido director de comunicación corporativa del IESE Business School), la enseñanza universitaria y la consultoría en gestión de crisis; y **Juan Carlos Botero**, abogado y doctor en Ciencias Políticas, es director ejecutivo del Proyecto Justicia Mundial y exdirector del Índice de Estado de Derecho, donde dirigió el desarrollo del proyecto Index y coautor del informe desde su creación en 2008 y, además, es miembro del Consejo de la Agenda Global de Justicia del Foro Económico Mundial.

De esta manera, los panelistas presentaron desde su experiencia cómo los empresarios debían recibir, asimilar y poner en práctica el mensaje del papa.

La empresa es fundamental en la revitalización de los países

El papa ha reconocido que las empresas son fundamentales para el desarrollo de un país. Las organizaciones y el mundo empresarial, según Francisco, tienen que ser indispensables para la revitalización de los países y es primordial que los empresarios entiendan su papel, no solo en la perspectiva del interés personal, sino también del bien común.

La humildad confiere poder al líder

Asimismo, el liderazgo al interior de las organizaciones es otro pilar importante al que el papa se ha referido: "El papa Francisco cree que la auténtica humildad confiere poder a los líderes como ninguna otra cualidad de liderazgo" es una de las frases destacadas de Francisco en el libro "Liderar con Humildad" de Jeffrey A. Krames. Frente a esta idea, lo que el Pontífice siempre ha deseado es un cambio cultural en la humanidad y al interior de las empresas, donde prevalezca

que "el verdadero poder es el servicio, es brindarlo, esos empresarios son los humildes".

No a la dictadura del mercado

Otro punto que merece toda la atención en el desarrollo del país, según el Papa Francisco, es la inequidad social. Una de sus intenciones ha sido animar a la sociedad a vencer el egoísmo y la indiferencia hacia los demás, lo cual puede llegar a superar las brechas sociales en Colombia. "Me opongo a una dictadura del mercado sobre las personas, no puede ser que haya gente que muera de hambre y otra que tire la comida, eso es marginalizar".

Y es que aunque la mayoría de las palabras del papa durante su visita a Colombia sirvieron para animar y alentar a los colombianos, su mensaje a quienes hacen empresa muestra cómo se da el primer paso hacia una nueva sociedad más equitativa y en paz. **I**



CEO GLOBAL

LIDERAZGO SIN SECRETOS



*Hernán
Alejandro
Olano García*

*Profesor de
la Universidad de
La Sabana*

Ha cambiado el paradigma del liderazgo tradicional, es inteligente, en términos de coeficiente y es "emocionalmente inteligente" lo que le permite conectarse con 1.285 millones de personas. ¿Cómo lo ha conseguido?

RETO:
EL DESAFÍO ÉTICO, COMO
EL RELIGIOSO, PASA POR
LA COHERENCIA ENTRE LOS
PRINCIPIOS Y LA CONDUCTA

- pág. 50

¿CÓMO GANAR AUTORIDAD?
EL QUE TIENE QUE DECIR:
..."ACÁ EL QUE MANDA SOY
YO' ES PORQUE YA PERDIÓ LA
AUTORIDAD".

- pág. 51

Francisco es el CEO más importante del mundo, ya que su liderazgo está directamente vinculado con 1.285 millones de personas. Para llegar a ellas cuenta con 250 cardenales (120 de ellos electores de su sucesor); 466.215 clérigos, 5.304 obispos, 415.656 sacerdotes, 45.255 diáconos permanentes, 670.320 religiosas y 116.843 seminaristas. La acción de este "CEO" se extiende a los cinco continentes, con un incremento en el número de católicos en el mundo, especialmente en África, cuyo peso relativo continúa en aumento: 19,4%, en el último año pasando de 186 a 222 millones de católicos.

Pero, más allá de las cifras, hay sed de liderazgo y con Francisco se ha encontrado a uno que llama la atención pues dice lo que piensa y hace lo que dice; se compromete con los fines de la organización; actúa con el ejemplo; tiene coherencia de vida; comunica con acciones; acoge a todos los estamentos de su organización; goza de buen sentido del humor; no es ajeno a las emociones, escucha y se deja ayudar; promueve el trabajo en equipo y entusiasmo a sus integrantes; reconoce sus debilidades (soy un pecador); aprende de sus aciertos y errores;

posee conciencia social; presta también atención a quienes no son sus "clientes" y, finalmente, ve mejor la realidad desde la periferia (geográfica y existencial) que desde el centro.

Así como Francisco, en términos eclesiásticos, es definido por Andrea Torielli como "un peregrino de la paz, pero también un profeta incómodo", como "CEO", como líder, dice Javier Martínez-Brocal: "no busca el consenso con su persona, sino con su misión". Esa misión es la del líder que sabe hacer todo lo que se puede desarrollar en una empresa, aun frente a las críticas y, sobre eso, el Papa dice: "... lo importante es que no se queden bloqueados con las críticas. Lo importante es que se arremanguen las sotanas y se pongan a trabajar". Así, el liderazgo de Bergoglio no se trata de la perfección divina, sino de gestionar una visión común que todos en la empresa deben vivir, siendo convincente "de la cabeza a los pies", como él mismo lo ha dicho.

Fortune: líder del planeta

Pasó de ser un líder local de la Arquidiócesis de Buenos Aires a ser el líder más



FRANCISCO "... ES UN PROFETA INCÓMODO", SEGÚN ANDREA TORIELLI Y COMO "CEO", COMO LÍDER, DICE JAVIER MARTÍNEZ-BROCAL: "NO BUSCA EL CONSENSO CON SU PERSONA, SINO CON SU MISIÓN".



Las actuaciones de Francisco han sido también un espacio posible para el intercambio de ideas y propuestas;

apreciado del planeta, tanto que la revista Fortune lo incluyó en el top five del liderazgo por "predicar con el ejemplo". Esa es la impronta personal de quien gobierna con naturalidad, sin afectaciones y de esa manera ha cambiado el paradigma del liderazgo tradicional, pues no solo es inteligente, en términos de coeficiente (que era una condición anterior para asumir la presidencia de una compañía), sino que es "emocionalmente inteligente", un término que ya Aristóteles había incluido en la *Ética a Nicómaco*, cuando habló de manejar la vida emocional con inteligencia, como lo recomienda Bernardo Bárcena en su libro "El liderazgo de Francisco. Claves de un innovador".

Creatividad

En la exhortación apostólica *Evangelii Gaudium*, el papa Francisco nos invita a ser creativos y a repensar los objetivos, las estructuras, el estilo y los métodos, manteniendo las puertas abiertas para encontrar nuevos caminos que nos saquen de lo lineal con audacia y valor. Aunque está en un documento pontificio, es un consejo que puede aplicarse en

el ámbito empresarial para luchar contra la pereza y la comodidad de lo que muchas veces se denomina "zona de confort", o la situación en la que estamos habituados a actuar, sin darnos cuenta de que nuestro negocio debe evolucionar, despojándonos de hábitos arraigados o esquemas preconcebidos tipo "es que así siempre se ha hecho aquí".

Las actuaciones de Francisco han sido también un espacio posible para el intercambio de ideas y propuestas; yo mismo, cuando anunció el Sínodo

FRANCISCO ES UN LÍDER QUE HA CRITICADO A LAS GRANDES CORPORACIONES QUE RECOGEN FORTUNAS EN BENEFICIOS MIENTRAS DESPIDEN A MILES DE TRABAJADORES; UN LÍDER CAPAZ DE ENUNCIAR UNA VISIÓN Y QUE OTROS LA CONCRETEN; UN LÍDER QUE DESEA UNA SOCIEDAD MÁS INCLUSIVA; UN LÍDER QUE INSPIRA Y MOTIVA...

sobre la familia, le envié unas consideraciones sobre la situación de los separados que viven en celibato y el Papa me contestó agradeciendo mi escrito. Así, el más pequeño de esa multinacional se vio recompensado con la respuesta del líder, reconocimiento que muy pocas veces, en otros ámbitos, logra un empleado de su presidente. Así, el *feedback*, sin duda, mejora el rendimiento de quien lo recibe. De esta manera, Francisco inspira confianza con su coherencia, pues si algo hoy en día afecta el liderazgo es la amplia distancia entre quienes detentan el poder y los que carecemos de él.

Francisco quiere que el líder evite lo inmediato, lo superficial, lo exterior, lo visible, lo rápido, lo provisorio: no es el mundo que él quiere ni desea, porque a veces, los líderes y ejecutivos de alto nivel quieren vivir de las apariencias, del club, de los relojes y automóviles lujosos. Pero él es todo lo contrario e incluso cumple la premisa de la revista Forbes, según la cual, un CEO que prefiere un cubículo a un despacho opulento da un ejemplo poderoso. Así, viviendo en Santa Marta y despachando desde una pequeña mesa, eliminó el "trono papal figurativo".

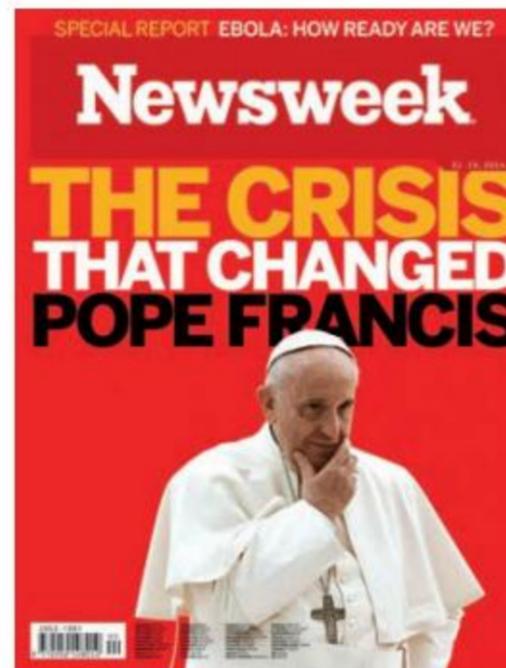
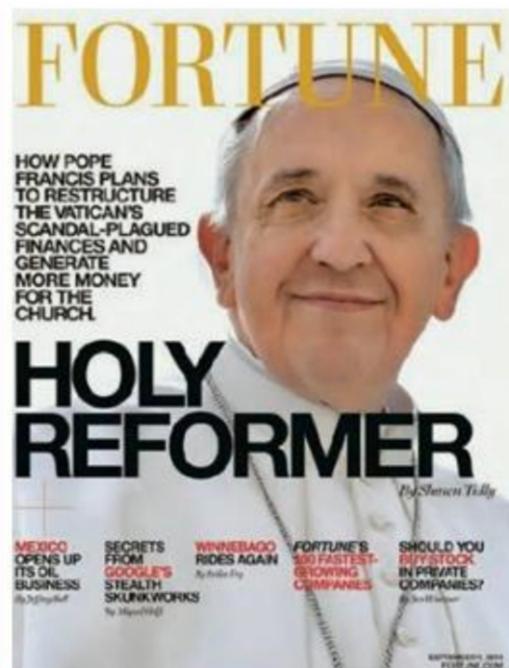
Coherencia

La credibilidad y la transparencia también hacen que el líder sea testimonio de vida. Por ejemplo, el 16 de mayo de 2013, a través de Twitter, dijo: "No podemos ser cristianos por instantes. Busquemos vivir nuestra fe en cada momento, cada día". Incluso en el libro "El Jesuita", en el cual contesta las preguntas de Sergio Rubin y Francesca Ambrogetti, el papa señala el valor de la coherencia y nos deja una enseñanza sobre la pulcritud del líder: "...Yo me declaro católico pero no pago los impuestos. O engaño a mi cónyuge. O no le presto la debida atención a mis hijos. O tengo a mi madre o a mi padre colgado en un geriátrico como u sobretodo en un ropero durante el verano, con la bolsita de naftalina, y no lo visito nunca. O estafo: 'arreglo una balanza' o un taxímetro para que marque más. Generalmente, cuando

se habla de doble vida se la relaciona con una persona que tiene dos familias o un cura que tiene mujer. Pero doble vida es todo aquello que hace fraudulento el modo de vivir, los principios éticos que están en nuestro ser. En definitiva, el desafío ético, como el religioso, pasa por la coherencia entre los principios y la conducta". Esa forma de ser se logra con la evaluación constante, lo que en el cristianismo se llama "examen de conciencia".

Confianza

Idoneidad, cumplimiento y sinceridad, son los factores de diferenciación en la gestión de este líder que es un estratega confiable, competente, comunicativo, intuitivo, autoreflexivo, con coraje y de carácter, quien durante estos años ha sabido ganar terreno construyendo ladrillo a ladrillo la confianza que se había perdido en los colaboradores de Benedicto XVI, entre ellos el cuestionado cardenal Bertone. Como se lo dijo Francisco a Elisabetta Piqué: "La Iglesia no



crece por proselitismo, sino por la atracción del testimonio que damos al pueblo de Dios”.

En algún momento de 2015, al visitar Francisco los Estados Unidos, The Washington Post se refirió al “liderazgo desde la humildad”, que comunica su mensaje de liderazgo mediante la escucha (apertura del corazón), la preparación del mensaje, el modo de comunicar, adecuarse a los códigos del interlocutor y hasta utilizar el humor como recurso, ya que el líder también debe conocer el poder transformador de un buen lenguaje, incluso no verbal, como el que el papa comunica con sus gestos.

Servir para construir autoridad

Francisco ha dicho: “Proclamar que uno ‘tiene la manija’ de algo implica que se dejó de tenerla. Y tener la manija no significa mandar e imponer, sino servir” y agrega: “Autoridad viene de augere, que quiere decir hacer crecer. Tener autoridad no es ser una persona represora. La represión es una deformación de la autoridad que, en su recto ejercicio, implica crear un espacio para que la persona pueda crecer. Alguien con autoridad es alguien capaz de crear un espacio de crecimiento. El término se desvirtuó; pasó a ser sinónimo de acá mando yo. Es curioso, pero cuando el padre o el maestro tiene que decir: ‘acá el que manda soy yo’ es porque ya perdió la autoridad”.

Reprimendas de un minuto

Igualmente, Francisco ejerce su liderazgo con vara de hierro y a veces nos rompe con el vaso del alfarero con regaños que

no pasan de un minuto. Las denominadas “Reprimendas de un Minuto”, de las cuales hablan en los textos sobre liderazgo, las encontramos en el papa, generalmente en sus catequesis de los miércoles en la plaza de San Pedro en el Vaticano, cuando nos explica si estamos haciendo las cosas en forma satisfactoria o no; pasa inmediatamente a reprimendarnos; detalla en lo que hemos fallado; nos dice lo que piensa sobre ello; se detiene y a veces guarda un instante de silencio profundo para manifestar así su disgusto. Luego nos abraza para que nos demos cuenta que honestamente también está de nuestro lado siempre y cuando hagamos bien las cosas; nos recuerda el cariño que nos tiene y nos da a entender que cuando el regaño se acaba, hasta ahí llegó, sin segundas partes.

“LOS NEGOCIOS SON UNA VOCACIÓN, Y UNA NOBLE VOCACIÓN, CUANDO LOS QUE SE DEDICAN A ELLOS SE SIENTEN DESAFIADOS A DARLE UN MAYOR SENTIDO A LA VIDA; ESTO LES PERMITE SERVIR AL BIEN COMÚN AL BUSCAR INCREMENTAR LAS MERCADERÍAS DE ESTE MUNDO Y HACERLAS MÁS ACCESIBLES A TODOS...”.

Construir puentes y derribar muros

No obstante la distancia generacional, Francisco, con más de ochenta años, genera empatía en todas las edades. Se da cuenta de que en las organizaciones muchas veces conviven hasta tres y cuatro generaciones y busca evitar los conflictos entre quienes las conforman. Así, puede hablarle a los jóvenes, como lo hace en la Jornada Mundial de la Juventud; a las familias, como lo hizo en *Amoris laetitia*; a los pares mundiales cuando señala en Naciones Unidas, el Congreso de los Estados Unidos o el Parlamento Europeo y el Consejo de Europa la necesidad de proteger la “Casa Común”, que encuentra despliegue en su encíclica *Laudato si*.

En Francisco se reúnen además las características de ser un líder servicial que pone su tarea al servicio de la gente; un líder comunicador que sabe hablarle a todas las personas; un líder que evoluciona, pues cambió de la lejanía a los medios desde su labor en la Arquidiócesis de Buenos Aires a una persona que se adaptó incluso a las TIC, las redes sociales y las entrevistas; un líder confiable, que a su vez confía en quienes hacen parte de su “empresa” y que sabe reconocer el trabajo de los demás; un líder inclusivo, que acoge a la periferia existencial (cuando cumplió 77 años invitó a cuatro mendigos a su casa para celebrar con él); un líder que ha retirado de su lado a los colaboradores contaminados que continúan apegados a viejos hábitos (por ejemplo los cardenales Bertone y Müller o al obispo alemán que dilapidó 31 millones de euros en construir su palacio episcopal); un líder que construye puentes y derriba muros; un líder que ha criticado a las grandes corporaciones que recogen fortunas en beneficios mientras despiden a miles de trabajadores; un líder anticodicia y antiinequidad; un líder que es capaz de enunciar una visión y que otros la concreten; un líder que desea una sociedad más inclusiva en todos los niveles; un líder que inspira y motiva a sus seguidores; un líder reformador de la globalización; un líder que quiere descentralizar la toma de decisiones, como ocurrirá cuando expida la nueva Constitución Apostólica Pastor Bonus con el apoyo del C-9, ese

grupo de nueve cardenales que lo asesora; un líder que busca nuevos caminos para encontrarse con sus pares y “no clientes” y evitar así el aislamiento; un líder que conduce a personas; un líder, positivo y eficaz, que como san Josemaría Escrivá, dice: “Para servir, Servir”.

