

CRECER 32
Consumo
colaborativo y
sostenibilidad

ENTENDER 26
Automatización,
el cambio es
inminente

HACER 48
Cómo evitar una
junta directiva
ineficaz



**ALFONSO
GÓMEZ, PAED**
10 Economía
digital

INALDE

ERA DIGITAL

4TA
REVOLUCIÓN
INDUSTRIAL



¿ESTAMOS LOS DIRECTIVOS? PREPARADOS?

Bancolombia 

Presenta
Santa Cruz del Islote

www.escuelasostenibilidad.com



La Escuela
DE LA
SOSTENIBILIDAD

CREATED WITH OUR FRIENDS AT Google

Donde hacen mucho, con muy poco.

ENCUENTROS ALUMNI

I N A L D E • B U S I N E S S • S C H O O L

LAMS • INALDE

Separa tu agenda
para el próximo
3 y 4 de septiembre

INVITADO ESPECIAL

PROFESOR ROHIT DESHPANDÉ
HARVARD BUSINESS SCHOOL



DEL DIRECTOR

Me llena de alegría y orgullo compartir estas palabras en la Revista INALDE como su Director General. Estar al frente de Inalde me produce una gran ilusión. Trabajaré por el crecimiento y la consolidación de nuestra Business School, la primera del país, que nació en 1985 con el firme propósito institucional de transformar la sociedad a través de la alta dirección. A la fecha, ya cerca de 6.000 personas hemos confiado en Inalde Business School y formamos parte de nuestra querida comunidad de egresados.

Dirigir Inalde implica, por una parte, llevar por buen rumbo y de manera sostenible el destino de la Escuela de Negocios de la Universidad de La Sabana, y por otra, aun más importante, seguir siendo un vehículo eficaz para el perfeccionamiento directivo de quienes vienen a nuestras aulas; en Inalde Business School tenemos el compromiso de formar directivos más prudentes, que tomen mejores decisiones y que pongan siempre la dignidad de la persona como principal criterio de su acción directiva.

Asumo una escuela con una importante historia, que año tras año ha crecido de manera sostenida. En virtud de esta historia y de los aportes de Inalde en más de tres décadas, quiero destacar y agradecer la labor de mis predecesores Guillermo Pardo Koppel, Peter Montes Swanson, Pedro Niño Rodríguez y Luis Fernando Jaramillo Carling, quienes con una labor extraordinaria pusieron su vida al servicio de esta magnánima empresa. Espero ser reflejo de lo que ellos, cada uno de diversa manera, me enseñaron y mostraron con su ejemplo, consejo y cariño.

En medio de la cuarta revolución industrial y la era digital, temas centrales de la presente edición, debemos estar atentos a los desafíos y oportunidades que se nos presentan para aprovecharlos en el crecimiento de las organizaciones que lideramos y, de manera especial, para servir a la sociedad que les da licencia a nuestras organizaciones para operar.

Por ello, quiero resaltar los cinco frentes estratégicos que serán nuestra guía en Inalde durante los próximos años y en los cuales estamos trabajando con mi comité de dirección, con esmero y constancia: Academia, que incluye las dimensiones de Docencia, Investigación y Calidad en los Procesos Académicos; Programas Académicos, una invitación a pensar en el desarrollo de nuevas ofertas de valor de acuerdo con las necesidades actuales de nuestros clientes (personas y empresas); Campus, que prevé las necesidades de infraestructura, tecnología y servicio a las generaciones por venir; Alumni, en busca siempre de dar a nuestros egresados servicios de valor de acuerdo con el momento profesional y personal que vivan una vez salen de nuestras aulas, y Sostenibilidad, para velar por que nuestro propósito institucional se cumpla.



Hoy, más que nunca, es imprescindible estar a la vanguardia y poner a disposición de la sociedad todos los recursos con los que contamos para alcanzar un horizonte más próspero y equitativo. Resulta evidente que las organizaciones que imaginábamos del mañana son cada vez más las del hoy. En este sentido, los artículos de esta edición constituyen una buena oportunidad para reflexionar sobre nuestro propio estilo de dirección en medio de una realidad que nos propone retos como la inteligencia artificial, la economía digital o los nuevos conceptos de sostenibilidad, que van más allá de la rentabilidad.

Es posible que visualicemos con incertidumbre y escepticismo algunos de los nuevos paradigmas empresariales y directivos que surgen a cada instante. Mi invitación es a que, con apertura, estemos dispuestos a conocer y analizar algunos de esos modelos, así nunca los adoptemos. Inalde Business School abre los espacios, como ocurrió con el pasado foro de marzo "Bienvenidos al futuro", para que con frecuencia descubramos cómo va el mundo de la alta dirección hoy y no nos quedemos rezagados en entornos cuya característica principal es el dinamismo acelerado.

Apreciados egresados, directivos o lectores que por primera vez tienen esta revista en sus manos: Inalde Business School es su casa, una escuela de negocios de puertas abiertas que los espera siempre para trabajar y construir, en conjunto, estrategias y mecanismos que permitan su crecimiento directivo para alcanzar desde sus organizaciones un entorno cada vez más justo, equitativo y afianzado.

El cliente es nuestro valor esencial y, por ello, el trabajo en cada uno de nuestros cinco frentes estratégicos se enfocará en el servicio, como elemento fundamental de nuestro quehacer diario. Participantes, egresados, profesores, empleados y todos los *stakeholders* de nuestra Escuela, pueden tener la seguridad de que son nuestro eje y principal punto de atención.