Pero, que quede claro un concepto, para lo cual me apoyo en Jeffrey A. Krames: *la retórica del papa no es opuesta a los negocios: “Los negocios son una vocación, y una noble vocación, cuando los que se dedican a ellos se sienten desafiados a darle un mayor sentido a la vida; esto les permite servir al bien común al buscar incrementar las mercaderías de este mundo y hacerlas más accesibles a todos...”*.

Francisco ha sabido afrontar malos tiempos en la Iglesia, herencia de sus antecesores y, como dice Peter Drucker: “El liderazgo es el trabajo en climas tormentosos”; de eso sabe el papa y su humildad inspiradora debe ser el ejemplo más evidente para formar a quienes asisten a las escuelas de negocios. **1**

EL LIDERAZGO Y LOS VALORES CRISTIANOS EN OUTSOURCING S.A

La difícil tarea de sacar los valores del papel exige romper paradigmas. Gana el bien común.

Ricardo Durán, presidente de Outsourcing S.A. y egresado del MBA y el PADE de Inalde, después de visitar a una importante empresa mexicana, decidió introducir los valores y la relación que tienen con Dios en su propia organización. Aunque Ricardo resalta que estos asuntos siempre fueron esenciales en Outsourcing S.A., fue luego de conocer la cultura de esta empresa en México, "con la cual estaremos siempre en deuda", cuando quiso que en la empresa se vivieran y expresaran los valores cristianos que los caracterizaban desde sus orígenes.

"Mi vida ha sido así. Como individuo, siempre he tenido una relación muy cercana con Dios". Gracias a ello, los valores y virtudes desde su niñez fueron muy sólidos. Como consecuencia, y por su sentido de solidaridad, Ricardo decidió brindar

todo el apoyo que algunas fundaciones requerían, no solo con donaciones sino también con tiempo: "no se trataba solo de dar sino de darse: en eso consisten los valores cristianos". Durante su viaje a México, un mensaje lo marcó: "debemos hacer mucho como empresarios y aunque lo pasemos por alto, podemos contar con Dios y al interior de las empresas seguramente también hay personas que quieren nutrirse espiritualmente".

La pregunta: "¿Ustedes quisieran ir de la mano de Dios en este proyecto?"

De esta manera, Ricardo planteó esta posibilidad a sus gerentes, quienes la acogieron con entusiasmo y así se incorporaron elementos que ayudan al fortalecimiento espiritual de los empleados. De esta reunión, el presidente de Outsourcing S.A. recuerda que les preguntó: "¿Ustedes

?

OUTSOURCING S.A. es una empresa de BPO & Contact Center con más de 24 años de experiencia. Los servicios que ofrece esta compañía permiten a las empresas controlar sus costos y tener un acceso a nuevas tecnologías, sin necesidad de nuevas inversiones. Esta organización ha introducido los valores cristianos dentro de su cultura de una forma innovadora, mostrando resultados importantes y satisfactorios.

OUTSOURCING S.A. OFRECIÓ TODOS LOS SERVICIOS DE CALL CENTER DURANTE LA VISITA DEL PAPA FRANCISCO A COLOMBIA.

✓

quisieran ir de la mano de Dios en este proyecto? Y todos los gerentes dijeron que sí. A partir de ese momento se evidenció la coexistencia entre Dios y empresa. Los resultados han sido impresionantes". Ricardo destaca que, de manera natural, se involucró a Dios en todos los procesos de Outsourcing S.A., desde los más sencillos hasta los más complejos.

Ser consecuentes en todos los ámbitos

Después de esta decisión, lo primero que hizo la empresa fue cambiar su Misión: Gestionamos eficientemente sus procesos, logrando el cuidado de las personas. "Pudimos, en una frase, mezclar eficiencia con cuidado y esa es la razón de ser de nosotros, por la cual existimos", dice Ricardo. Además de transformar la Misión, redujeron de ocho a cinco sus valores: fe, respeto, eficiencia, humildad y honestidad.

La persona primero

Por su parte, John Santafe, gerente general de Outsourcing S.A. y egresado del MBA de Inalde, destaca que desde su posición lo más importante "es la satisfacción y el bienestar de las personas. Estamos en un sector muy competitivo y nuestros retos están en hacer que perdure esta cultura en la que primen los valores".

Cómo mantener la misión

Establecidos y socializados los fundamentos

organizacionales, en Outsourcing S.A. crearon un programa marco llamado:

❶ **"Cuidado"**. El Programa Cuidado es el que refleja y vela por la esencia y los valores de la empresa. De este, a su vez, se desprenden dos: Espiritualidad y Bondad. Por medio del primero se busca el apoyo de consejeros corporativos que, con talleres y asesorías, tratan casos de alcoholismo, suicidio y maltrato, entre otros.

❷ **Bondad**, el segundo programa, ofrece a los empleados la posibilidad de acceder a una ayuda económica para cubrir sus necesidades básicas: vivienda, alimentación, educación y salud. Es en este momento cuando la empresa comienza a ayudar a su propia gente y se enfoca en una labor social que impacte de manera positiva a sus empleados. Se crea, entonces, un círculo virtuoso en el que el bienestar de ellos redundará en el crecimiento de la compañía. Sin embargo, cabe resaltar que cada caso es rigurosamente examinado y los empleados que reciben el beneficio deben retribuir la ayuda con obras sociales que impacten a su comunidad.

Por su parte, John es consciente de la trascendencia que ha tenido la empresa en la vida de los empleados, más allá del ámbito laboral. "Hoy en día las personas creen



en la empresa, creen en la importancia de los valores y cuando vemos que sonríen de corazón porque de alguna manera hemos mejorado sus vidas, esto se convierte en una motivación para pensar cómo podemos hacerlo mejor cada día", destaca el gerente general.

Después de ser partícipes de estas iniciativas, las personas de Outsourcing S.A. se sensibilizan espiritualmente. Al hacer una charla o reunión, no se pretende solamente una conversación común sino una donde la espiritualidad y los valores estén presentes; una que ayude a crecer. Por esto, siempre se reza una oración antes de cada reunión, y "el ambiente de trabajo después de eso es otro. Hay mucha paz; es otra cosa. Es increíble como una oración cambia inmediatamente la actitud en el trabajo", resalta Ricardo.



← A la izquierda, Ricardo Durán, presidente de Outsourcing S.A. y egresado del MBA y el PADE de Inalde. A la derecha, John Santafe, gerente general de Outsourcing S.A. y egresado del MBA de Inalde.

Respeto a las libertades individuales

Sin embargo, el presidente de Outsourcing S.A. también destaca que "ante todo, está el respeto por las libertades individuales de las personas. Nadie está obligado a participar de los momentos de oración o de la misa. De manera natural, o por motivación, o por el ejemplo de los demás, los empleados se van vinculando a estos momentos que al final sienten como algo necesario, que les da alegría y les ayuda para sus vidas. Pero es una decisión muy personal y respetamos a todos los empleados, así como la diversidad de credos porque somos una empresa inclusiva".

Resultados

Como se anotó, esta apropiación de una cultura basada en valores cristianos

ha generado crecimientos para la empresa que se han reflejado en un 70% en años recientes. "Todo se lo debemos a la obra y gracia de Dios. Va a haber un momento en el que Dios dirá que esta empresa ha sido responsable y que nosotros tenemos la responsabilidad es de cuidar a las personas. Esta es la motivación de entrar en este sistema", destaca Ricardo.

Proyecciones

Por eso, la meta de este año es crecer en un 12% y aumentar la satisfacción, tanto de los empleados, como de los clientes, quienes también participan en las propuestas.

Al respecto, John destaca que el crecimiento debe estar ligado al bienestar y cuidado de los empleados. Como gerente de esta organización, afirma: "No lidero una empresa sino un proyecto de

cuidado de personas. Ese es el punto que a mí me hace más feliz". Asimismo, destaca el trabajo en equipo como factor fundamental en el éxito de la cultura organizacional: "Alexandra Martínez, nuestra gerente de Gestión Humana, ha sido el alma del Programa Cuidado. Todo su empeño y trabajo arduo han sido determinantes para que este programa, tan esencial para la compañía, sea una realidad".

Alexandra destaca: "Lo más importante es que el desarrollo de una nueva cultura con valores se da paso a paso y el resultado no es inmediato. Esto genera nuevos aprendizajes que nos permiten ver dónde debemos seguir acompañando y generando cambios para desarrollar el proyecto de cuidado de las personas. Esto se construye continuamente y exige romper paradigmas para generar los cambios que estén ligados a nuestros valores y nuestra misión".

Finalmente, tanto Ricardo como John indican que el objetivo para 2018 es continuar con la comunidad y seguir avanzando en el crecimiento y desarrollo de la organización, en todos los ámbitos. Una reflexión que Ricardo siempre tiene presente es: "Dejar una huella en esta vida que impacte positivamente a la sociedad, antes de pasar a la otra". Por ello, hoy en día cuando Outsourcing S.A. muestra su misión y su cultura, los públicos observan a una empresa coherente, que viaja de la mano de Dios y se dan a la gente con satisfacción. **I**

LOS EMPLEADOS, PRINCIPALES CONSTRUCTORES DE REPUTACIÓN

Las últimas investigaciones demuestran que muchos empleados están dispuestos a defender y promover conductas positivas en favor de sus organizaciones si se sienten identificados con los valores y creencias que representan. ¿Cómo lograr que todos 'se pongan la camiseta'?

El entorno en el que operan las empresas está plagado de retos: nuevos competidores que reinventan los modelos de negocio tradicionales y nuevas formas de trabajar; cambios en las condiciones demográficas, normativas y sociopolíticas; la constante transformación en el modo de relacionarnos y el empoderamiento de los grupos de interés. Ante esta realidad, las organizaciones deben evolucionar si quieren seguir siendo relevantes en un contexto en el que se ha dejado de competir única y exclusivamente por variables de tipo financiero y que limita la capacidad de diferenciación por el producto.

Hoy la clave del éxito está en el reconocimiento que otorgan los grupos de interés y por eso es fundamental conocer y responder adecuadamente a sus expectativas, para obtener así su respeto, empatía y respaldo. En los últimos años se ha demostrado que la única vía que garantiza la sostenibilidad de un proyecto empresarial en el tiempo reside en los intangibles, variables cualitativas relacionadas con la experiencia y



Angel Alloza

CEO Corporate
Excellence
- Centro for Reputation
Leadership

percepción de los distintos grupos de interés: clientes, empleados, inversores y la



DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS, LOS EMPLEADOS SON CLAVE EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR, pues son los responsables de la experiencia que se ofrece al resto de grupos en los puntos de contacto en los que se materializa una marca y sus acciones pueden impactar notablemente en el negocio y la reputación corporativa.

sociedad en general. De todas estas, la reputación corporativa es el intangible que mayor interés y atención ha suscitado recientemente por su contribución a la generación de valor empresarial.

Para construir una reputación sólida y sostenible es esencial ser consistentes y mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es decir, entre las expectativas que se generan y las que se entregan en realidad a través de los puntos de contacto. El reconocimiento que nos otorgan nuestros grupos de interés se genera a partir de la confluencia de tres elementos principales: la experiencia directa del usuario cuando consume un servicio o producto, el discurso corporativo de la propia compañía y el discurso

compartido en torno a la vivencia positiva o negativa sobre la organización proveedora del servicio o producto.

En la reputación, los empleados son la clave

De todos los grupos de interés, los empleados son clave en el proceso de creación de valor, pues son los responsables de la experiencia que se ofrece al resto de grupos en los puntos de contacto en los que se materializa una marca y sus acciones pueden impactar notablemente en el negocio y la reputación corporativa. Tanto es así que en la actualidad las áreas de gestión de personas y alineamiento cultural han cobrado una gran importancia en la gestión empresarial; es crucial alinear a todos los empleados en torno a una misma dirección y hacerles sentir parte de un propósito compartido. Ahora bien, como explica Argenti (2012), no se trata solo de que los empleados comprendan el posicionamiento de la marca y la razón de ser de la compañía, sino de que crean en la organización y compartan sus valores.

En comparación a otros grupos, los empleados se han convertido en la voz más importante de la organización. El comportamiento de los empleados expresa la cultura y los principios de la organización e impacta directamente sobre la percepción de los grupos de interés. Cuando este impacto es positivo, genera actitudes favorables hacia la compañía: mejora la inversión, fomenta las recomendaciones y motiva un mejor desempeño, por mencionar algunas.

En los últimos años se ha observado un crecimiento mayor

Gráfico 1. Proceso de construcción de la reputación



Fuente: Corporate Excellence & Alcor (hoy Estudio de Comunicación)

El comportamiento de los empleados expresa la cultura y los principios de la organización e impacta directamente sobre la percepción de los grupos de interés.

**■ Cuando este impacto es positivo, genera actitudes favorables hacia la compañía:
■ mejora la inversión, fomenta las recomendaciones y motiva un mejor desempeño**

en las compañías donde se han llevado a cabo procesos de alineamiento interno relacionados con el propósito corporativo para definir o redefinir su identidad, la cual incluye la misión, visión y el propósito de la compañía, pero también sus valores, filosofía y cultura, es decir, todos los atributos que la hacen única y ayudan a mantener un sistema de creencias compartidas por todos los grupos de interés de la organización.

Cuando los grupos de interés comparten unas creencias y valores con una organización, es más fácil que se comprometan con sus proyectos de manera auténtica. Como explica Sinek, las empresas que destacan en el tiempo lo hacen porque han definido muy claramente, su razón de ser. Al formular visiones e identidades que se apoyan en valores universales, es más fácil que nuestros grupos de interés se sientan identificados y tengan una actitud más abierta ante los productos y servicios que ofrecemos.

Inspitar por medio de un objeto compartido

De acuerdo con Sinek, las personas no compran lo que haces, sino por qué lo haces. Solo podemos inspirar a otros a actuar si definimos un objetivo compartido y otorgamos significado a lo que hacemos. Conseguir que las personas crean en tu proyecto es un desafío muy complejo, pero también muy poderoso. Nadie será capaz de frenar a un grupo de personas motivadas por la certeza de saber por qué hacen lo que hacen.

Así pues, para fortalecer su reputación, las empresas pueden promover procesos de redefinición y activación de su carácter corporativo alineándolo con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Recordemos que la identidad no solo se activa por medio de los valores corporativos, sino del comportamiento de los empleados cada día.

Para garantizar el éxito del proceso de redefinición de los valores y el propósito corporativo, es indispensable que se incluya a los empleados, pues solo se comprometerán si sienten que son parte del proceso. Así, hay que darles la oportunidad de expresar sus valores personales, los que ven en la organización y los que querrían incluir en la cultura corporativa actual y futura mediante un proceso de consulta interna. No es de extrañar, por consiguiente, que también haya crecido la importancia estratégica de la comunicación interna como herramienta para promover un diálogo abierto a todos los niveles a través de mecanismos participativos. La creación de un clima de confianza, en el que todos los empleados se expresen libremente, es determinante para conseguir el alineamiento que tanto fortalece la reputación de la

organización. Esta tendencia tiene relación con el *employer branding* y la captación y atracción del mejor talento. Es necesario, además, que las organizaciones diseñen programas concretos para ofrecer información a sus empleados sobre las cuestiones que puedan afectar a la reputación corporativa y formarlos sobre los contenidos y relatos que puedan compartir en sus redes y en su entorno social.

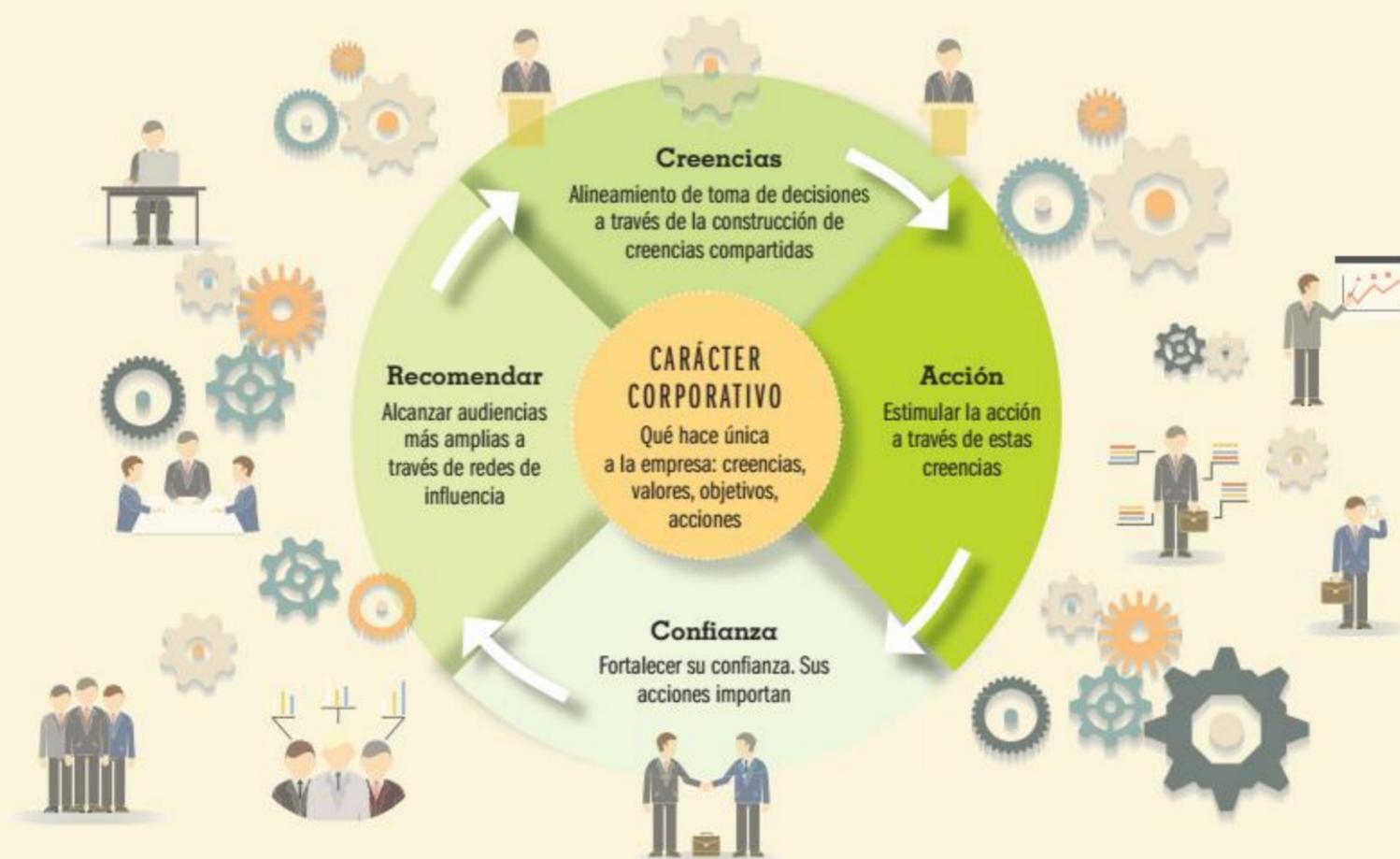
El alcance y relevancia del nuevo modelo de comunicación promovido por la Arthur W. Page Society, una de las asociaciones de directivos de comunicación

más importante en el ámbito internacional, es cada vez mayor. Este nuevo modelo de comunicación destaca la importancia de construir un sistema de creencias compartidas con los diferentes grupos de interés, de forma que se puedan comprometer e identificar con los ideales de la organización. Como decíamos, este compromiso motiva a los *stakeholders*, comenzando por los empleados, a expresar su interés por la organización y abogar por sus productos y servicios. Por ello, es importante comunicar y diseminar información a gran escala, de forma que fluya desde los empleados hacia los clientes, desde los clientes a los clientes potenciales y desde estos a la sociedad en general.

Modelos de gestión: empleados y reputación

Estamos de acuerdo con que los empleados han de ser vistos como los principales embajadores de una marca y como uno de los actores sociales que mayor confianza genera, pero ¿cómo activar su compromiso para que promuevan favorablemente la reputación de la empresa para la que trabajan? La necesidad de reforzar de forma explícita y prioritaria la participación de los empleados en la promoción de la reputación de su empresa y desarrollar un modelo de gestión en este ámbito

Gráfico 2. Nuevo Modelo de Comunicación. Construyendo creencias compartidas:



Fuente: Corporate Excellence, 2013; adaptación de Arthur W. Page Society 2012.

COMPONENTES DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO EN EL FOMENTO DE LA REPUTACIÓN

MOTORES

NORMA SOCIAL
Prescripciones emanadas desde la cultura y el entorno social de la empresa

UTILIDAD PERCIBIDA
Percepción de que la reputación de mi empresa es buena para mi.

FOCO

NORMA PERSONAL
Convicción personal sobre mi comportamiento en el fomento de la reputación de la empresa.

FACTORES OPERACIONALES

COMPROMISO DE LA EMPRESA.

- ✓ Cumple los compromisos con clientes y stakeholders.
- ✓ Es ejemplar en sus comportamientos y apoya al empleado en los compromisos que este asume.
- ✓ Tiene una actuación eficaz como buen vecino.

COMUNICACIÓN

- ✓ Información de calidad sobre lo que afecta a la reputación.
- ✓ Canales de *feedback*.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ Condiciones satisfactorias.
- ✓ Percepción de voluntad de mejora y confianza en cumplimiento de compromisos.

PERCEPCIÓN SOBRE REPUTACIÓN

- ✓ Percepción sobre la reputación de la empresa entre los empleados.



↑ Uno de los principales retos es ser capaces de identificar qué empleados están más comprometidos y se identifican más con el proyecto empresarial y convertirlos en influencers internos y embajadores externos.

Fuente: Corporate Excellence & Alcor (hoy Estudio de Comunicación)

llevó a Alcor (hoy Estudio de Comunicación) y a Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership a diseñar de forma conjunta un proyecto de I+D+i al respecto. Se trata del Modelo Empleados y Reputación en el que se habla de la “responsabilización” del empleado en la reputación. Este modelo, científicamente validado, ofrece un análisis riguroso sobre las palancas que deben activarse para incrementar la responsabilidad de los empleados con la reputación de la empresa. Está compuesto por cuatro factores operables (compromiso de la empresa, reputación según el empleado, comunicación y condiciones de trabajo), dos elementos motores (utilidad social y utilidad percibida) y un elemento focal concreto (norma personal), que se convierte en el factor mediador para promover la intención de conducta «promocionar la reputación corporativa». El peso de los factores sobre el comportamiento esperado, así como la valoración de los mismos, varían en función de la realidad de la organización en la que se aplica el modelo, lo que permite diseñar planes de acción diferenciados.

Hasta el momento no existía ningún modelo de gestión que recogiese los factores que explican por qué un empleado se compromete o no con la reputación de la empresa, uno de los indicadores clave para la diferenciación en el nuevo contexto empresarial. La aplicación práctica de este modelo en distintas empresas nos ha permitido aprender los siguientes aspectos:

1. Los empleados consideran que defender la reputación de su empresa está totalmente vinculado a defender su propia profesionalidad y no muestran resistencias a comprometerse con el fomento de la reputación de sus empresas, ya que perciben una relación de beneficio compartido.
2. La reputación debe estar integrada en la agenda de comunicación interna. Los empleados han de conocer el impacto de su comportamiento en la reputación global de la compañía para la que trabajan. De esta forma, comunicar de manera clara los valores diferenciales y las conductas asociadas



facilita una "norma social" más compartida, capaz de ejercer "presión social" e influir en el comportamiento final de los empleados. No se trata solo de un esfuerzo explicativo de los valores, principios y propósito de la organización, sino que requiere un diálogo intenso en el ámbito interno sobre los valores diferenciales, los comportamientos observables asociados a

los mismos y el desempeño real que se está logrando.

3. Los empleados exigen un comportamiento responsable, coherente y consistente por parte de la empresa.

El modelo comentado demuestra que **los empleados necesitan sentir que la organización cumple los compromisos que asume con sus clientes y con la sociedad en general.**

Queda claro que el comportamiento de los empleados refleja la identidad de marca e impacta de forma determinante en la reputación global de la compañía para la que trabajan. Las últimas investigaciones demuestran que muchos empleados están dispuestos a defender y promover conductas positivas en favor de sus organizaciones si se sienten identificados con los valores y creencias que representan. En este sentido, uno de los principales retos que tenemos por delante como organizaciones es ser capaces de identificar qué empleados están más comprometidos y se vinculan más con el proyecto empresarial y convertirlos en *influencers* internos y embajadores y portavoces de la organización en el ámbito externo. **1**

BIBLIOGRAFÍA

- Alloza Losana, A. & Fontán Gallardo, C. (2016). *Internal communication and organizational happiness*. Handbook of Happiness and Communication (en borrador).
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Biblioteca Corporate Excellence. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Corporate Excellence (2013). *Nuevo Modelo de Comunicación: construir creencias compartidas*.
- Corporate Excellence & Alcor (hoy Estudio de Comunicación) (2016). *El impacto de los profesionales en el fomento de la reputación: ¿Cómo medirlo y cómo activarlo?*
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Península.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. New York: Crown Business.
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial

PROGRAMAS ENFOCADOS

EXECUTIVE EDUCATION

Los **Enfocados** son programas cortos que potencializan y dan continuidad al conocimiento en áreas específicas, permitiéndole al directivo abordar situaciones concretas y afrontar los retos de la dirección de empresas.

Portafolio de programas

Herramientas del Coaching para la alta dirección

Juntas directivas

Gestión estratégica del talento humano

Gestión rentable de equipos comerciales de alto rendimiento

gestión de riesgo en entornos inciertos

Marcela Robledo Londoño

Celular: 3158914577

marcela.robledo@inalde.edu.co

www.inalde.edu.co



INALDE
Business School

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

¿EL CÁLCULO DEL SALARIO MÍNIMO FAVORECE AL EMPLEADO?

Si el aumento del salario mínimo más allá de la inflación estimula la informalidad empresarial, bien vale la pena entender y debatir si, tal como se define hoy en día el SM, en vez de ayudar al empleado lo castiga.

En próximos días, antes de terminar el año 2017, se debe fijar el salario mínimo legal mensual (SM) de 2018 para los trabajadores de los sectores urbano y rural, decisión que tiene importantes repercusiones en el empleo de mano de obra, la evolución de la inversión, la inflación y el bienestar social. Por su trascendencia, el Gobierno debe tener actualizado y debidamente sustentado el comportamiento de las variables que determinan ese salario y no dejar este ejercicio para finales del año.

LA BASE LEGAL

La determinación del SM fue establecida por el artículo 189 de la Constitución Política y de la Ley 278 de 1996, la que crea la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, conformada de manera tripartita por el Gobierno, empleadores y trabajadores, y que tiene la función de: "Fijar de manera concertada el salario mínimo de carácter general, teniendo en cuenta que se debe garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia;"



**John Naranjo
Dousdebés**

*Profesor de Entorno
Económico
Inalde Business School*





Esta Comisión cuenta con la Subcomisión de Productividad y su Secretaría Técnica, cuyo propósito, entre otros, es definir la metodología con la que se determina el porcentaje de productividad que se debe tener en cuenta para formalizar el salario mínimo.

A título de ejemplo, los estudios de esa Secretaría (certificados el 29 de diciembre de 2016), los del Banco de la República y los del Ministerio de Hacienda fueron los siguientes para 2017: productividad laboral media: 0.6% de aumento, crecimiento del PIB: 3% y la inflación en un rango entre el 4% y el 2%.

Las deliberaciones de esta Comisión se iniciaron con una oferta por parte de los empleadores de un incremento del salario mínimo para 2017 de 6.5%, mientras que la de los sindicatos fue de 14%. Con el correr del tiempo, cerca del fin de diciembre 2016, las posiciones fueron de 7% de los empresarios y 12% de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores), sin llegar al 29 de diciembre 2016 a un acuerdo entre las partes.

La mencionada Ley establece que cuando definitivamente no se logre el consenso en la fijación del salario mínimo para el año inmediatamente siguiente (lo que sucedió en 2016, igual que en muchos años pasados), a más tardar el 30 de diciembre de cada año, el Gobierno lo determinará (como ocurrió) teniendo en cuenta como parámetros: 1) la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República; 2) la productividad acordada por el Comité Tripartito de Productividad que coordina el Ministerio de Trabajo; y 3) adicionar los anteriores con los siguientes: la contribución de los salarios al ingreso nacional, el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y el índice de Precios al Consumidor (IPC).

Fue así como el Gobierno, en vista de no acuerdo entre las partes, decretó el 30 de diciembre 2016 un aumento del salario mínimo del 7%, que debía aplicarse a partir del primero de enero de 2017. El Gobierno parece que se acogió a los estimativos de inflación esperada máximo de 4% y al aumento

en la productividad laboral del 0.6% reportado por la Secretaría Técnica. Con estos dos componentes, el aumento salarial sería de 4.6%. Faltó por aclarar fue el aporte de otros parámetros que sumaron 2.4% para llegar al 7% decretado: ¿fue una decisión política del Gobierno, o una técnicamente soportada pero no conocida por su pobre difusión? Es bueno recordar que la negociación y definición del SM, que terminó a finales de 2016, se basó en un crecimiento del PIB de 3% que no se cumplirá y con una inflación que se estima en algo mayor del 4%, más alta que lo esperado.

Por ahora se conocen algunas propuestas para el incremento del SM en 2018. La CUT (Confederación General de Trabajadores) pide 12%, la CGT 10% y ANIF 4.5%. Y se ha pedido a Planeación Nacional (DNP) que valore pronto la cifra de productividad laboral teniendo en cuenta: el crecimiento laboral, el de inversión, de educación, de remuneración, de vivienda y de inventarios agrícolas.

EL SALARIO Y LA PRODUCTIVIDAD

De lo anterior se concluye qué cifra importante para decidir el SM para 2017 sobrevaloró el crecimiento del PIB. También se resalta el poco interés que el Gobierno le da a la evolución de la productividad de la economía (Productividad Total de Factores) y a la productividad laboral, determinantes de la evolución y sostenibilidad del PIB. Estos índices de productividad deberían

publicarse tan pronto el DANE informe el crecimiento del PIB trimestral y no, como siempre sucede, calcularlos a la carrera al final del año para llevar un estimativo de los mismos a los negociadores del salario mínimo (SM).

A pesar de este correteo, la historia muestra el poco valor que le da el Gobierno a productividad cuando, por falta de acuerdo entre trabajadores y empresarios, decreta el SM.

Asimismo, sostener que los ajustes periódicos del SM, como la Ley 278 lo establece, deben garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia es ilusorio. Son otras las medidas efectivas a tomar para lograr este fin, recomendadas desde hace varios años por

Cuadro No. 1

MEDIDAS EFECTIVAS PARA GARANTIZAR LA VIDA DIGNA DE UN TRABAJADOR Y SU FAMILIA

Recomendadas por OECD, Fedesarrollo, DNP, Anif y Banco Mundial:



- Disminuir la rigidez del mercado laboral, lo que afectan la velocidad de la reasignación de trabajo y capital.

- Dar incentivos para que las empresas inviertan en investigación y desarrollo (I+D) y ofrecer una financiación adecuada a los proyectos que acercan la industria al sector académico.

- Rebajar impuestos y contribuciones a las empresas y a los salarios para estimular la formalidad laboral.

- Aumentar la calidad de la educación primaria, secundaria y terciaria.

- Acelerar la transferencia de conocimiento y tecnología, la innovación y la capacidad gerencial del empresariado (la reducción del conflicto armado aumentaría la productividad si permitiera incrementar la tasa de escolaridad, la calidad de la educación en todos los niveles).

instituciones serias como la OECD, Fedesarrollo, DNP, Anif y Banco Mundial. Ver Cuadro No.1.

Erróneamente se argumenta que el aumento en la productividad laboral reduce el empleo. La realidad es que si esa productividad se reduce, los costos de producción son mayores, los precios del producto aumentan, se pierde competitividad, la demanda por el producto disminuye y, por lo tanto, la producción y el empleo. Esto conlleva a la crisis y al cierre de la empresa.

Lo contrario sucede si hay aumento en la productividad laboral:

→ **Se reduce el costo de producción y facilita la rebaja del precio del producto a vender.** Esta reducción estimula mayor demanda de los consumidores, tanto locales como extranjeros. Por lo tanto, impulsa la ampliación de la capacidad productiva de la empresa, lo que requerirá de más empleados y facilita un crecimiento sostenido de la empresa.

→ **Genera actividades con más valor agregado.** Se sabe que las actividades con baja productividad laboral concentran gran parte del empleo de baja calidad, estimulan el empleo informal y se acompañan de bajos salarios.

EFECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA UNA EMPRESA

MENOR PRODUCTIVIDAD LABORAL

Los costos de producción son mayores, los precios del producto aumentan, se pierde competitividad, la demanda por el producto disminuye y, por lo tanto, disminuye la producción y el empleo.



ERRÓNEAMENTE SE ARGUMENTA QUE EL AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL REDUCE EL EMPLEO.



MAYOR PRODUCTIVIDAD LABORAL

Reduce el costo de producción. Facilita la rebaja del precio del producto a vender -estimula mayor demanda de los consumidores, tanto locales como extranjeros-. Impulsa la ampliación de la capacidad productiva de la empresa -aumenta la demanda de empleados-. Facilita el crecimiento sostenido de la empresa. Genera actividades con más valor agregado.





→ **Los salarios altos están atados a productividad laboral alta.** Mayor productividad incrementa el ingreso y la demanda de los hogares y acelera la difusión de tecnología y conocimientos; disminuye las presiones inflacionarias y el déficit de la cuenta corriente de la Balanza de Pagos. Además, es una herramienta que reduce los impactos negativos de una revaluación de la moneda.