Sepan que cuentan con toda mi capacidad profesional y directiva, entrega y espíritu de servicio para honrar el voto de confianza que el Consejo Directivo puso en mí al designarme en junio del año pasado. No ahorraré ningún esfuerzo para dar lo mejor en esta tarea que, bien saben, me llena de profunda gratitud, honra e ilusión.

Con afecto,

Alejandro Moreno

Director General de Inalde
Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario *Revista Inalde*

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

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

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial



Especial Era Digital, cuarta Revolución Industrial. Una revisión al interior de la empresa sobre el uso que da la dirección general a las innovaciones digitales.

ESPECIAL

- 10 ERA DIGITAL**
Rentabilizar los dividendos de la economía digital: oportunidad de oro
Alfonso Gómez
- 18 ERA DIGITAL**
La tecnología en la empresa: ¿Titanic o iceberg?
Ignacio Osuna y Cindy Pinzón Ríos
- 26 ERA DIGITAL**
Trabajo y automatización en Colombia
Sandra Idrovo Carlier
- 32 ERA DIGITAL**
OLA, consumo colaborativo, sostenibilidad, economía digital
Charles Muller-Sánchez
- 38 ERA DIGITAL**
Tres microhistorias locales que forman parte de un fenómeno global

- 42 PERFIL**
Alejandro Moreno Salamanca
- 48 DIRECCIÓN GENERAL**
Juntas directivas de papel
Jorge Iván Gómez
- 54 PERSPECTIVA**
Costo y Valor son diferentes
Gustavo Mas
- 62 EMPRESA FAMILIAR**
¿Deberíamos contratar a un directivo no familiar?
María Piedad López y Diógenes Lagos

- 67 ENTRETENIMIENTO**
Música en la dirección
Luis Fernando Algarra
- 70 GESTIÓN**
Seis problemas de la innovación
IESE
- 86 INALDE BUSINESS SCHOOL**
82 Foro: Bienvenidos al futur
89 Soy Inalde Édgar Ceballos
90 Eventos y profesores



Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Alejandro Moreno Salamanca
Director General

Alfonso Aza Jácome
Director de Relaciones Corporativas

Germán Serrano Duarte,
Director Alumni

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

Mariana Daza Palacios
Catalina Castaño Hincapié
Periodistas

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, diagramación, pre prensa
Corrector: Jesús Delgado
contacto@disenoeditorial.com

Shutterstock
D.E. Comunicaciones Ltda.
Archivo particular colaboradores
Eventos y personajes INALDE: Jaime Ariza
Fotografía e ilustraciones

Nomos Impresores
Impresión

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

www.inalde.edu.co

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



El cambio es inminente. Y aunque parezca una frase trillada, lo cierto es que ahora, más que nunca, lo podemos palpar; somos testigos y beneficiados o, a veces, víctimas de los adelantos tecnológicos en un mundo que no se detiene. Estas líneas son escritas mientras científicos y médicos están cerca de la erradicación del cáncer o cuando en la NASA o el CERN se intenta descubrir nuevos límites para la humanidad, a grande y pequeña escala.

Pero ¿cómo se preparan los directivos y empresarios del hoy para un mañana que, de manera cada vez más vertiginosa, se convierte en el ahora? Pareciera que la era de las redes sociales, de la interacción y de la conexión global hubiese quedado en un pasado lejano. Ahora las discusiones se basan en la data detallada, en los servicios automatizados y en la satisfacción de las necesidades de un cliente, las cuales, muchas veces, no conoce.

Sin embargo, hay que ser cuidadosos. No habitamos un mundo plenamente tecnificado y autómatas. Las personas y la promoción de su dignidad deben ser la premisa permanente de los directivos que han pasado por Inalde Business School.

Asimismo, la innovación y la creatividad empresarial no deben reducirse al ámbito tecnológico. Son muchos los retos que traen consigo los cambios generacionales y las nuevas dinámicas de comercio o las legislaciones de cada país. De esta manera, el directivo debe participar con sus decisiones prudentes de este mundo cambiante y no ser solo un espectador; la sociedad lo necesita activo.

De forma permanente, Inalde Business School ofrece los espacios propicios para dar una mirada y analizar de manera profunda las características de estos cambios acelerados. Un claro ejemplo fue el segundo Foro de Transformación Digital "Bienvenidos al futuro", que reunió a expertos de diversos sectores para que compartieran sus experiencias de cómo están afrontando la inteligencia artificial en sus organizaciones. Corresponde a los directivos formular las alternativas, los caminos y las nuevas soluciones que den respuesta a las necesidades de sus empresas y de la sociedad.

Es motivo de orgullo y alegría presentar en esta edición a Alejandro Moreno, director general de Inalde Business School. Un breve perfil en las siguientes páginas le permitirá al lector descubrir sus intereses personales y profesionales, así como los cinco frentes estratégicos que definirán su Dirección General en los próximos años.