El lento desarrollo de las medidas antes mencionadas, necesarias para garantizar una calidad de vida digna para el trabajador, se traducen en una bajísima productividad comparada con la de nuestros competidores en los mercados de bienes y servicios y esto a pesar de los ajustes anuales al SM. El ajuste, desde la Ley 278 de 1996 y la Constitución de 1991, es conveniente, pero ha demostrado que no es el mecanismo que nos lleva a alcanzar "una calidad de vida digna para el trabajador y su familia".

LA PRODUCTIVIDAD COMPARADA

Hay varios estudios que concluyen que la productividad colombiana es baja y su lento crecimiento no permite acelerar el ascenso económico del país; mala noticia cuando el PIB potencial, es decir, aquel que nos permite tener más ingreso sin que se presione la inflación y los déficits de la cuenta corriente de la Balanza de Pagos ha disminuido recientemente de 4.5% por año a niveles cercanos al 3%, porcentaje que no permite generar los recursos suficientes para reducir la pobreza significativamente. Una buena parte del PIB se va del país con los giros de utilidades, dividendos e intereses de la inversión extranjera y los préstamos externos. Además, la población crece al 1.25% anual y por lo tanto el ingreso per cápita aumentaría en porcentajes muy reducidos.

También es bueno recordar

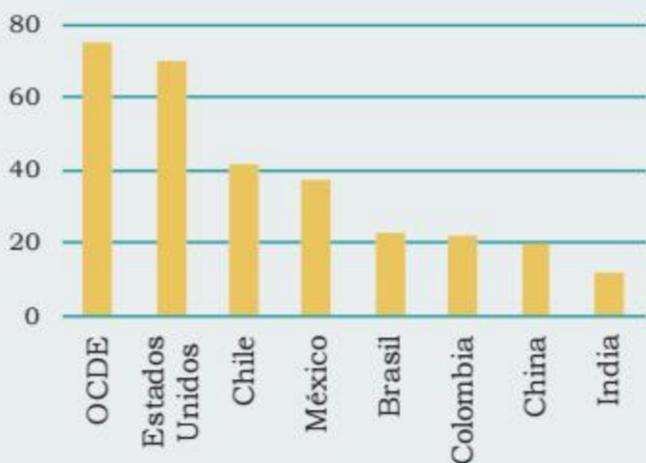


Gran parte del bajo desempeño colombiano tiene que ver con la elevada informalidad y el porcentaje muy alto de los trabajadores por cuenta propia informales. Adicionalmente, el bajo nivel del capital humano de los trabajadores, entre otros, está limitando el crecimiento del PIB.

que el crecimiento porcentual del PIB es el resultado de la suma del crecimiento porcentual de la inversión física más el crecimiento porcentual de la fuerza laboral y del crecimiento porcentual de la productividad conjunta del capital y de la mano de obra. Si la productividad no aumenta, el crecimiento del PIB depende solamente de más inversión y más empleado calificado, dos componentes que están limitados por el poco ahorro, la alta deuda externa de nuestra economía y el bajo capital humano de los trabajadores.

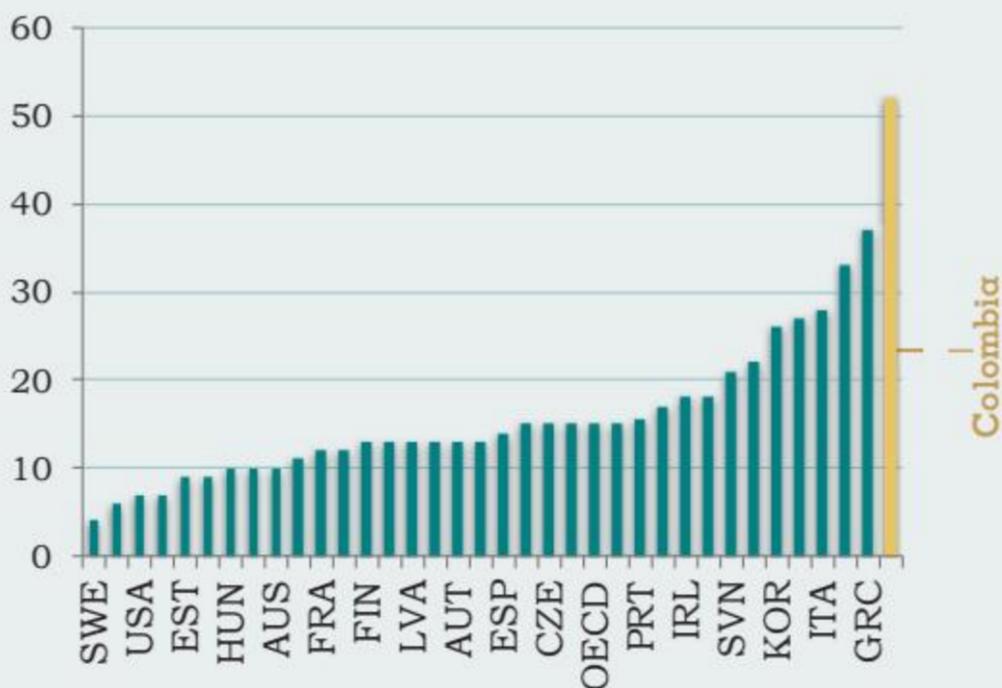
Algunos indicadores del estado de nuestra productividad se resumen en los gráficos y cuadros siguientes. El gráfico No. 1 tiene como fuente la OECD, institución a la cual buscamos pertenecer prontamente. Según esta organización, nuestra productividad es demasiado baja para apoyar el crecimiento de nuestro PIB. Comparando el PIB de algunos países vecinos, por persona empleada, con el de los Estados Unidos, se encuentra que en los países de OECD, en promedio, la persona empleada produce solamente el 75% de lo que produce un empleado en Estados Unidos. El chileno desciende a 43% y el colombiano a 22%. Y esto a

Gráfico 1.
PIB por persona empleada, como porcentaje de EE.UU.



Fuente: OECD

Gráfico 2.
Trabajadores por cuenta propia como % del Total Empleo, 2015



Nota: trabajadores por cuenta propia está definido como empleadores, trabajadores que trabajan para sí mismos, miembros de cooperativas y familiares no remunerados.

Gráfico 3A. Empleados informales*

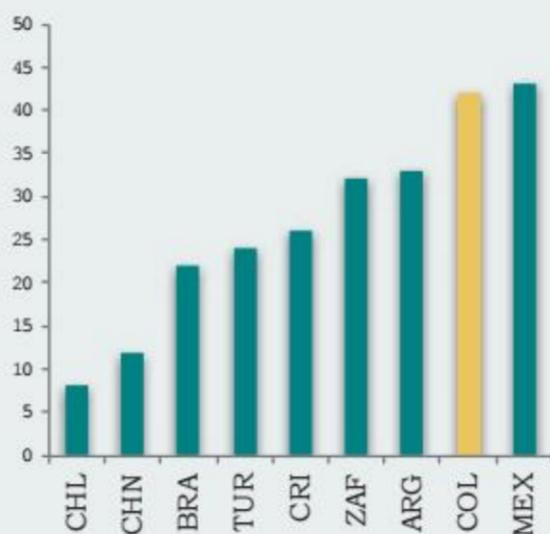
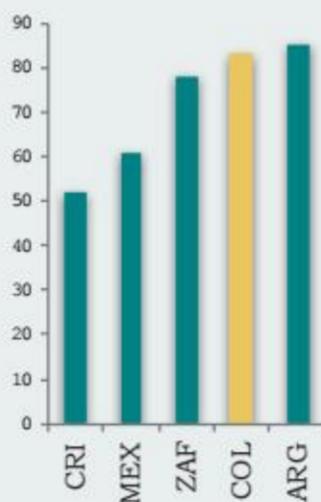


Gráfico 3B. Trabajadores informales por cuenta propia**



*Empleados informales: porcentaje de empleados que no contribuyen al sistema de pensiones

**Trabajadores informales por cuenta propia: porcentaje de trabajadores por cuenta propia que no registraron su negocio

Fuente: Conference Board

pesar de que un colombiano labora al año 2.496 horas, un chileno 1.988 y un estadounidense 1.798 horas. ¡Mucho trabajo, pero poca producción por empleado!

Gran parte del bajo desempeño colombiano tiene que ver con la elevada informalidad y el porcentaje muy alto de los trabajadores por cuenta propia informales, según se muestra en el gráfico No. 2. El trabajo por cuenta propia es muy abundante y superior al de países miembros de OECD y también a México; en Suecia es solo del 5% del total de empleados. En el gráfico No. 3, cuya fuente es el Conference Board, se observa que solamente el 8% de los empleados en Chile son informales, mientras que en Colombia este porcentaje es cercano al 45%. Y próximo al 80%, los trabajadores son por cuenta propia. Se entiende por informalidad el porcentaje de empleados que no contribuyen al sistema de pensiones, y la informalidad por cuenta propia como el porcentaje de trabajadores por cuenta propia que no registraron su negocio.

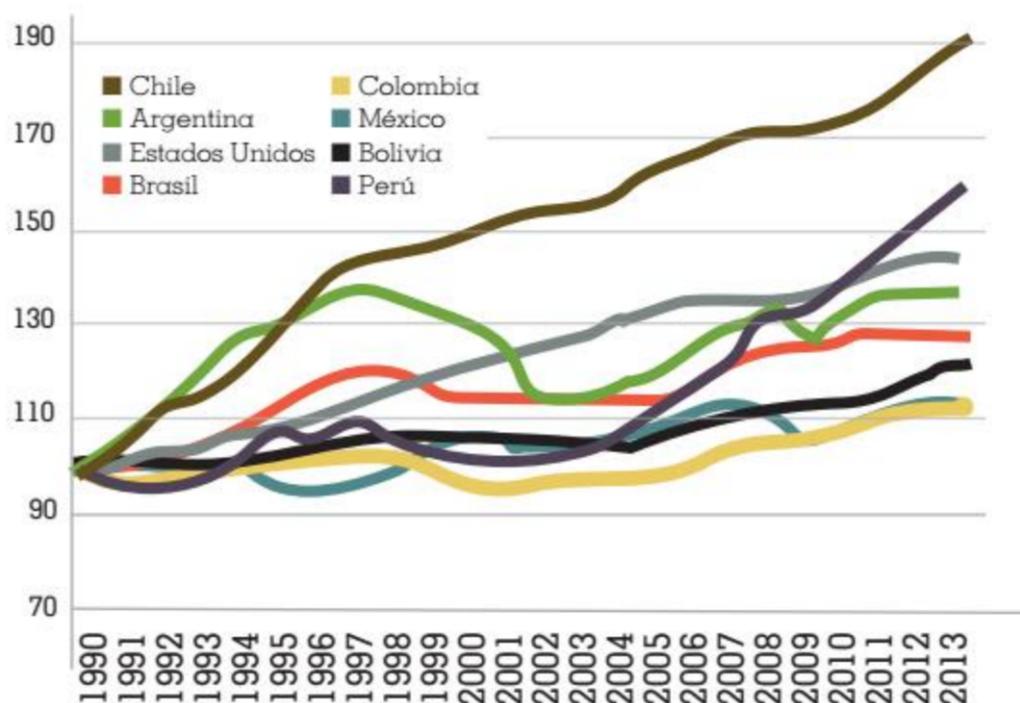
Es importante mencionar que los estudios económicos de la OECD para Colombia anotan que el alto SM contribuye a la informalidad, pues considera que en Colombia el salario mínimo

Gráfico 4. Salario mínimo como porcentaje del salario medio en 2012



Fuente: OECD (2014), Going for Growth database.

Gráfico 5. Evolución productividad del trabajo



Fuente: Conference Board, 2014.

nacional es el 86% del salario promedio, porcentaje que está muy por encima del promedio de la OECD. (Ver gráfico No. 4). Sin embargo, casi la mitad del total de la fuerza laboral colombiana (formal e informal) gana menos que el salario mínimo.

En muchas regiones pobres el salario mínimo es muy superior al salario promedio. El alto SM reduce las posibilidades de empleo para los trabajadores poco calificados en esas zonas. Para volver el SM más amigable se debería limitar su crecimiento reflejando solamente la inflación, para así aumentar la diferencia con el salario medio y desincentivar la informalidad. En otras palabras, desestimar la productividad laboral en la construcción del SM.

La comparación con los países señalados en los gráficos 1 a 3 muestra muy baja productividad en algunos años; sin embargo, la evolución de la misma en el tiempo tampoco es positiva. El gráfico No. 5 es un resumen del tiempo que hemos perdido sin que se cuente con buenos resultados. Estudios del BID basados en datos del Conference Board muestran que Chile duplicó su productividad al pasar de un índice de 100 a cerca de uno de 200 en 23 años (de 1990 a 2013). Perú pasó de 100 a 160 en el mismo periodo, mientras que Colombia solo avanzó de 100 a 111. En

promedio, nuestra productividad laboral solo aumentó en cerca de 0.3% anual. Bolivia, Brasil y Argentina hicieron mejor trabajo. La comparación con Asia emergente, nuestros verdaderos competidores, es lamentable. China muestra crecimientos de la productividad laboral anual en manufacturas del 10%.

LA PRODUCTIVIDAD Y EL EMPLEO SECTORIAL

Como se mencionó, se le pidió al DNP que informe a los negociadores del salario mínimo la cifra de productividad laboral a incluir en el SM, ejercicio que incluirá, según se informó, el análisis de seis indicadores como mínimo. Este será un trabajo complejo y posiblemente la cifra será muy debatida por los negociadores, tal como ha sido en el pasado; los sindicatos la elevan y los empresarios la disminuyen.

Una aproximación al tema puede ser cuánto ha crecido el PIB del año 2015 al 2016 y de 2016 a 2017 y cuánto ha crecido el empleo en estos mismos periodos. Ese ejercicio se resume en el cuadro 2. Desafortunadamente, a la fecha de escribir este artículo el DANE solo ha informado el comportamiento del PIB para el primer semestre del año, por lo que se comparan en el ejercicio los primeros semestres del año 2015, 2016 y 2017. También se usa el mismo criterio para calcular el crecimiento del empleo reportado por el DANE. (Se debe recordar que cuando se determine el crecimiento de la productividad laboral para 2018, los investigadores del DNP no contarán ni con el PIB de 2017 ni con la inflación de este año).

Como se consigna en el cuadro No. 2, el crecimiento del PIB del primer semestre de 2016 fue de 2.5% con respecto a este semestre en 2015, y el empleo promedio del primer semestre de 2016 creció en 0.50%. En otras palabras, para aumentar la producción en 2.5%, solo se requirió un aumento en el empleo del 0.50%. En consecuencia, la "productividad" de los empleados aumentó en 2%.

El mismo ejercicio para 2017 versus 2016 señala que el crecimiento de la producción fue de 1.23% y el de los empleados que trabajaron ese PIB aumentó en 1.58%. Por lo tanto, el PIB por trabajado se redujo en 0.36% (columna 3); así, su "productibilidad" descendió.

Este mismo ejercicio se puede hacer analizando el

Cuadro No. 2	%	%	%	%	%	%
	PIB	Empleo	Productividad	PIB	Empleo	Productividad
Período	2016-2015	2016-2015	2016	2017-2016	2017-2016	2017-10-22
TOTAL NACIONAL	2,50	0,50	2,00	1,23	1,58	(0,36)
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,28	1,11	(0,83)	6,08	4,51	1,57
Explotación de minas y canteras	(5,76)	(2,06)	(3,69)	(7,66)	5,26	(12,92)
Industria Manufacturera	4,80	(6,95)	11,75	(1,50)	7,47	(8,97)
Suministro de electricidad, gas y agua	1,10	3,57	(2,47)	0,34	0,86	(0,52)
Construcción	3,11	(0,14)	3,25	(0,55)	(3,99)	3,43
Comercio, hoteles y restaurantes	2,36	2,99	(0,63)	0,19	(0,87)	1,07
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,58	(2,43)	3,01	0,18	1,60	(1,43)
Intermediación financiera	11,00	10,60	0,40	6,30	(3,83)	10,13
Servicios comunales, sociales y personales	3,52	0,37	3,14	2,90	0,02	2,88

EL SECTOR AGROPECUARIO SIGUE ABSORBIENDO UN PORCENTAJE MUY ALTO DEL EMPLEO. En una década solo ha podido reducirlo del 18.3% al 16.5%, mientras en países competidores en alimentos este porcentaje es del orden del 5%.

comportamiento de los nueve sectores en que segmenta el DANE, tanto para el PIB como para el número de empleados en cada uno de ellos. El resultado es que hay sectores donde el aumento de su producción fue superior al aumento de sus empleados; es decir, en los que la producción por trabajador creció y otros sectores donde fue lo contrario. Estos últimos muestran su pérdida de “productividad” (columna 3).

Una primera señal del ejercicio resumido en el cuadro No. 2 es que adoptar un mismo crecimiento de la productividad laboral para los diferentes sectores productivos no parece razonable. Hay grandes diferencias entre las empresas y la gestión de sus directivos. Un único indicador de productividad laboral en la determinación de SM puede castigar a unos y más que beneficiar a otros. También es interesante ver cómo los sectores aumentan su productividad en un año y la pierden al siguiente.

El tema se vuelve más complejo cuando se reconoce que el comportamiento de la productividad laboral lo determina no solo el aumento o disminución del número de empleados por producto sino los aportes que hace la mayor o menor inversión física en los sectores productivos, y la calidad del factor mano de obra, incluyendo en estos el capital humano de los accionistas, propietarios, gerencia y otros directivos. Dado que el registro

estadístico de todos estos determinantes parece ser muy pobre, el cálculo de la “productividad” laboral sectorial no podrá ser muy confiable actualmente.

Como complemento, es importante reconocer que la rigidez del mercado y de la legislación laboral hace que la velocidad de la reasignación de trabajo y del capital a los sectores más productivos sea lenta y mantenga bajas productividades. Como se observa en el cuadro No. 3, el sector agropecuario sigue absorbiendo un porcentaje muy alto del empleo. En una década solo ha podido reducirlo del 18.3% al 16.5%, mientras en países competidores en alimentos este porcentaje es del orden del 5%. De otra parte, la mayor concentración de trabajo en los sectores comercio, hoteles y restaurantes, a pesar del aumento de turistas, sigue su crecimiento lento: de 25.2% en 2007 solo ha podido llegar al 27% en 2017. Algo parecido le sucede a los servicios sociales, comunales y personales con un aumento del 5.6% al 8.1%. **I**

Cuadro No. 3

TOTAL NACIONAL	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	18,3	18,1	18,7	18,6	18,1	17,4	16,8	16,2	16,0	16,2	16,5
Explotación de minas y canteras	0,9	1,1	1,0	1,1	1,3	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,9
Industria manufacturera	13,5	13,4	13,1	12,7	13,0	12,8	12,1	12,0	11,8	11,5	11,9
Suministro de electricidad, gas y agua	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
Construcción	5,3	5,1	5,2	5,4	5,7	5,9	5,7	6,0	6,2	6,3	6,0
Comercio, hoteles y restaurantes	25,2	25,8	25,8	26,1	26,4	26,7	27,4	27,2	27,4	27,8	27,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,3	8,3	8,4	8,4	8,3	8,3	8,3	8,3	8,2	8,0	8,2
Intermediación financiera	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	1,2	1,4	1,4	1,3	1,5	1,4
Servicios comunales, sociales y personales	5,6	6,4	6,4	6,3	6,5	6,7	7,1	7,3	7,6	7,9	8,1

Por ley, el aumento del salario mínimo legal debe considerar el crecimiento de la productividad laboral. Los temas tratados en este artículo consignan la pobre evaluación que se hace de la productividad laboral cuando se define el SM y de su cuestionado uso, algunas veces por presión política. Los trabajos de OECD recomiendan que en el tiempo no se haga uso de esta productividad en la determinación del SM. Por tener instituciones con tan pobre calificación no ha sido posible que el país adopte las políticas y las medidas que efectivamente garanticen una calidad de vida digna para el trabajador; no es el aumento del SM.

→ **El valor del salario mínimo legal tiene importantes repercusiones en el desarrollo económico de los diferentes sectores productivos, en la creación de empleo y generación de recursos para reducir la pobreza.** Un componente que se tiene en cuenta en la fijación de ese salario es la productividad laboral, componente que presenta variaciones considerables según el sector productivo que se analice. Por lo tanto, la adopción de un valor común para todos los sectores no parece razonable. Además, es poco probable que se cuente con una base estadística que permita conocer los valores de los factores que efectivamente explican el aumento o disminución de la producción por empleado para cada sector. Estas dificultades estimulan a que el tratamiento que se da a la productividad laboral en el cálculo del SM tenga un componente político.

→ **Son reconocidas y debidamente soportadas desde hace décadas las acciones y políticas que al aumentar la productividad laboral**

generan mayores ingresos para los empleados y por lo tanto mejoran la calidad de vida de una familia. ¿Por qué estas acciones y políticas no se llevan a cabo?

La respuesta se puede encontrar, entre otros, en los trabajos del World Economic Forum y su Global Competitiveness Index con sus calificaciones para Colombia en el 2017, algunas de las cuales son las siguientes:

Es vergonzosa la valoración que se le da a las instituciones que son responsables de poner en marcha las acciones comentadas. La peor calificación es 137. Las que se le dan a Colombia son las siguientes: la utilización de fondos públicos 131; los pagos irregulares y sobornos 96; independencia de la justicia 111; favoritismo en las decisiones de los empleados públicos 119; eficiencia en gastos del gobierno 129; eficiencia del sistema judicial 122; el costo del terrorismo para las empresas 132; crimen organizado 131.

Para el tema "efecto de los impuestos como incentivo a invertir" la calificación es 131; el efecto de

los impuestos como incentivos al trabajo 118; los impuestos a la utilidad de empresa 135; los costos de las políticas agrícolas 125; comportamiento ético de las empresas 113. La efectividad del mercado laboral tiene una calificación muy baja: 88 y está desmejorando. Desafortunadamente, numerosas malas calificaciones empeoran con el tiempo. (Otras calificaciones para la Justicia, el cumplimiento de la Ley, la corrupción y la educación consultar J. Naranjo Revista INALDE, edición 47).

→ **Se debe recordar que la OECD encuentra como un incentivo a la informalidad que el salario mínimo esté muy cerca del salario medio.** Es por esta razón, y probablemente por las dificultades de considerar una productividad laboral variable según el sector empresarial, que esta Organización, a la cual queremos pertenecer, se muestre favorable a que el incremento del salario mínimo debe ser muy cercano a la inflación, para así aumentar la diferencia con el salario promedio y desincentivar la informalidad.

Si el aumento del SM más allá de la inflación estimula la informalidad empresarial (la que castiga los impuestos a pagar, los aportes a seguridad social y a salud, la innovación y la productividad laboral por lo tanto un mejor salario para el empleado), bien vale la pena debatir si, tal como se define hoy en día el SM, en vez de ayudar al empleado lo castiga.

¿IGUALES O DIFERENTES?

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Dirigir es decidir,
decidir es descartar
y descartar es doloroso

V

En mis sesiones del método del caso insisto en que la planeación estratégica es diferente a la definición de la estrategia competitiva. Ambas actividades son muy importantes pero, a la vez, son de naturaleza distinta, aunque muchos directivos creen que son iguales.

Por este hecho, vamos a realizar una breve descripción de la evolución de la planeación estratégica; luego veremos el surgimiento de la estrategia competitiva y, por último, cómo diseñar y llevar a la práctica las ideas que planteamos en este artículo, para así contribuir a la mejora de la toma de decisiones estratégicas de los directivos de una empresa.

La evolución de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso gerencial reciente y ha sido muy útil para muchas empresas a lo largo de los años. Los primeros que hablaron de este tema fueron Alfred D. Chandler Jr. (1962), Igor Ansoff (1965), y Kenneth Andrews



Jorge Iván
Gómez Osorio,
Ph.D. (c)

Director y profesor
del departamento de
Dirección General.
Inalde Business School.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

S.

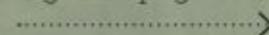
(1965). Estos autores, en la década de los 60, adaptaron el concepto militar de estrategia al campo de los negocios y lo introdujeron al mundo académico y empresarial en Estados Unidos. De esta forma nació la planeación estratégica en la escuela de negocios de Harvard hace más de 55 años.

Alfred D. Chandler Jr. definió la estrategia como la determinación de las metas y objetivos esenciales de la empresa en el largo plazo y la adopción de las acciones y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. De igual modo, la alta dirección desarrolló procesos de definición de metas y objetivos para las organizaciones empresariales mediante reuniones denominadas sesiones de planeación estratégica. Este proceso se apoyó en herramientas de análisis como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

que sirvió para construir el diagnóstico de diversas situaciones en la empresa.

A partir de esta evolución, podemos señalar unos aspectos positivos y otros negativos de la planeación estratégica. En primer lugar, la planeación estratégica dotó de más sentido de orden y orientación a las organizaciones que desarrollaron estos procesos gerenciales y, especialmente, ayudó a generar conversación estratégica sobre la empresa

Sigue en página 78



¿CÓMO LLEVAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PRÁCTICA

Para iniciar el proceso de planeación estratégica se requiere conocer el pasado de la organización de manera somera, pero ilustrativa. Es importante comprender las principales motivaciones de los fundadores y directivos que antecedieron y, sobre todo, saber cuáles fueron los principios y valores que guiaron las primeras decisiones. Tres pasos son fundamentales:

1 Diagnóstico Estratégico

Los promotores de la planeación estratégica deben realizar un diagnóstico integral de la organización. La clave consiste en lograr el justo medio entre minuciosidad y extensión; generalidades y vaguedades, pues el proceso de diagnóstico está pensado para suscitar la reflexión en las cabezas de la empresa con respecto a lo que se ha hecho bien, qué se debe mejorar y qué debe reconsiderarse de cara al nuevo proceso de diseño de la planeación estratégica. Como consecuencia del diagnóstico surgen múltiples escenarios, opciones y alternativas de decisión que la organización necesita escoger.

2 Decisión estratégica

Consiste en tomar no más de cuatro o cinco decisiones de futuro de la organización que también podrían llamarse objetivos estratégicos. De hecho, estas decisiones son el resultado más crucial de las deliberaciones de los comités de dirección y de las juntas directivas, puesto que la priorización conduce a dos grandes consecuencias: por un lado, marca un camino y no otro y, por el otro, se debe elegir, lo cual implica renunciar a otras cosas.

Cuando la alta dirección ha tomado estas decisiones, es necesario que la administración de la empresa comunique estos objetivos a las diversas unidades mediante la generación de un proceso participativo de formulación de planes de acción. Asimismo, es necesario procurar una plena coherencia entre las decisiones de futuro y los presupuestos anuales. El no hacerlo desconecta el proceso de planeación estratégica de la real toma de decisiones y esto resulta una pérdida evidente de tiempo para todo el mundo.

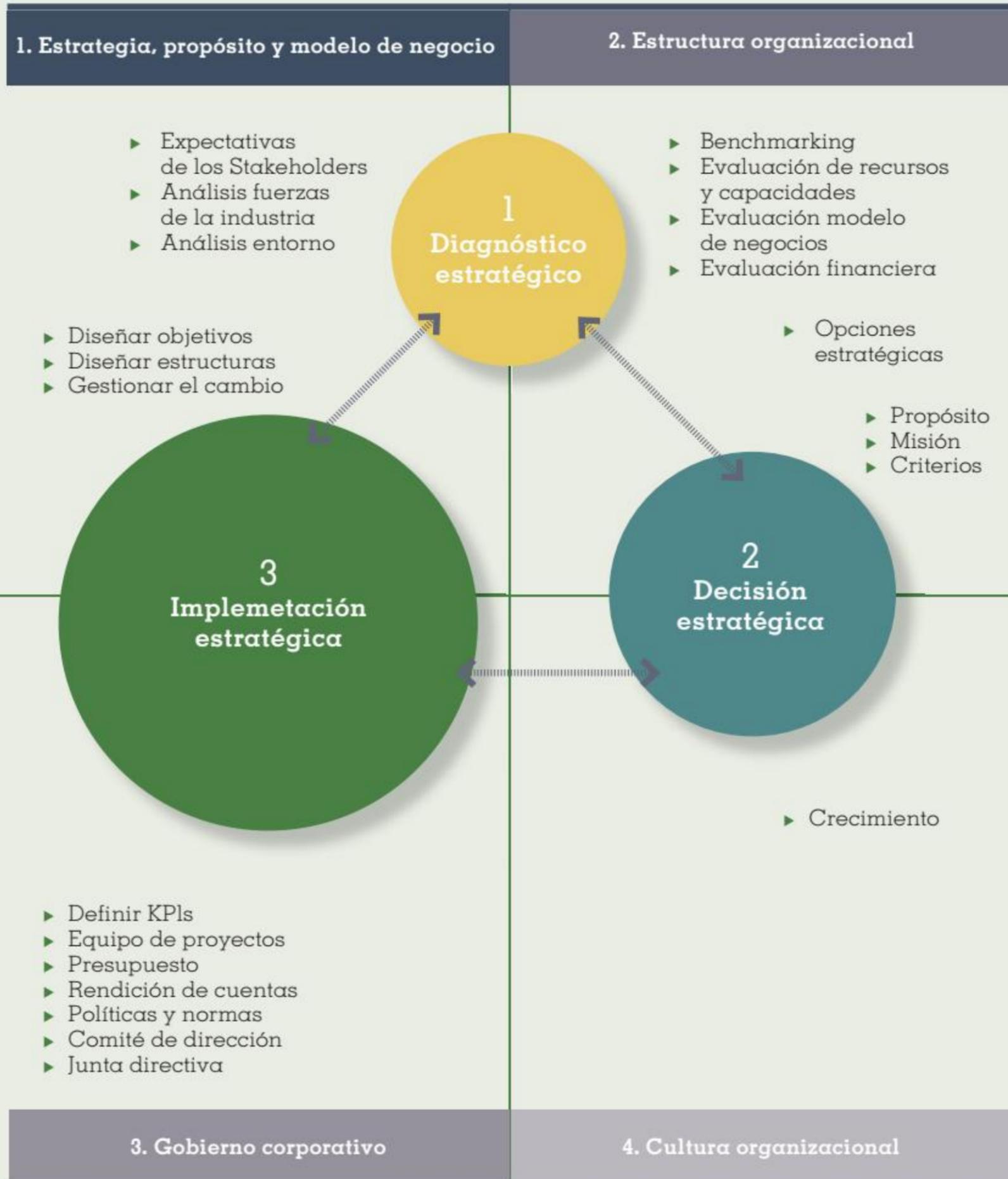
Un proceso de planeación estratégica consiste en responder a las preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos? Esto significa que el primer paso de todo proceso de diseño de planeación estratégica empieza con un diagnóstico que abarque dos dimensiones: una pasada y otra presente.

3 Implementación estratégica

En esta etapa se ejecutan las decisiones de futuro. Se verifica con el seguimiento periódico de estas decisiones por parte de las personas de vértice de la organización. Sin este seguimiento y acompañamiento a los demás niveles de la empresa, el proceso de planeación estratégica corre el riesgo de quedarse en el papel.

EL CICLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este cuadro ayuda a entender la dinámica del proceso de desarrollo del ciclo de planeación.



Fuente: Elaboración propia

en términos de problemas, retos, dificultades y oportunidades. En segundo lugar, y como aspecto negativo, la planeación estratégica dio la sensación de no responder a las decisiones que los directivos tenían que tomar sobre la marcha.

La consecuencia fue que el proceso de planeación estratégica, que en un comienzo fue muy útil, empezó a sufrir desgaste y mala imagen en la organización. Por ello, muchas empresas abandonaron esta práctica y dejaron de usar este proceso de intercambio de ideas de creación y definición de las metas y objetivos para sus organizaciones y se apoyaron en el presupuesto o la generación de algunos indicadores.

Por todo lo anterior, los procesos de planeación estratégica son útiles, necesarios y convenientes para toda organización. Sin embargo, para que tengan éxito estos ejercicios, debe existir una metodología que asegure una buena discusión y, específicamente, la concreción de las ideas en objetivos e iniciativas. Por lo tanto, la planeación estratégica es la mejor manera de poner por escrito las metas y objetivos para una organización y, por consiguiente, el camino ideal para asegurar que la organización se movilice y rinda cuentas de sus resultados. No obstante, se queda corta a la hora de discutir temas más de fondo como el modelo de negocios, la estrategia competitiva o los cambios del entorno, por su condición dinámica y cambiante.

Aparición de la estrategia competitiva

Debido a estos problemas, que surgieron con el proceso de planeación estratégica, apareció con mucha fuerza un nuevo cuerpo de ideas. Michael Porter en los años 80 irrumpió en el mundo académico como profesor de la asignatura de *Business Policy* en Harvard Business School. Porter diseñó una teoría sobre la competitividad, basada en un esquema analítico llamado "Las 5 fuerzas que dan forma a la competencia".

Gracias a estas ideas, logró poner la atención del empresariado y de los directivos en temas críticos para una empresa como los competidores actuales y los potenciales, el poder de negociación de los proveedores y clientes y los riesgos por la presencia de productos sustitutos.

En consecuencia, las ideas de Porter contribuyeron a la creación de un marco de análisis y de discusión para que cada empresa evalúe su posición competitiva con respecto a unas fuerzas del entorno y de la industria que podrían incidir positiva o negativamente.