Luis Fernando Algarra García

Director *Revista INALDE*

luis.algarra@inalde.edu.co

ERA DIGITAL

4^{TA}
REVOLUCIÓN
INDUSTRIAL

Tres microhistorias locales
que forman parte de un
fenómeno global

pág. 38

Consumo colaborativo,
sostenibilidad, economía
digital

pág. 32



Un fenómeno global que nos invita a los directivos a ver de manera optimista cómo los cambios acelerados del mundo de hoy pueden ser una oportunidad para generar verdadera innovación sostenible desde las organizaciones

Trabajo y automatización
en Colombia

pág. 26

La tecnología en la empresa:
¿Titanic o iceberg?

pág. 18

Rentabilizar los dividendos
de la economía digital:
oportunidad de oro

pág. 10

DIRECCIÓN APALANCADA EN LA TECNOLOGÍA

RENTABILIZAR LOS DIVIDENDOS DE LA ECONOMÍA DIGITAL: OPORTUNIDAD DE ORO



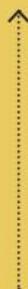
Alfonso Gómez

*Presidente de Telefónica
PADE
Inalde Business School*

Aún estamos a tiempo de obtener dividendos digitales y apalancar el desarrollo de Colombia a través del uso de nuevas tecnologías. Para lograrlo es necesario enfocar los esfuerzos en la construcción de tres grandes pilares: la conectividad, la adopción tecnológica empresarial y la digitalización del Estado.

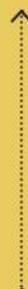
¿CÓMO ES LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA QUE NECESITA COLOMBIA?

- pág. 15



¿CÓMO IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE NUESTRA ECONOMÍA E IDENTIFICAR LAS PALANCAS QUE PUEDAN CONTRIBUIR CON ESTE PROPÓSITO?

- pág. 12



¿PARA EL 2020 MÁS DEL 60% DEL PIB GLOBAL SERÁ DIGITAL Y EN AMÉRICA LATINA CUÁL SERÁ EL ROL DE COLOMBIA?

- pág. 13



¿CÓMO AFECTA LA CUARTA
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL A
COLOMBIA, SU ESTADO Y SUS
EMPRESAS?

- pág.14

¿CUÁL ES EL ROL DEL ESTADO
EN LA TRANSFORMACIÓN
TECNOLÓGICA?

- pág. 15

HASTA DÓNDE LAS PERSONAS
Y LAS EMPRESAS HACEN PARTE
DE LA CUARTA REVOLUCIÓN
INDUSTRIAL Y SU LLEGADA A
COLOMBIA

- pág. 16

"Es la economía, estúpido", exclamó en 1992 James

Carville, estratega de la campaña presidencial de Bill Clinton en Estados Unidos. Buscaba enviar un mensaje claro que, si bien inicialmente era de consumo interno de la campaña, acabó siendo su eslogan: enfocarse en la economía es esencial en un país.

Quiero empezar siguiendo su franco –y brusco– consejo, trayendo ese foco a Colombia. La estabilidad macroeconómica del país ha sido notable si se compara con el resto de América Latina, con un crecimiento económico para 2019 estimado en 3,3 % por el Banco Mundial en comparación con el 1,7 % de la región. Sin embargo, aún estamos lejos del 4,3 % en el que se ubica nuestro crecimiento histórico¹. Esto, sin duda, ha estado influenciado por factores externos como las dificultades que se presentan en el comercio internacional, principalmente debido a las tensiones entre China y Estados Unidos, además de la alta dependencia de Colombia frente a productos básicos como el petróleo, que genera una baja diversificación exportadora con bajo valor agregado para el mercado mundial.



↓
La "nueva economía digital" ya forma parte de la realidad en la que vivimos y debe dejar de verse como una economía alterna.

Así, debemos tener en cuenta que las raíces de estas circunstancias no solo son propias de Colombia sino de la región en general. La CAF –Banco de Desarrollo de América Latina– afirma que la baja productividad es la principal causa de los bajos niveles de PIB per cápita en América Latina y el Caribe, y por eso lograr que nuestro sector empresarial alcance un nivel de productividad similar al de países desarrollados resulta esencial². Si bien en 2018 la productividad en Colombia, según lo reportado por el Departamento Nacional de Planeación, creció a una tasa del 0,52 %, que representó un aumento respecto al crecimiento en 2017, sigue

siendo insuficiente y menor al crecimiento de los países desarrollados³. No podremos alcanzarlos si vamos más despacio que ellos. Ya que acordamos que la economía es esencial, resulta imperativo cuestionarnos cómo impulsar el crecimiento de la nuestra e identificar las palancas que puedan contribuir con este propósito. Mi respuesta inequívoca está en pensar en términos de la "nueva economía digital", una estructura que ya forma parte de la realidad en la que vivimos y que debe dejar de verse como una economía alterna. La economía digital ya es la economía misma, así como la vida digital ya es la vida misma. Ya no solamente

La globalización y la digitalización han multiplicado las posibilidades de los países de generar mayores riquezas basadas en productos y servicios digitales.

la economía es fundamental; ahora, además, debemos complementar y decir "es la economía *digital*, estúpido". Hace 30 años, cuando se desarrollaron los primeros sistemas de información y comunicaciones, pocos habrían imaginado que estas tecnologías cambiarían de forma tan radical nuestras vidas. Han modificado nuestra manera de comunicarnos, de estudiar, de viajar, de conocer personas, de comprar o de vender. En fin, han implicado

una transformación radical en nuestro estilo de vida. Y, por supuesto, la economía tampoco se ha salvado. La globalización y la digitalización han multiplicado las posibilidades de los países de generar mayores riquezas basadas en productos y servicios digitales, los cuales cada vez ganan una mayor posición en los mercados globales.

Más evidencias

Se estima que para el 2020, más del 60 % del PIB global será digital y en América Latina será de más del 50 %, de acuerdo con el IDC⁴. Esta, sin

temor a equivocarme, será la mayor apuesta que debemos hacer como país. Por tal razón, resulta evidente que la digitalización debe cumplir un importante papel no solo como un mercado en sí mismo, sino mediante el efecto derrame que tiene en los demás sectores de la economía. En 2017, de acuerdo con el DANE, el sector TIC aportó 3,8 % del valor total de la economía⁵. Sin embargo, esta medición no toma en cuenta todos los efectos multiplicadores y de derrame que tiene la adopción de tecnologías digitales en procesos productivos en todas las industrias.



Hace 30 años, cuando se desarrollaron los primeros sistemas de información y comunicaciones, pocos habrían imaginado que estas tecnologías cambiarían de forma tan radical nuestras vidas.





↑
El mayor de los desafíos es acompañar la conectividad con la velocidad. Se ha demostrado que los incrementos en la velocidad de la banda ancha aumentan el bienestar de una sociedad.

La estrategia

Esta transformación ha sido denominada como la 4ª Revolución Industrial y aunque su crecimiento ha avanzado con mayor ritmo en otras latitudes, aún estamos a tiempo de obtener dividendos digitales y apalancar el desarrollo del país por medio del uso de nuevas tecnologías. Ahora bien, es necesario enfocar los esfuerzos

en tres grandes pilares: la conectividad, la adopción tecnológica empresarial y la digitalización del Estado.

PRIMER PILAR: CONECTIVIDAD

Las conexiones, que son la base de cualquier proceso digital, no se dan por arte de magia y, por tanto, el despliegue de redes de última tecnología es la puerta de entrada a infinidad de beneficios para la sociedad. Sin embargo, todavía no hemos entendido esta urgencia: en Colombia, aún tres de cada ocho personas

se encuentran sin acceso a este servicio, siendo las zonas rurales las más afectadas con un 83 % de hogares sin conectividad⁶. Es el primero y el mayor de los desafíos. Además, esta conectividad tiene que ir acompañada de la velocidad. Se ha demostrado que los incrementos en la velocidad de la banda ancha aumentan el bienestar de una sociedad, al permitirle acceder a nuevos y mejores servicios que de otra forma sería imposible disfrutar, lo que además redundaría en un mayor crecimiento económico. De hecho, el Departamento Nacional de Planeación encontró que aumentar la velocidad en 1 Mbps podría llegar a acrecentar el PIB per cápita en 1,6 %⁷. Empero, según Cable.co.uk (2018), la velocidad que registró el país en 2018 fue de 3,24 Mbps, por debajo de los países de la región y lejos de países como Singapur, que alcanza velocidades de 60,39 Mbps⁸.

La transformación de Telefónica Movistar

En Telefónica Movistar emprendimos una transformación que nos ha permitido, luego de 94 años de operación a escala global y 15 años en Colombia, seguir siendo relevantes en la era digital que vivimos. Las compañías nos encontramos ante la disyuntiva de innovar o desaparecer, y en Telefónica elegimos la primera. Hemos apostado por tecnologías que, creemos, marcarán la tendencia; ya el 53 % de nuestros ingresos globales provienen de servicios de conectividad y valor añadido, mientras que nuestros servicios digitales como el *cloud*, Internet de las cosas, *big data* y ciberseguridad tienen crecimientos anuales del 50 % en Colombia. La apuesta por la transformación digital nos ha traído claros retornos.

La digitalización debe cumplir un importante papel por medio del efecto derrame que tiene en los demás sectores de la economía.

SEGUNDO PILAR: ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

El segundo factor relevante para ser más competitivos es la adopción tecnológica y digital por parte de las industrias. La digitalización representa para las empresas mejoras en los márgenes de ganancia, reducción de costos, aumento de la productividad, incremento de los ingresos por la comercialización de nuevos productos o servicios digitales y un relacionamiento más cercano con los clientes. A escala regional, según Xertica, el 90 % de los

empresarios reconoce que sin transformación digital sus empresas no pueden ser competitivas⁹.

Por esto, contar con una estrategia digital se ha convertido en una de las misiones más urgentes de los últimos años; de ahí que en el mundo, una de cada dos empresas adelantarán a 2020 su estrategia de transformación digital, según SoftServe¹⁰. Asimismo, IDC prevé que a 2022 el gasto mundial en tecnologías y servicios que facilitan estos cambios alcanzará los 1,97 billones de dólares¹¹.

Colombia ha avanzado en este frente y, según estudios de la ANDI, el 58 % de las empresas cuenta con una estrategia para guiar su proceso de transformación digital¹². Muchas de ellas ya apalancan su negocio en tecnologías como *cloud*, mercadeo y seguridad digital. No obstante, la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de casos de negocio basados en estas aún es incipiente.