Por este hecho, si observamos ambas corrientes (la de Chandler y la de Porter), descubrimos que cada una tiene una naturaleza distinta y responden a diferentes enfoques. Por un lado, la de Chandler busca responder a la pregunta: ¿cuáles son mis decisiones de futuro en cuanto metas, objetivos y recursos? Por otra parte, la pregunta de

Sigue en página 80

Planeación estratégica vs. estrategia competitiva

	Planeación estratégica	Diseño estrategia competitiva
Finalidad	Definir objetivos, metas e indicadores	Definir estrategias de posicionamiento en el mercado y de valor para los clientes
Proceso	Participativo, amplio y social	Conversación estratégica en el comité de dirección y la junta directiva
Actores clave	CEO y equipo directivo	Junta Directiva y Comité de Dirección
Habilidades y competencias	Orden, planeación y disciplina	Toma de decisiones y visión estratégica

Fuente: elaboración propia

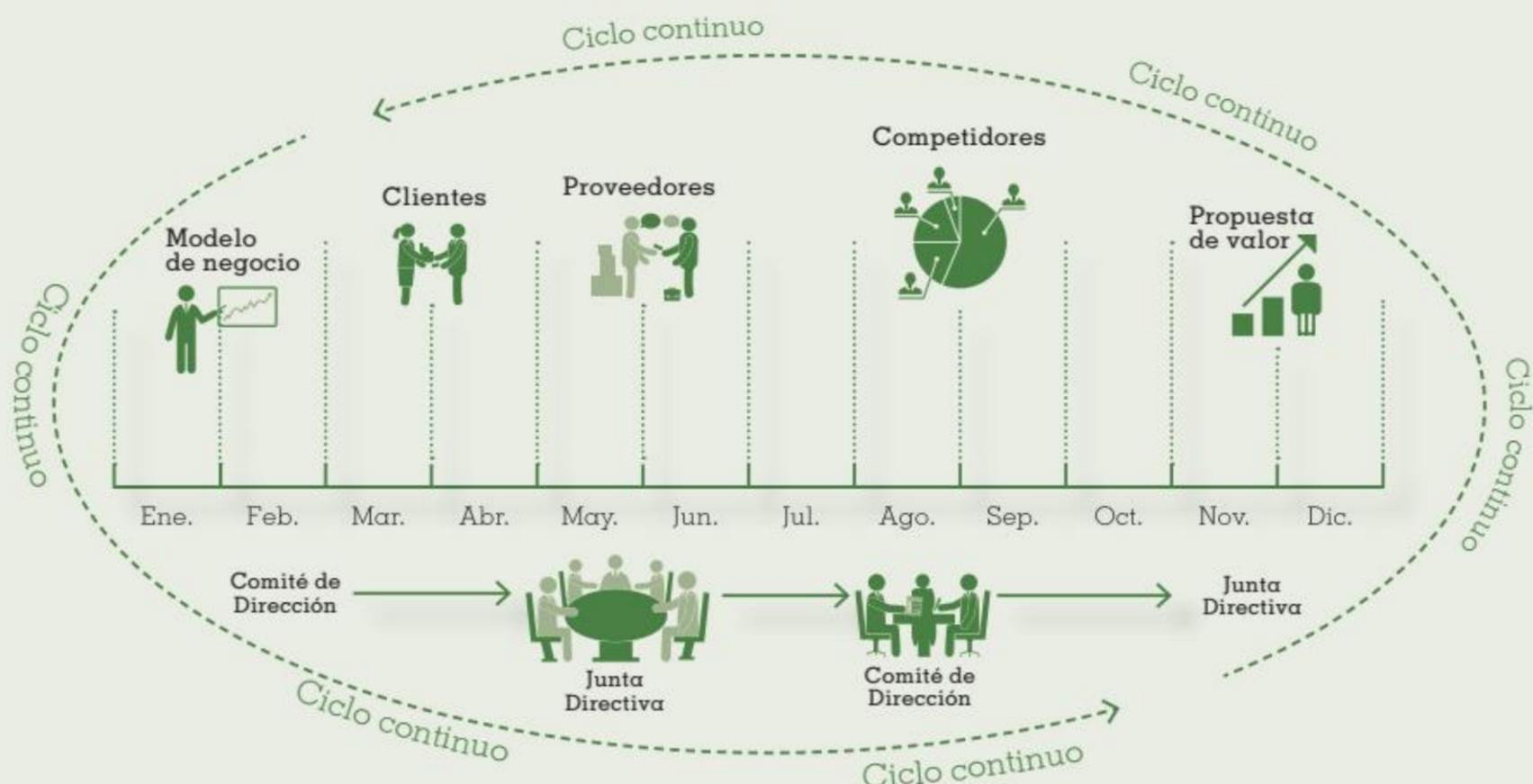
¿CÓMO LLEVAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA A LA PRÁCTICA

1 Para diseñar una estrategia competitiva sólida es necesario contar con un buen comité de dirección y, especialmente, con una junta directiva idónea, los cuales son espacios naturales donde se analizan y discuten los temas correspondientes a la estrategia competitiva, asunto de permanente análisis y discusión por parte de estos órganos de gobierno. Ello exige un monitoreo periódico de los *drivers* principales de la generación o pérdida de estrategia competitiva en la empresa, tales como los clientes, los proveedores, los sustitutos de productos o servicios, los competidores actuales o los nuevos.

2 Contar con una buena información. Para llevar a cabo análisis profundos y deliberaciones pertinentes sobre sus estrategias competitivas, estos órganos de gobierno necesitan buenos datos, conocimiento e información sobre el mercado, la competencia, las tendencias y los competidores. El estudio juicioso de esta información y su discernimiento y discusión puede llevar a la empresa a tomar mejores decisiones.

El proceso de creación y ejecución de estrategias competitivas es un ejercicio muy dinámico en una empresa. Por esta razón, no puede supeditarse a un proceso anual de planeación; por el contrario, este ejercicio y discusión requieren de una dinámica muy diferente. Dos requisitos son necesarios.

EL CICLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Porter es: ¿cómo competir y lograr un espacio en el mercado que permita a las empresas tener una propuesta de valor única y diferente?

Lo anterior nos muestra que la planeación estratégica, como está concebida, existe para tomar decisiones sobre metas y objetivos que la empresa quiere lograr en un periodo determinado, así como para la respectiva asignación de recursos y, sobre todo, la movilización de la gente en la organización. Por su parte, la estrategia competitiva está pensada para indagar e investigar las maneras en que la empresa puede ser más competitiva. Por ello, esta discusión no puede realizarse cada vez que la empresa va a realizar sus ejercicios de planeación estratégica y, por el contrario, debe ejecutar este análisis de manera más permanente y dinámica en escenarios como el comité de dirección y la junta directiva.

¿Cómo diseñar la planeación estratégica y la estrategia competitiva?

Toda empresa y organización debe contar con ejercicios periódicos de diagnóstico posteriormente, establecer metas y objetivos con las personas que hacen parte de la organización, así como modelos de seguimiento y control. Estos procesos deben realizarse por lo menos una vez al año porque, además de la definición de metas, permiten realizar el seguimiento, la rendición de cuentas y el aprendizaje de la ejecución.

En cambio, los procesos de estrategia competitiva deben ser analizados de manera continua y estudiarse muy periódicamente en las juntas directivas y en los comités de dirección como un tema permanente en las agendas. Por ejemplo, los comités de dirección deben reservar en cada reunión un espacio para analizar un tema estratégico como el riesgo de una amenaza por alto poder de negociación de un proveedor.

Por consiguiente, la planeación estratégica es útil en la toma de decisiones para delinear el futuro; mientras que la definición de la estrategia competitiva lo es para tomar decisiones sobre cómo competir, asegurar y defender un espacio y una posición en el mercado. Ambas son muy eficaces, siempre y cuando sean desarrolladas en separado: la planeación estratégica es el motor que le permite al directivo mover la organización y la otra es la inteligencia del negocio.

Finalmente, los procesos de planeación estratégica y de definición de una estrategia competitiva cuentan con una caja

SUMARIO

Estos dos procesos de dirección que se han expuesto en este artículo cumplen finalidades diferentes. La planeación estratégica es la actividad por excelencia llamada a organizar la empresa y, ante todo, pensada para movilizar a la organización en función de objetivos, metas concretas e indicadores.

Por otro lado, la estrategia competitiva tiene la misión de pensar globalmente en factores de competitividad de la empresa, así como la toma de decisiones cruciales frente al valor creado, entregado y capturado, los mercados atendidos y, sobre todo, las relaciones de la empresa con actores clave como proveedores y clientes, así como las relaciones con las fuerzas del entorno y de la industria en las que opera la empresa.

negra llamada, por un lado, incertidumbre, y, por el otro, imprevisibilidad del libre albedrío de quienes toman decisiones como los líderes políticos y empresariales. Por este motivo, más allá de estas técnicas, lo fundamental para un directivo es su capacidad de tomar decisiones.

Por todo lo anterior, no es conveniente fiarse plenamente de las fórmulas. Sabemos que una técnica es una buena ayuda para ejecutar, pero lo fundamental a la hora de gobernar organizaciones complejas es el aprendizaje y desarrollo de la capacidad de tomar decisiones estratégicas. **1**

PRIMER LIBRO - BIBLIOTECA INALDE

9 CLAVES PARA UNA GESTIÓN HUMANA ESTRATÉGICA



La Biblioteca Inalde, que acaba de ver la luz, nace con la vocación de convertirse en un referente en la producción de conocimiento empresarial sobre los aspectos más importantes de todas aquellas disciplinas que un directivo necesita dominar para enfrentarse a los retos del mundo actual.

Esta publicación reúne las voces de catorce expertos internacionales, quienes analizan cómo alinear la gestión de personas con el negocio. Este libro se constituye como el primero de una colección que recopila conocimiento de alta calidad, basado en el rigor académico e investigativo y con un eminente carácter práctico.

Durante el III foro del Cedit: "La cultura organizacional y la marca empleador", se realizó el lanzamiento de "9 Claves para una gestión humana estratégica", el primer libro publicado por Inalde. Esta publicación fue coordinada por Juan Manuel Parra, profesor de Gestión del Talento Humano en las Organizaciones y director del Cedit, y Charles Müller, investigador de Inalde Business School. El evento también contó con la participación y presentación de César Piernavieja, egresado del PDD de Inalde y director general en Latinoamérica de LID Editorial Empresarial.



← De izquierda a derecha: César Piernavieja, Juan Manuel Parra y Charles Müller.

El libro fue escrito por autores de seis escuelas de la red, entre los que se destacan: Juan Manuel Parra, Alejandro Moreno, Alejandro Torres y Charles Müller de Inalde Business School, Colombia; Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y José Ramón Pin de IESE Business School, España; Antonio Sancho y Alejandro Vásquez de Ipade Business School, México; Alejandro Sioli de IAE Business School, Argentina; Raúl Lagomarsino de ESE Business School, Chile; y Carlos Martí de Barna Business School, República Dominicana. **I**

EL DILEMA DEL ÚLTIMO ESLABÓN DE LA CADENA

El 26 de febrero de 2017 tuvo lugar la 89ª entrega de los Premios Oscar, como habitualmente sucede, en Los Angeles. También, como es habitual, la última categoría es la de mejor película; sin lugar a dudas, el reconocimiento más esperado. Para la entrega, se hicieron presentes en el escenario de la gala Faye Dunaway y Warren Beatty, dos legendarios actores. Beatty tenía en sus manos la tarjeta de la película ganadora. Al abrir el sobre y leer el texto, hizo una cara rara. Miro a Dunaway y al público. Sonrió nervioso. Volvió a mirar dentro del sobre para chequear si había otra tarjeta. Claramente percibió que se trataba de un error pues la tarjeta decía mejor actriz Emma Stone, *La La Land*...

Sin embargo, a pesar de esto, continuó con el *show* y le mostró la tarjeta a Dunaway quien con voz firme dijo "¡*La La Land!*". Lo que sucedió después fue vergonzoso ya que recibieron el premio los productores de la película. El director y actores acompañaban el momento con algarabía; comenzaron los discursos de agradecimiento, dos, tres minutos... Algo no estaba bien y en medio de la celebración un personaje con un radio, nervioso y apurado, buscaba entre los premiados y los presentadores el sobre con la tarjeta para terminar de confirmar lo que sería una equivocación bochornosa.

Jordan Horowitz, productor de *La La Land* fue quien, con fuerte liderazgo, tomó el micrófono y confirmó el equívoco, invitando al grupo de *Moonlight* a subir al escenario a recibir el premio, previa aclaración de que no se trataba de una broma. Al ser testigo de semejante infortunio, me quedé pensando en todo lo que habrá pasado por la cabeza del pobre Warren en esos segundos fatales. Conocedor de todo el ritual y entendiendo que PriceWaterhouseCoopers (PWC) fiscalizaba todo el evento, en el cual estaba planeada inclusive la existencia de dos sobres iguales, uno de cada lado del escenario para el caso que los presentadores subieran por el otro lado, no pudo superar la situación. Es más, podríamos decir que la situación lo superó a él. ¿Por qué no pidió un momento y solicitó el apoyo de alguien de la organización para aclarar el tema? ¿Por qué siguió como si nada pasara, leyendo una tarjeta equivocada frente a millones de personas que en todo el mundo estaban asistiendo el evento? En su ponderación de la situación, no leyó la tarjeta sino que le pasó "la papa caliente" a su compañera circunstancial quien leyó lo que esperaba ver y no lo que realmente decía. No quiso hacer el ridículo y sin embargo quedó ridiculizado, junto con la Academia, PWC y los contadores que entregaban los sobres a los presentadores.

OPINIÓN



Gustavo Mas

Egresado del PADE - 2013

Este momento infortunado me hizo pensar en que es extremadamente difícil apostar a que el último eslabón de la cadena pueda tomar la decisión más adecuada, con todo el peso del sistema encima y asumir la responsabilidad por una falla de ese sistema, por un simple error o por un desvío en los procedimientos. Si le apostamos solamente al criterio, coraje y capacidad del último nivel, la cosa no está bien.

También reflexioné sobre los eslóganes o frases que se promueven a nivel de las operaciones, en términos de gestión de seguridad, medio ambiente y salud (SMS o HSE por su sigla en inglés): "Piense y no se arriesgue"; "La seguridad está en sus manos"; "Su equipo cuenta con su actitud segura"; "La seguridad de todos empieza por usted"; etc., y, además, en todo el esfuerzo que se invierte en el entrenamiento de los equipos para transmitirles los conceptos de seguridad industrial y que sientan que tienen el empoderamiento para tomar las decisiones cuando

Programas In Company

Entendemos que cada organización es diferente y que se enfrenta a retos distintos. Por esta razón hacemos énfasis en el proceso que acompaña el diseño de cada programa.

Desarrolla líderes
que hacen la
diferencia en sus
organizaciones

Javier Hernández
javier.hernandez@inalde.edu.co
Tel: 8614444 ext: 16013-16034



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

LAS SITUACIONES CRÍTICAS SON “MOMENTOS DE VERDAD” porque es en ese instante en que se pone a prueba la eficacia de todo el sistema.

conozcan o perciban algún desvío en los procedimientos o situación de riesgo. Ahora bien, ¿cómo juega la cuestión emocional en esos momentos? ¿Será que las personas tendrán la capacidad para juzgar la situación y llamar la atención por los desvíos, con una actitud preventiva, siguiendo las recomendaciones sobre las cuales tanto se insiste? Me afectó mucho pensar que, probablemente, la reacción puede no ser la esperada. Es que como dice el refrán: “el hilo se corta por lo más delgado”. Y si bien es lógico pensar que el último en la cadena es el que dispone, con su albedrío, de la última opción para evitar un evento desagradable, carece de toda lógica cargar semejante responsabilidad únicamente en la persona que está al final de la línea.

Si alguna vez ha participado en el proceso de investigación de un accidente o ha conocido a través de los medios sobre este tipo de eventos, podrá tener la clara noción de lo que estoy hablando: un accidente se produce por la confluencia de factores, de cuya combinación se configura una situación que se escapa del control de los sistemas y de las personas, produciendo un resultado no deseado que será luego calificado en función de sus consecuencias y efectos como menor, en un extremo, o catastrófico en el otro. Es como la alineación de los elementos de una forma paradójica para generar la situación. He pensado, y es una enorme tentación, qué hubiera sucedido si algunos de los factores se hubiese “desalineado” y claramente surge que el accidente no hubiera ocurrido. Inclusive, al entender la combinación de algunos de los elementos identificados en esos análisis, muchas veces he llegado a la conclusión de que el evento era inevitable. Y esa es la mejor noción que podemos tener en relación a un accidente ya que, como leí recientemente, “si se podría haber evitado, no fue un accidente”.

El piloto del vuelo US Airways 1549, Chesley Sullenberger, apodado Sully, tuvo alrededor de tres minutos para tomar una decisión en condiciones dramáticas. Habiendo despegado del aeropuerto de La Guardia en New York con destino a Charlotte, Carolina del Norte, sufrió una falla en los dos motores de la aeronave a causa del impacto de aves. Ciento cincuenta y cinco vidas dependían de la decisión correcta: ¿volver al aeropuerto de la partida?, ¿buscar otro aeropuerto próximo?, o ¿intentar un aterrizaje de emergencia en el río Hudson? A medida que transcurrían los segundos, ¡sí segundos!, declaraba la emergencia. Su copiloto intentaba en vano reencender los

motores y el avión, sin potencia, perdía altura inexorablemente, volando muy bajo, luego de haber despegado. En ese momento tomó la decisión de aterrizar de emergencia en el río. Conocedores del tema identifican como factor clave el ángulo en que Sully colocó la aeronave para minimizar los daños del impacto contra el agua, con un suave toque en el joystick, que es el timón de mando del A320. El epílogo es muy conocido: todos sobrevivieron al accidente. La historia de la película “Sully” de Clint Eastwood se enfoca en lo que sucedió después del accidente y es el “juzgamiento” de piloto y copiloto por la Comisión Investigadora. La hipótesis de la Comisión era que el piloto, con su decisión, puso en riesgo la vida de los pasajeros y tripulación ya que lo más adecuado hubiera sido retornar al aeropuerto de partida o aterrizar de emergencia en un aeropuerto próximo.