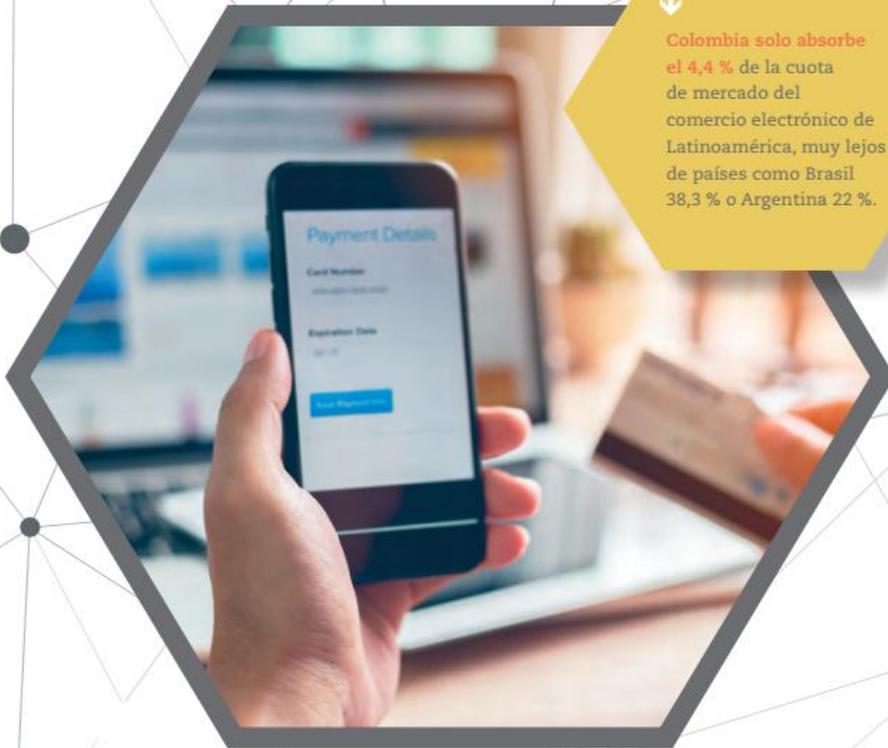
El país tiene una oportunidad única de apalancar su desarrollo económico por medio del uso de tecnologías emergentes. Cada dólar invertido en tecnologías digitales tiene un efecto multiplicador de 20 dólares en el PIB, 6,7 veces más que las inversiones no digitales que apenas agregan 3 dólares al PIB, de acuerdo con el estudio de Huawei y Oxford Economics¹³.

Entre las predicciones tecnológicas de 2019 se estima que se acelerará el uso de la inteligencia artificial, *Blockchain*, la analítica de datos y el Internet de las cosas. Accenture considera que la IA tiene el potencial de adicionar hasta un punto porcentual a los índices de crecimiento económico anual de Latinoamérica para el año



En el mundo 1 de cada 2 empresas adelantarán a 2020 su estrategia de transformación digital según SoftServe





↓
Colombia solo absorbe el 4,4 % de la cuota de mercado del comercio electrónico de Latinoamérica, muy lejos de países como Brasil 38,3 % o Argentina 22 %.

2035, lo que la convertirá en un factor clave del aumento de la productividad y la competitividad¹⁴.

El comercio electrónico debe fortalecerse

Otro factor clave para apalancar el crecimiento de la economía mediante el entorno digital es el fortalecimiento del comercio electrónico. Según Blacksip, actualmente

Colombia solo absorbe el 4,4 % de la cuota de mercado del comercio electrónico de Latinoamérica, muy lejos de países como Brasil (38,3 %) o Argentina (22 %). Blacksip también encontró que si bien el crecimiento ha sido sostenido en los últimos años –y a 2017 el comercio electrónico ya representaba el 5,7 % del PIB–, es necesario fortalecer los procesos

de promoción y venta de productos a través de medios digitales y crear confianza en el entorno digital para que más colombianos se sientan seguros al realizar transacciones en medios digitales¹⁵.

TERCER PILAR: EL ESTADO DEBE PREDICAR CON EL EJEMPLO

No basta con garantizar la conectividad y que las empresas tengan procesos de transformación y apropiación digital. Es fundamental garantizar el tercer pilar: la transformación del Estado para digitalizar su relacionamiento con los ciudadanos y las empresas, así como políticas públicas y regulaciones adaptadas a la realidad digital, que entiendan las dinámicas de la competencia en los mercados digitales y promuevan una digitalización centrada en las personas.

REFERENCIAS

¹ Banco Mundial (2019). *Perspectivas Económicas Mundiales*.
² CAF (2018). *RED 2018. Instituciones para la productividad: hacia un mejor entorno empresarial*.
³ DNP (2018). *Informe a la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales*.
⁴ IDC (30 de octubre de 2018). *Worldwide IT Industry 2019 Predictions*. Obtenido de <https://www.idc-community.com/2018/10/30/worldwide-it-industry-2019-predictions/>
⁵ DANE (2018). *Cuenta satélite de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*.
⁶ DANE (2018b). *Encuesta de Calidad de Vida 2017*.
⁷ DNP (2018b). *Aproximación al impacto de la velocidad de internet sobre el PIB per cápita*.
⁸ Cable.co.uk (2018). *Worldwide Broadband Speed League 2018*. Obtenido de <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>
⁹ Xertica (2018). *Estado de la transformación digital en Latinoamérica, 2018*.
¹⁰ SoftServe (2017). *Digital Transformation Survey 2017*.
¹¹ IDC (13 de noviembre de 2018). *Worldwide Semiannual Digital Transformation Spending Guide*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44440318>
¹² ANDI (2017). *Encuesta de Transformación Digital*.
¹³ Huawei & Oxford Economics. (2018). *Digital Spillover: Measuring the true impact of the digital economy*.
¹⁴ Accenture (2018). *Cómo la inteligencia artificial puede generar crecimiento económico en Sudamérica*.
¹⁵ Blacksip (2018). *Reporte de Industria: El e-commerce en Colombia 2018/2019*.

La digitalización debe estar centrada en las personas, buscando conectar sus vidas y hacer el mundo más humano.

Las personas deben ser el centro

Y la ñapa para aprovechar la 4ª Revolución Tecnológica: la digitalización debe centrarse en las personas, buscar conectar sus vidas y hacer el mundo más humano gracias a la tecnología. Ellas las que le dan sentido a la tecnología, y por eso en Telefónica Movistar buscamos generar beneficios sociales, económicos y ambientales a las comunidades desde las TIC. Estamos en un punto de no

retorno en el que debemos decidir si queremos ser receptores pasivos de una economía digital globalizada, o agentes activos que marcan tendencia en los mercados mundiales. Por supuesto, la segunda alternativa es la ideal, pero para ello resulta imperativo desarrollar un contexto de servicios digitales propios, apalancados en procesos de innovación y emprendimiento que nos permitan crear y exportar más ideas de las que consumimos. Solo así lograremos capturar

nuevos mercados y aumentar nuestra riqueza gracias al ecosistema digital.

El futuro ideal puede ser prometedor, pero no lo tendremos de manera automática. Las tecnologías ofrecen posibilidades infinitas de crecimiento, y los líderes de las industrias y las administraciones públicas deberán prepararnos para aprovechar la transformación digital. El camino ya ha empezado, pero si no aceleramos nos quedaremos rezagados. **I**

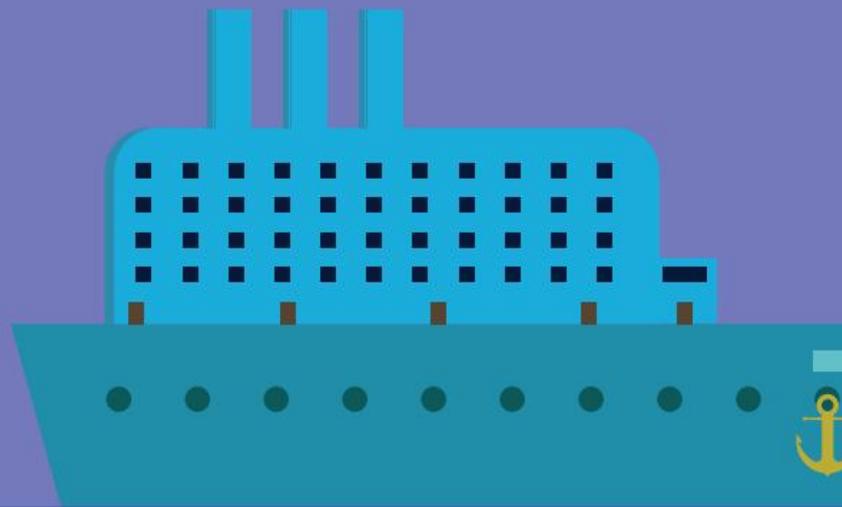


Cada dólar invertido en tecnologías digitales tiene un efecto multiplicador de 20 dólares en el PIB, 6,7 veces más que las inversiones no digitales, que apenas agregan 3 dólares al PIB.



ERA DIGITAL

LA TECNOLOGÍA EN LA EMPRESA: ¿TITANIC O ICEBERG?



**Ignacio Osuna
Soto Ph.D**

Profesor
Inalde Business School



**Cindy
Pinzón Ríos**

Investigadora
Inalde Business School

La tecnología se puede estrellar contra la cultura organizacional y hasta hundir una empresa. Sin embargo, será la visión amplia y flexible de quien lleva el timón la única capaz de evitar un naufragio.

¿CUÁLES SON LOS CUATRO
PILARES CLAVE?

- pág. 22

¿EN QUÉ CONSISTE QUE UN
DIRECTIVO ADOpte MENTALIDAD
DE HACKER?

- pág. 23



No puede confundirse la optimización de procesos con transformación digital, puesto que tener presencia *online* y contar con facilitadores digitales no implica saberse digital e impactar el core del negocio.

Imagínese que está en 1912, más exactamente el 14 de abril, y justo ahora está a bordo del lujoso y cómodo Titanic. Mientras está sentado en uno de los restaurantes ve su reloj de bolsillo Rare Howard marcando las 23:40, cuando colisiona el transatlántico con un iceberg. En ese momento tiene unas dos horas y media para tomar decisiones antes de que el barco se hunda en el Atlántico. Si usted es el capitán, y sigue la premisa de que "el capitán siempre se hunde con su barco", ¿qué estrategias realizaría para salvar a las 2.200 personas a bordo? Parte de sus recursos son: 16 botes salvavidas, toda la estructura del barco y los carros que se transportan, entre otros objetos.

La gama de soluciones es muy diversa. Puede hacer uso de los botes salvavidas para mujeres, niños y personas mayores primero. También puede usar las piezas de madera, mesas, sillas, entre otros elementos del mismo material, como flotadores. Incluso, las llantas de los carros son una opción. Por otro lado, el iceberg, el aparente foco del problema, juega a favor como parte de la solución. Puede usar los botes

salvavidas para transportar a todas las personas al iceberg (McCaffrey & Pearson, 2015). También puede aprovechar el tiempo en el que el Titanic es navegable para que las personas se puedan subir en el iceberg (McCaffrey & Pearson, 2015).

Este mismo fenómeno ocurre hoy entre la empresa y la tecnología, con sus matices de análisis de datos, transformación digital e inteligencia artificial. Es tentador considerar que todo va viento en popa en la medida en que se dan los resultados económicos, se cuenta con procesos de digitalización, o no hay grandes brechas tecnológicas con la competencia. Sin embargo, la innovación como pivote fundamental del navío no consiste en tener contenidos digitales como aplicaciones, realizar pagos en línea, hacer facturación electrónica o tener *cookies* de seguimiento para comprender el comportamiento en línea de los clientes. Se trata de reimaginar el negocio, impactar la cadena de valor, reconectar profundamente con sus clientes y reconstruir su organización, a la luz de las necesidades de un entorno tecnológico en

constante cambio, para que perdure y tenga la capacidad de sobreponerse a la competencia.