Inclusive, manejaban la hipótesis de que uno de los motores, aun dañado, continuaba funcionando, contradiciendo la versión de los pilotos de que los dos motores dejaron de funcionar. Los datos de las cajas negras del avión y múltiples simulaciones de otros pilotos que intentaron reproducir las condiciones de esos 200 segundos fatales confirmaron lo obvio: que los más de cuarenta años de experiencia del piloto, junto con el apoyo del copiloto, fueron los que salvaron a los pasajeros de la tragedia. Sully, en su presentación al Comité de Comercio, Ciencia y Transporte del Senado Americano, dijo “El hecho de que aterrizamos un avión comercial en el río

Hudson sin motores y sin fatalidades no fue un milagro. Fue el resultado del trabajo en equipo, de las capacidades, del profundo conocimiento y del tipo de juicio que solo viene de la experiencia". En otra parte de su intervención afirmó: "no hay atajos para la experiencia, no hay atajos para la seguridad", en referencia al requerimiento de un mínimo de 1.500 horas de vuelo certificadas para la admisión de pilotos comerciales.

Varias veces en su intervención habló de la importancia de cumplir los procesos (estándares) y de los costos relacionados con los mismos, partiendo de la base de su necesidad. Entonces, el punto consiste en crear las experiencias que les permitan a las personas tener capacidades aprendidas e internalizadas, un conocimiento profundo y un juicio adecuado. Es decir, construir la percepción de los riesgos mediante conocimientos.

Podríamos decir que nuestra postura personal frente a las cosas cambia radicalmente cuando tenemos una noción

¿CÓMO TRABAJAR, CON LAS PERSONAS PARA QUE ADQUIERAN EXPERIENCIA?



1 El primero consiste en que las personas estén expuestas a las situaciones que tendrán que gestionar. Esa exposición debe darse solamente cuando existan las garantías de que pueden desempeñar las funciones de forma adecuada. Normalmente, este paso se da con la debida supervisión y después de haber constatado el necesario entrenamiento. La exposición agudiza la percepción de los riesgos y genera conciencia en relación a las situaciones.

2 El entrenamiento, por medio de la transmisión de conocimientos y prácticas, dota a las personas de las capacidades, tanto técnicas como comportamentales o soft, como suelen llamarse estos días. Este último tema no es menor, pues la inteligencia emocional, o simplemente la madurez, es un factor diferencial a la hora de afrontar momentos críticos.

3 El último de los círculos lo conforma un concepto clave que es la disciplina, entendida como la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas, siguiendo un conjunto de reglas y normas estrictas que, por lo general, rigen una actividad o una organización. Tiene que ver con la labor de adquirir buenos hábitos, abarcando todas aquellas reglas de comportamiento y las medidas necesarias para cerciorarse de que dichas reglas se cumplan. La disciplina le aporta a la gestión fortaleza y consistencia.

adecuada de las mismas, en especial de los riesgos, es decir, cuando tomamos conciencia.

¿Cómo trabajar, entonces, con las personas para que adquieran la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones alcanzando el nivel de idoneidad y pericia requerido?

El tema en cuestión puede visualizarse como varios círculos concéntricos alrededor de la experiencia. Ver cuadro No.1.

Este enfoque planteado en el cuadro, me hizo pensar que es posible aumentar las probabilidades de que el último eslabón de la cadena reaccione de la manera esperada. Si bien el concepto del "momento de la verdad" fue acuñado por Jan Carlzon para referirse principalmente a la atención al cliente y a cómo construir una organización que esté, en primera instancia, orientada al servicio al cliente y, en consecuencia, obtener los resultados deseados, en un sentido amplio también podríamos considerar que las situaciones críticas son "momentos de verdad" porque es en ese instante en que se pone a prueba la eficacia de todo el sistema.

Al final solo nos queda el trabajo. Trabajar con disciplina, promover el entrenamiento y la exposición de las personas para alcanzar el mayor nivel de experiencia para el desempeño de las funciones y nunca olvidar que nuestras organizaciones tendrán el tamaño y la fortaleza del más pequeño y débil de nuestros colaboradores. **I**

SANDRA IDROVO CARLIER, investida como Profesor Ordinario

Con este reconocimiento exaltamos la labor profesoral de una mujer que ha entregado los últimos años de su vida al estudio del *management* desde una visión humanista y con valores sólidos.

Sandra Idrovo Carlier es Periodista de la Loma Linda University, California, Estados Unidos. Nació en Guayaquil, Ecuador, el 25 de junio de 1965, en el seno de una familia conformada por sus padres y dos hermanos: Mónica y Javier. En 1989, obtuvo su título de magíster en Ciencias de la Información (*summa cum laude*), en la Universidad de Navarra, y, en 1992, el de doctorado en Periodismo (*cum laude*), otorgado por la misma universidad.

Su ingreso a Inalde Business School como profesora de Antropología y Comportamiento Organizacional, en el ahora departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, significó para la Escuela la apertura a una visión más global acerca de los negocios, desde un punto de vista humano. Su trabajo académico e investigativo ha sido fundamental para reivindicar las labores domésticas, para que estas sean reconocidas y valoradas, así como la dignidad de quienes las desempeñan. Sus investigaciones han resultado en diez artículos de investigación en revistas indexadas a nivel nacional e internacional, de alto impacto, cerca de la mitad de esas publicaciones en revistas ubicadas en Q1 y Q2 en ISI y Scopus; once capítulos de libros, varios de ellos en publicaciones indexadas en Scopus; es coautora de dos libros y coeditora de otro; ha presentado 41 ponencias en congresos internacionales, de las cuales dos recibieron premios de investigación. Asimismo, entre otros logros.

De la misma forma, su vocación periodística le ha permitido incursionar y sobresalir con sus investigaciones en diversos medios de comunicación en muchos países. Más de un centenar de entrevistas, testimonios y artículos divulgativos hacen de la profesora Sandra Idrovo Carlier una de las

expertas más reconocidas alrededor del mundo en temas como la dirección de personas en las organizaciones, la mujer en la alta dirección y el desempeño de roles y funciones en el hogar, entre otras temáticas vanguardistas e innovadoras en nuestra sociedad latinoamericana, gracias, en gran medida, a su labor dentro y fuera de las aulas de Inalde Business School.

Con constancia, ha trabajado por reivindicar el papel de la mujer en la alta dirección de las empresas, y muchas de sus investigaciones han resultado determinantes para evidenciar un panorama históricamente inequitativo. Asimismo, el rigor y esfuerzo permanente de Sandra han sido fundamentales para que sus hallazgos sean tenidos en cuenta desde diversos ámbitos, empresariales y académicos, en todo el mundo. **I**



→
POR SU DESTACADA CARRERA ACADÉMICA, SANDRA IDROVO CARLIER HA SIDO PROFESORA VISITANTE EN DIVERSAS ESCUELAS DE NEGOCIOS, COMO IAE BUSINESS SCHOOL (ARGENTINA), STRATHMORE BUSINESS SCHOOL (KENIA), IDE BUSINESS SCHOOL (ECUADOR), Y CONFERENCISTA EN MÁS DE QUINCE PAÍSES, ENTRE LOS QUE SE DESTACAN ARGENTINA, BRASIL, CANADÁ, CHILE, ESPAÑA, KENIA, HUNGRÍA, ITALIA, TURQUÍA Y VARIAS CIUDADES DE ESTADOS UNIDOS. ELLA HA SIDO UNA ABANDERADA DEL COMPROMISO INSTITUCIONAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL: TRANSFORMAR LA SOCIEDAD POR MEDIO DEL PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO."



El 3 de octubre se llevó a cabo la investidura como Profesor Ordinario a Sandra Idrovo Carlier, en una ceremonia académica presidida por Obdulio Velásquez Posada, rector de la Universidad de La Sabana; Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de Inalde Business School; y Ciro Gómez Ardila, director académico.

CONFÍE, DELEGUE.

Emprendedores

ADMINISTRACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS.

COMPARTA RESULTADOS.

BESCAPE PRONTO DEL MONO CLIENTE O MONO PRODUCTO / SERVICIO

APUESTE POR EL LARGO PLAZO.

10 COSAS APRENDIDAS EN 12 AÑOS

Un emprendimiento que implique lograr las metas y alcanzar el éxito propuesto es, como la bolsa de valores, como la vida misma. Hay días buenos y días malos, pero cuando miramos en perspectiva, debemos tener la certeza de dejar lo mejor de nosotros mismos en cada momento y el balance debe ser positivo.

Cuando después de más de una década de crear nuestra organización hacemos un artículo acerca de las principales recomendaciones para lograr el éxito en un emprendimiento, nos vienen a la mente dos preguntas: ¿Qué es éxito? ¿Cómo lograr que otros recorran el mismo camino y compartir con ellos el aprendizaje?

¿Qué es éxito? "Primero, mi primaria", cuenta el dicho popular. ¿Qué buscamos? ¿A dónde queremos llegar? Estas son probablemente las primeras preguntas ante cualquier emprendimiento, que no son otra cosa que el desarrollo de nuestra misión, visión y principalmente la meta (algunas la pueden llamar *business plan*); hacia dónde queremos llevar nuestra vida, nuestra familia y a nuestros empleados.

Nuestro amigo, aún vivo y vigente, el diccionario de la Real Academia Española define el éxito como el "resultado feliz de un negocio o actuación". Entonces, es claro que para alcanzar la meta debemos tener un balance positivo, no solo en

GOBIERNO DE PERSONAS.

PROPUESTA DE VALOR DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN, ANÁLISIS DE ENTORNOS.

UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN O KPI'S.

TOLERANCIA Y HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN.

el ejercicio financiero sino también en el plano personal, familiar y profesional. El éxito de una compañía o de un emprendimiento se debe medir en su capacidad para distribuir bienestar y no únicamente de generar riqueza. Al menos eso es lo que hemos visto en estos años que, probablemente, sean muy pocos al lado de otros emprendimientos que conocemos, seguimos y admiramos en Colombia y en varios mercados de América y Europa.

El segundo elemento por destacar es, sin duda, la visión de un camino, un trayecto, un recorrido constante. Por lo tanto, cuando hablamos de éxito no podemos pensar en un estado continuo sino en un día a día, hora a hora, un sendero por recorrer, paso a paso, y que, definitivamente, no termina en este mundo sino más arriba donde sí las cosas son para siempre.

En resumen, cuando hablamos de éxito, nos referimos a un resultado y,

por ende, necesitamos de un planeamiento estratégico para nuestro emprendimiento, un plan de acciones para llegar a determinados momentos en nuestro proyecto personal - empresarial en donde revisaremos y, otra vez, marcaremos un nuevo plan de acción. No obstante, no debemos olvidar todos los planos; el verdadero planeamiento estratégico debe involucrar todos los recursos disponibles y a las personas, seres humanos con planes, sueños, ambiciones, necesidades y también retos profesionales, personales y familiares.

¿Cómo lograr el éxito en un emprendimiento? Para llegar a las metas marcadas en nuestro emprendimiento no hay una única receta. Cada uno de nosotros es consciente de las altas dosis de esfuerzo y pasión para salir adelante. Incluso, algunas veces es bueno rendirse, cuando esto es sinónimo de reenfocar una situación, un producto

o un servicio acorde con las necesidades del mercado, luego de un análisis previo. Algunos de los temas o reflexiones a compartir luego de estos años:

I Análisis de situación, análisis de entornos.

La objetividad es un elemento fundamental en el estudio de las situaciones, escenarios y decisiones en un emprendimiento. Cuando nos enfrentemos en el día a día con estos factores, es clave tener una lectura objetiva de lo que podría, o no, pasar frente a nuestras decisiones dejando de lado a veces la miopía de la falsa confianza, poca modestia o creer excesivamente en nosotros mismos. Un balance realista, apegado a los elementos más objetivos a la mano (curvas de precios, tasas de cambios, resultados históricos, observación de la competencia, etc.) realizado en tiempos reales (es claro que no podemos tomar semanas para cada paso) nos ayudará a seguir avanzando con tranquilidad de la reflexión previa al paso.

Catalina Parada
COO de Axon Marketing & Communications

Carlos Trelles
CEO de Axon Marketing & Communications

2 Confíe, delegue. Cualquier emprendimiento necesita, casi de manera inmediata, de ayuda o apoyo tanto humano como divino. Confíe en quienes invita a hacer parte de su proyecto; el emprendedor no podrá concentrar todos los roles y el protagonismo por mucho tiempo si se quiere avanzar. Es claro que antes de delegar y confiar, es necesario entender el perfil de cada una de las personas llamadas a hacer parte (inversionistas, empleados, socios, proveedores, etc.), así como validar sus referencias y alinear sus expectativas. Lo que esperamos de alguien debería quedar verbalizado en los primeros encuentros.

3 Administración adecuada de los recursos. Existe un falso paradigma de buscar los precios más bajos o pedir siempre productos o servicios más económicos cuando se trata de un emprendimiento. Es lógico buscar las mejores opciones en costos, pero debemos huir de los montos demasiado buenos para ser creíbles. No se trata de gastar sino de visualizar cuánto podría aportar en retorno de inversión cada una de las inversiones propuestas, principalmente orientadas en su capacidad de aportar crecimiento al negocio. Recursos no es solo dinero. El máspreciado es el tiempo. Planifique y organice su agenda frente a las tareas pendientes. Priorice y haga un balance entre reuniones y tiempo eficiente frente al correo electrónico,

el computador y, por supuesto, las responsabilidades de su vida personal. La vida es un balance entre la casa y la oficina; el reto consiste en dar lo mejor en cada frente para ser complementarios y no excluyentes.

4 Gobierno de personas. Ningún proyecto empresarial es capaz de llegar a ningún lado sin un equipo de trabajo. Entienda a su equipo, conozca a sus empleados, a sus socios, sus clientes, sus proveedores; identifique las motivaciones, frustraciones y planes de cada uno de ellos. Aunque suene a frase trillada, nadie trabaja únicamente por dinero. Hay otras motivaciones y situaciones que sacan a relucir lo mejor de las personas. Para lograrlo, debemos hacerlas sentir ubicadas en el lugar adecuado, con una visión clara de nuestra misión, visión y cultura corporativa.

5 Un modelo de indicadores de gestión o KPI's. El esfuerzo y dinero destinados a cualquier acción deben ser sujetos de una medición alineada con los planes de negocio y los objetivos de crecimiento de la organización. Hay mediciones complejas: cuán feliz es un trabajador en la compañía, cuán contento está un cliente con el servicio, etc. Pero debemos ser capaces de identificar los hechos o situaciones marcadores de tendencias. Un modelo de KPI's no solo se basa en un Excel; se apoya también en

el olfato y la experiencia de los colaboradores y socios de la compañía en sus áreas de experiencia.

6 Tolerancia y habilidades de negociación. Es complejo avanzar en un emprendimiento sin una capacidad amplia para escuchar y entender al mercado, a sus clientes y a sus empleados. No se trata de generar ideas, productos o servicios mágicos desde lo más profundo de mentes creativas. El secreto está en nuestra capacidad de servicio, entender la situación de cada persona o empresa para realmente desarrollar un "algo" para aliviar el "dolor", como dicen los expertos en emprendimiento. Esta actitud implica, por lo general, dejar a un lado la "capa de Superman" y entender a las personas en lo más profundo de su rol y sus expectativas en los negocios o su vida personal para lograr juntos, empresa y cliente, una solución al problema. Aquí es fundamental la comunicación, el *marketing* y las experiencias previas en problemas similares.

7 Propuesta de valor de sus productos o servicios. Una solicitud de rebajas excesivas será la constante en el inicio de cualquier emprendimiento. No baje la guardia, no se desanime, no entre en cólera. Revise, argumente, proponga nuevos escenarios en los presupuestos. Muchos de los clientes o potenciales clientes asocian emprendimientos



Catalina Parada y Carlos Trelles son esposos, socios fundadores de Axon Marketing & Communications (www.axonlatam.com): la primera multinacional colombiana de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM). Con operaciones propias en Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, México, Panamá y Perú; Axon Marketing & Communications ha sido reconocida con más 15 premios internacionales por su eficiencia y buenas prácticas en campañas *on* y *off line* de Relaciones Públicas, Marketing y Publicidad en Colombia, América Latina y los Estados Unidos.

a bajos precios, pero es aquí en que nuestra capacidad de mostrar el valor de nuestro trabajo con investigaciones de problema similares, análisis de costos, estudio de propuestas y valores de la competencia, desglose transparente de costos e inversiones, entre otros, serán nuestra mejor arma de defensa para lograr un precio justo. Probablemente, habrá que decir a más de uno: no. No olvide confiar. Muchas veces es mejor rechazar un proyecto o a un cliente excesivamente enfocado en precios que generar una experiencia poco positiva para su marca y su equipo en el mercado.

8 Escape pronto del monocliente o monoproducción / servicio. Es cierto que el primer proyecto, cliente u orden es clave para avanzar y hacer realidad un emprendimiento. Pero es necesario, casi inmediatamente, ampliar esa base de clientes. Busque cómo replicar su modelo con otras situaciones o problemas similares para los cuales usted aporta una solución y comuníquese de manera eficiente con esa demanda potencial. Los emprendimientos enfocados

en un solo cliente o producto son oportunidades con un tiempo de vida muy corto en el mercado; rápidamente pueden ser copiados o la competencia, por lo general, con mayor músculo financiero, nos puede hacer desaparecer.