No hay nada más alejado de la transformación digital que considerar que algunas iniciativas digitales conforman una estrategia digital. Este es uno de los problemas más comunes en los fallos en la transformación digital de la última década. Por esto, responder de manera acertada a la transformación digital es un gran reto directivo, en el que es necesario reinventarse para no morir en el intento. Muchos de los esfuerzos de las empresas fracasan. De acuerdo con Korn Ferry Institute, se estima que estos resultados negativos oscilan entre el 30 % y 84 % de las empresas que inician este camino, con pérdidas que van desde 500 mil millones hasta 1,4 trillones de pesos colombianos anuales (Caracol, 2018). Esto evidencia un cambio en los modelos de negocios tradicionales y en las estrategias que ven la digitalización como una parte del proceso y no como el ADN de la compañía. No en vano, en el top 10 de las empresas con mayor capitalización de mercado de 2018 las cinco



Base de la innovación en Silicon Valley es el pensamiento estratégico, así como dar respuesta de manera diferente, desafiando la forma en que se funciona y se avanza. Este tipo de mentalidad mueve a industrias como la automotriz a replantear el modelo de negocio, la experiencia e interacción con el cliente.



Al convertirse en un migrante o nómada digital, se consigue un poco más de tiempo al momento del choque con el iceberg. Es indispensable entender el entorno, plantear estrategias disruptivas que permeen el ADN de la empresa generando un intercambio de valor desde lo digital.



En el top 10 de las empresas con mayor capitalización de mercado de 2018, las cinco primeras están enmarcadas por compañías que piensan digitalmente: Apple, Amazon, Alphabet, Microsoft y Facebook (*La República*, 2018).

primeras están enmarcadas por compañías que piensan digitalmente: Apple, Amazon, Alphabet, Microsoft, y Facebook (*La República*, 2018).

¿CÓMO NO HUNDIRSE?

En esta cuarta revolución industrial no sobrevivirá solo el más creativo sino aquel que genere valor en el tiempo, ajustándose a las necesidades del entorno digital y de un consumidor en constante cambio. De acuerdo con un informe de McKinsey, se identificó que en 2018 el grado de digitalización en las empresas era aproximadamente igual al del año pasado, lo cual evidencia un estancamiento. Posiblemente, los sonados fracasos de transformación digital como el de GE, referenciado en la afamada revista *Fortune*, han mermado el interés y energía con la que las organizaciones y sus directivos emprenden este reto. Sin embargo, se espera que para 2025 las plataformas digitales sean un elemento fundamental en las estrategias con un aumento de su participación a un 30 %, con aproximadamente 20 mil millones de dispositivos conectados (Bughin, Catlin, Hirt y Willmott, 2018). Tampoco puede confundirse la optimización de procesos con

transformación digital, debido a que tener presencia *online* y contar con facilitadores digitales no implica saberse digital e impactar el core del negocio. Por tanto, en el *business mindset* se deben tener en cuenta cuatro pilares claves:

1.

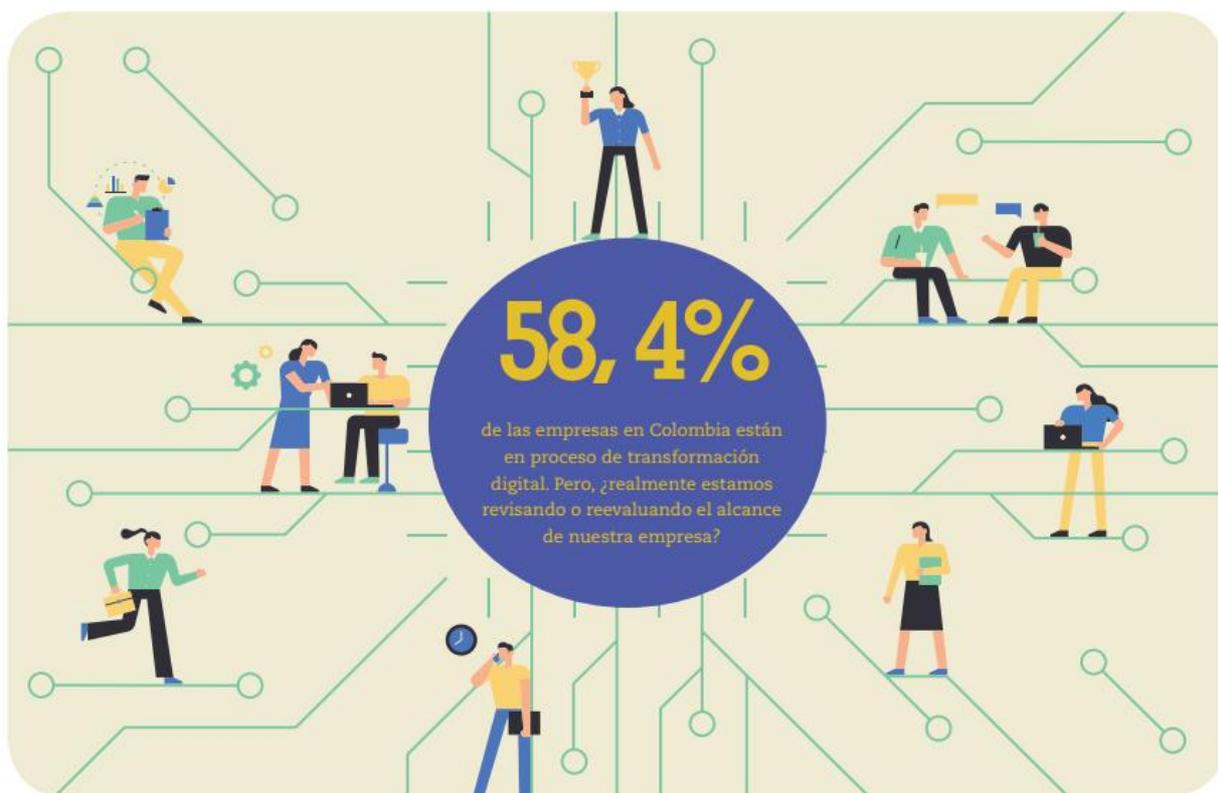
Pensamiento flexible. Los modelos tradicionales deben revisarse. En la actualidad, el 58,4 % de las empresas en Colombia están en proceso de transformación digital (Certicámara, 2019). Pero, ¿realmente estamos revisando o reevaluando el alcance de nuestra empresa? ¿Nos preguntamos por el modelo de negocio o la existencia y participación en plataformas o ecosistemas de negocios, donde la competencia cumple una doble función de amigo y competidor?