9 Apuesta por el largo plazo. No pretendamos hacer un proyecto exitoso en el primer intento o con un solo movimiento. El éxito y la solvencia en los negocios se alcanzan día a día, paso a paso, no de una sola vez. Por ello es importante planificar nuestro proyecto y tener siempre clara la curva de crecimiento anual y los puntos de equilibrio. Debemos buscar situaciones de negocio de largo tiempo en las que podamos convivir con las necesidades y solicitudes de los clientes en compras repetitivas para asegurar viabilidad de largo plazo para nuestra empresa, empleados e inversores. Nadie busca proyectos personales o comerciales con el tiempo de vida casi contando. No invertiría en una empresa sin un plan de crecimiento claro y sustentable a largo plazo.

10 Compartir los resultados. No pretendamos ser siempre los protagonistas. Las organizaciones y los emprendimientos también son el resultado de, al menos, el trabajo de dos personas insertas en una sociedad y allí ya tenemos un grupo. Como líderes de una compañía debemos siempre dar crédito, reconocimiento o la llamada de atención a los responsables de cada proceso, tanto dentro como fuera de la organización. La figura de los emprendedores es clave para asegurar la estabilidad del proyecto, pero desarrollar un equipo con el que se compartan las metas, logros y aprendizajes será aún más importante para los clientes, el mercado y los posibles inversionistas. Tampoco debemos esperar a facturar miles de millones para pensar en compartir. La sociedad de la que somos responsables, necesita de nosotros: desde lo más sencillo como reciclar, promover la vida, apoyar espacios familiares o iniciativas más grandes como donaciones, eventos profundos o mecenazgo. **I**

JOSÉ MARÍA
ACEVEDO

Un emprendedor que nunca deja de aprender

José María Acevedo A., fundador de Industrias Haceb, ha logrado hacer en 77 años lo que nadie se hubiera imaginado: sobreponer ingenio a las dificultades, pensar más allá de todo límite, transformar su destino, y llevar felicidad a miles de hogares colombianos.

A

la regla de madera de un metro de largo que lo acompaña, la llama la "metrovida". Cada centímetro representa un año de vida y en agosto de 2017 fueron 98 los señalados. La metrovida constituye solo una muestra de que don José María Acevedo es un ser humano nada convencional. Nació en la pobreza en un barrio popular de Medellín, repitió dos segundos y dos terceros, pasó a quinto y hasta ahí llegaron sus estudios formales.

Primero fue el curso de electricidad por correspondencia que tomó a los 16 años cuando todavía vestía pantalón corto; después los aparatos eléctricos que desbarataba para encontrar su defecto y luego la obsesión por aprender a fabricar cada electrodoméstico que producía. "Nunca vendí nada que yo no supiera hacer", esa era la mejor garantía para enseñarles a sus trabajadores.

La primera parrilla la fabricó en 1943, después de haber fundado Taller Eléctrico Medellín, pero en realidad ya había fabricado una en 1935 para su mamá. Así nació el producto que le abrió las puertas a Haceb y la llevó a pasar de un pequeño taller

sin bancos para sentarse, a un complejo industrial de 300.000 m² y más de 3.500 empleados.

La temprana muerte de su papá, la necesidad de mantener una familia y salvar la casa de su mamá lo llevaron a convertirse primero en un "jornalero" y luego en un empresario reconocido por su trabajo, pero sobre todo respetado por los miles de empleados que durante 77 años han pasado por Haceb, una empresa que antepone la calidad de vida de sus colaboradores como legado del hombre que demuestra que con honestidad, sencillez y trabajo es posible construir, crecer, sostenerse en las duras crisis y expandirse por el mundo.

Aunque no lo acepte, don José María Acevedo es un líder ejemplar; sin embargo, su liderazgo opera por otras vías: actúa más de lo que habla, se arriesga tanto como si fuera ingenuo, encuentra colaboradores que se hacen amigos y que en últimas no son más que fieles "seguidores", en las situaciones difíciles acude a la sensibilidad y al criterio práctico pero humano, y nunca olvida lecciones aprendidas.

En definitiva, el José María empresario de hoy no se aleja mucho de aquel joven soñador que desde que tiene

memoria disfruta de la ópera y el ajedrez. Pasados 98 años se sigue apasionando con los edificios donde están asentadas sus plantas, grandes construcciones hechas a imagen y semejanza suya; ha aprendido muchas cosas con el tiempo y la experiencia, pero en esencia es el mismo hombre que su padre educó para ser honrado, honesto, para servir, para extender la mano y dar, para ser justo y recto, para crear una industria y construir país.

SU LEGADO*

"Mi abuelo es una persona que se ha caracterizado por trabajar duro y honestamente. Siempre repite que a lo largo de su vida industrial nunca ha tenido un año fácil, pero todas las metas que se ha propuesto las ha logrado trabajando con dedicación y constancia. De él heredé la mentalidad emprendedora y con su apoyo fundé hace varios años Iprocom, una empresa que comenzó fabricando artículos de plástico para Haceb pero que con el tiempo se fue abriendo a otros mercados y a otros sectores de la economía. Actualmente genera alrededor de 100 empleos directos y exporta a varios países de Latinoamérica." **I**

*Testimonio de Juan Carlos Zuleta, nieto de don José María Acevedo y egresado de Inalde Business School.

ALUMNI

**SESIÓN DE CONTINUIDAD:
"CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
EN LA ERA EXPONENCIAL:**

→ ¿Qué significa innovar en la empresa de hoy?" con Julio Sánchez Loppacher, director y profesor del área académica de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE Business School, Argentina.



REDES SOCIALES

Facebook: <https://www.facebook.com/InaldeBusinessSchool/>
Twitter: @INLADE

REDES SOCIALES

LinkedIn: <https://co.linkedin.com/company/inalde-business-school>
YouTube: <https://www.youtube.com/INALDEBS>

CONTÁCTENOS

<http://www.inalde.edu.co>
Bogotá: (+57 1) 861 4444 Ext.: 16060-16001-16004
alumni@inalde.edu.co

PROGRAMÉSE CON NOSOTROS

<http://www.inalde.edu.co/en/programas/executive-education/alumni/calendario/>

Así proporcionamos a los egresados de Inalde espacios de formación académica y humanística que permiten dar continuidad al perfeccionamiento directivo.

**CONFERENCIA:
"TENDENCIAS DEL MERCADO
LABORAL**

→ Cómo reinventarse para la cuarta revolución", con Inés Pardo de la firma Altos Ejecutivos y 64 egresados. Durante la actividad se hizo referencia a la era de la revolución tecnológica y se plantearon los siguientes interrogantes: ¿Cómo sobrevivir a la transformación digital?, ¿cómo adaptarse?, ¿qué competencias se necesitan?, ¿a qué empleados se retienen y a cuáles se despiden?

**CAFÉ CON EMPRENDEDORES
2017**

→ Con César Guerrero Peñarete, José González Alvarez y Sergio Ardila Ramírez, egresados del MBA 2015 - 2017, quienes presentaron su firma Soluciones Solares Colombia y Carlos Echeverri Giraldo, egresado del PDD 2004, quien dio a conocer Hidrotecnik.

**CONFERENCIA: "TENDENCIAS
DEL MERCADO LABORAL**

→ Cómo reinventarse para la cuarta revolución", con Inés Pardo de la firma Altos Ejecutivos y 64 egresados. Durante la actividad se hizo referencia a la era de la revolución tecnológica y se plantearon los siguientes interrogantes: ¿Cómo sobrevivir a la transformación digital?, ¿cómo adaptarse?, ¿qué competencias se necesitan?, ¿a qué empleados se retienen y a cuáles se despiden?

**SESIÓN DE CONTINUIDAD:
EN MEDELLÍN**

→ Del caso "Negociación del pacto colectivo en Continental Gold: Una solicitud inviable", con Alejandro Moreno-Salamanca, director y profesor del departamento de Dirección de Personas y contó con la participación de 30 asistentes.

**CONFERENCIA: "CLAVES PARA
GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE
Y CONVERTIRLA EN VENTAJA
COMPETITIVA"**

→ Con Patricio Rojas Errázuriz, Ph.D., profesor de Control de Gestión y de Enterprise Risk Management del ESE Business School y 62.



**SESIÓN DE CONTINUIDAD:
"UNA EMPRESA MÁS RENTABLE"**

↑ Con Luis Carlos Bravo Perdomo, profesor del departamento de Finanzas y Control. Esta sesión se desarrolló con base en el caso "División de productos de plomería de Elkay" y contó con la participación de 30 asistentes.



**PANEL: "EL PAPA FRANCISCO Y LA
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESARIAL"**

→ Con Yago de la Cierva, Juan Carlos Botero y Alejandro Moreno-Salamanca. En esta actividad participaron 104 asistentes.

EXECUTIVE EDUCATION

CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

1 Con los 29 participantes y sus cónyuges y familiares, el director general de la Escuela, Luis Fernando Jaramillo Carling; el director de los programas de Executive Education, Luis Carlos Bravo; y el director del Programa de Dirección General, Jorge Iván Gómez.



DÍA DE LA FAMILIA PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, PDD.

2 A esta actividad asistieron 50 personas entre participantes, sus cónyuges, familiares e hijos.



SEMANA INTERNACIONAL PARA LOS PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION - CICA

→ En Ipade Business School, México, a la que asistieron 34 participantes de Inalde: cinco participantes de Programa de Desarrollo Directivo, PDD, veintisiete del Programa de Dirección General, PDG, y dos directivos de la Escuela.

INICIO DEL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

→ Este programa cuenta con la participación de 23 directivos de empresas como Alkhorayes Petroleum Company, Adobe Systems INC., Geopark Colombia S.A., Fuerza Aérea Colombiana, entre otras.

INICIO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, PDD

→ En formato intensivo, con 37 participantes directivos de empresas como, Bayer, Fuerza Aérea Colombiana Droguerías y farmacias Cruz Verde, Trate de Colombia, entre otras.



INICIO DE PROGRAMA

→ Apertura del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE 2017.



RAFAEL ALVIRA DOMÍNGUEZ
Profesor Emérito de la Universidad de Navarra.



ÁLVARO GONZÁLEZ ALORDA
Profesor
ISEM Fashion Business School,
Universidad de Navarra, España



JULIO MARÍA SÁNCHEZ L.
Profesor de Dirección de Operaciones y Tecnología
IAE - Escuela de Negocios



PATRICIO IGNACIO ROJAS E.
Profesor
ESE Business School, Universidad de Los Andes, Chile



MARÍA REYES RITE PÉREZ
Profesora de Coaching del Instituto para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional - IRYDE



PHILIP MOSCOSO STURM
Professor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones IESE Business School

PROFESORES INTERNACIONALES

← El claustro académico de Inalde está conformado por profesores nacionales e internacionales con una preparación académica rigurosa y una experiencia empresarial comprobada. Durante el más reciente trimestre, estos fueron los profesores invitados.



ACTIVIDADES INTERNACIONALES:

→ La profesora María Piedad López Vergara, del departamento de Dirección General, participó como ponente en el Congreso Internacional IFERA Annual Conference 2017 en Zadar, Croacia, con las investigaciones: Moderators of the relationship between great place to work and performance in family business (en coautoría con miembros del grupo de investigación Empresa Familiar); When do Women Make a Difference in the Performance of Latin American Family Firms: An exploration of the Colombian Context, en colaboración con Stetson University.

MBA

INICIÓ DEL EXECUTIVE MBA

→ Formato Intensivo, 2017 - 2019, con 49 participantes de empresas como HOLCIM Colombia, CEMEX, Virgin Mobile Colombia, EXXON Movil, Codensa, entre otras.

DÍA DE LA FAMILIA PARA LOS PARTICIPANTES DE MBA DE PRIMER AÑO EN FORMATO FIN DE SEMANA.

→ Las actividades iniciaron con una sesión de familia para los participantes y sus cónyuges. Para los niños hubo pasatiempos como taller de galletas, mini golfito y cada uno de ellos pudo prepara la pizza para el almuerzo.



INCOMPANY



1 Programa en Comunicación y Toma de Decisiones para Win Sports, que contó con la participación de 30 directivos de esta empresa.

2 Programa RLP - Regional Leadership Program, dirigido a directivos de SIKA de Argentina, Guatemala, Perú, Brasil, México, entre otros.

INICIA PROGRAMA

→ El segundo grupo de la Financiera de Desarrollo Nacional (IND), inició un programa de liderazgo estratégico con directivos, vicepresidentes y gerentes.

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN

→ Para el sector de la moda en alianza con la Revista Fucsia, el cual hizo parte de la formación de Maestros Ancestrales. Participaron 29 expertos en moda y sector textil.

CLAUSURA DEL PROGRAMA "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA"

→ El programa enfocado en "Dirección estratégica para principales clientes y proveedores" contó con 47 directivos de Claro.

PROGRAMA EN PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES PARA DANONE

→ Esta actividad estuvo a cargo de Ignacio Osuna Soto, profesor del departamento de Dirección Comercial y Operaciones y contó con la participación de 38 directivos de Bogotá y otras ciudades.

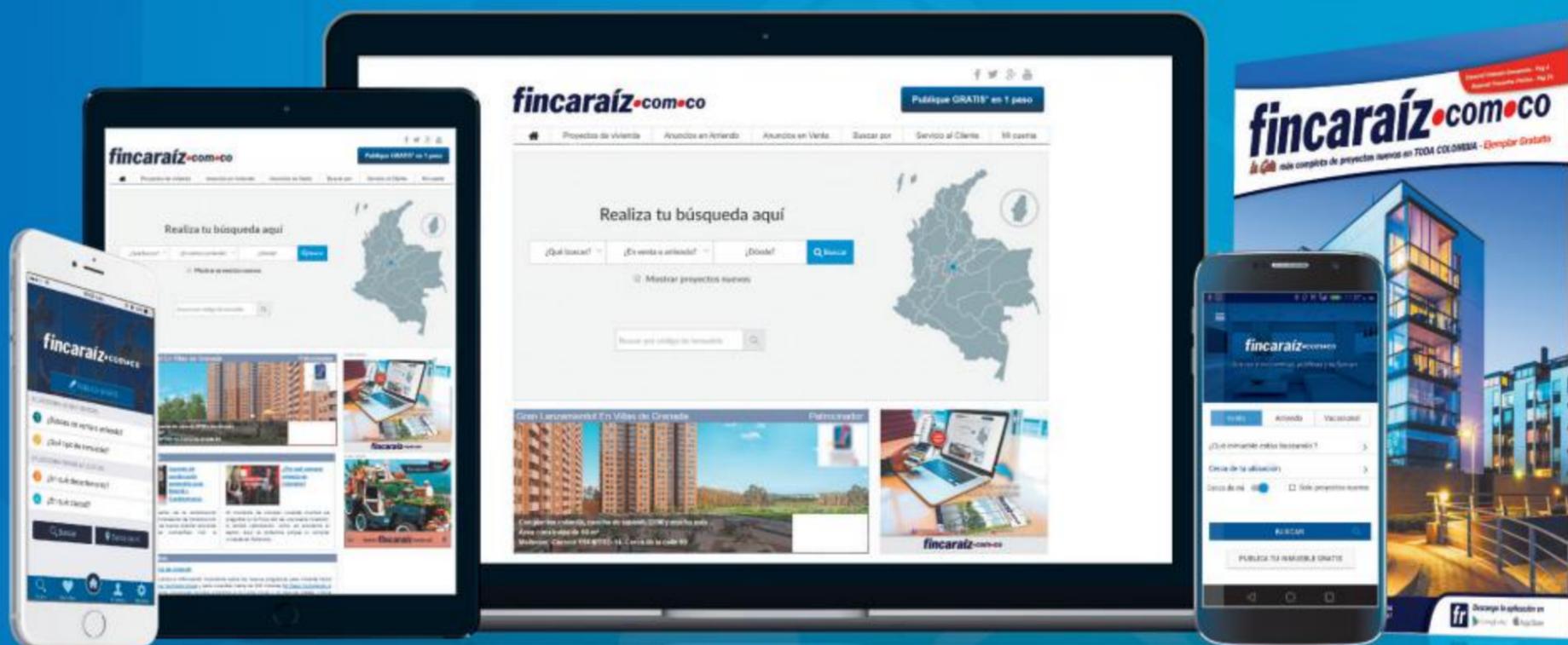
ENFOCADOS

PROGRAMAS REALIZADOS:

- 1 "Herramientas del coaching para la alta dirección", a cargo de la conferencista Reyes Rite.
- 2 "Finanzas para la toma de decisiones directivas", a cargo de los profesores Juan Pablo Dávila y Luis Carlos Bravo del departamento de Finanzas y Control. A este enfocado asistieron directivos de empresas como Findeter, Ministerio de Educación, Búfalo Wings, Bancoldex, entre otras.
- 3 "Implementación estratégica y alineación del talento", el cual contó con la participación de directivos de empresas como Ecopetrol, Cementos Tequendama, entre otras.



**BUSCA Y ENCUENTRAS
PUBLICAS TU INMUEBLE
y te llaman**



**DESCÁRGALA
GRATIS EN**
App Store Google Play



Escanea este código y disfruta
de nuestra aplicación



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

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

El mayor respaldo es nuestra experiencia.