La alta cifra de "transformación digital" en Colombia responde al uso de herramientas tecnológicas como la gestión de documentos electrónicos, la implementación de plataformas que disminuyen el uso de papel, al igual que en blindaje de la información

online, entre otros. Unas 3.966 empresas cuentan con facturación electrónica y registran ventas por 210 billones (Certicámara, 2019). Sin embargo, estas son iniciativas tácticas que no cambian el core del negocio o ni siquiera están alineadas al mismo; por tanto, distan de ser una estrategia digital.

Para una verdadera transformación digital es necesario reconsiderar la empresa de una manera no convencional, para lo cual se requiere pensar "fuera de la caja". En este proceso de cambio se necesita mover al talento de la empresa a un pensamiento innovador, donde la investigación y desarrollo, así como las operaciones y la realidad omnicanal reevalúen la cadena de valor. El foco en reconectar con los clientes y las subsecuentes decisiones estratégicas de diseño organizacional, habilidades del equipo y la transición a la nueva realidad empresarial exigen de la cultura y el liderazgo empresarial un pensamiento flexible y tolerante con el error, para dirigirse al cambio y reinventarse.

No es imprescindible contratar al gurú en tecnología, sino la formación de talento e incentivos a la mejora de los procesos y



una visión digital. De esta manera, la empresa pensará en digital haciéndolo parte de su ADN y dentro de la cultura organizacional.

2.

Mentalidad de *hacker*

Un *hacker* no debe confundirse con un *craker*. El primero es esa persona capaz de encontrar soluciones innovadoras o no evidentes a problemas tanto complejos como cotidianos. Una de las bases de la innovación inmersa en Silicon Valley está en un pensamiento estratégico que se mueve por una cultura en la que

se busca dar respuesta de manera diferente, desafiando la forma en que se funciona y se consigue avanzar. Este tipo de mentalidad mueve a industrias como la automotriz a replantear el modelo de negocio, la experiencia e interacción con el cliente. Lleva a rehacer la forma como se compran automóviles y lo que se entiende por el servicio de transporte.

Aunque el futuro automotor estaba claro desde 1939 con la exhibición de General Motors Futurama, donde se mostraban carros guiados por radio, no todos reaccionaron de manera acertada. En 1957, un sedán cruzó una carretera guiado por circuitos; en 1977, Ford desarrolló una pista de prueba en la que no se

necesitaba conductor. En 2004, el Gran Desafío DARPA tenía la meta de construir un carro que se pudiese conducir 142 millas sin intervención humana y aunque ese año no se consiguió, al año siguiente el equipo de Stanford terminó el circuito. En 2007 se presentó la versión "Urban Challenge", que despertó el interés de un gigante como Google, con mentalidad de *hacker*.

Google, desde la conformación de los laboratorios de tecnología experimental en 2009, buscó darles "ojos" a los carros, y obtuvo los primeros resultados con el Proyecto Chauffeur, que en 2015 celebró más de un millón de millas autónomas, tiempo para el cual Uber lanzó su unidad de conducción autónoma. En



2017 llegó a la calle el Waymo de Google, lo cual generó una reacción tardía de las marcas tradicionales que habían divisado el futuro muchos años antes. Incluso, algunos analistas han especulado que Waymo es el principio del fin de Uber y nosotros en nuestro país todavía discutimos sobre qué es y qué no es Uber, para establecer con claridad su estatus legal. En fin, las marcas tradicionales ya reaccionaron. Algunos como Renault presentaron su prototipo Symbioz en el 2018 y Ford, con la promesa de diseños futuristas, proyecta con Ford Autonomous Vehicles para el 2021 un auto sin volante ni pedal. Incluso, los grandes competidores BMW y Daimler (Mercedes-Benz) acaban de protocolizar un acuerdo, con sus principales directivos Harald Krüger y Dieter Zetsche, respectivamente, mediante

el cual pretenden colaborar para luchar contra Google y Uber. A este fenómeno, cada vez más común en el liderazgo digital, el profesor Sunil Gupta de Harvard Business School lo llama "freenemies". Este consiste en que los competidores tradicionales (enemigos) se ven forzados a generar "amistad" y colaboración para su sostenibilidad futura dado el esquema de plataforma o ecosistema de negocio y los nuevos entrantes disruptivos. Gran esfuerzo, pero posiblemente algo tardío.

3.

Foco-problema-solución

Un obstáculo en la innovación es la fijación funcional, los sesgos y las distorsiones

cognitivas, los cuales hacen que se omitan varias de las mejores soluciones. Al igual que en el Titanic, los grupos de trabajo y la cultura de las empresas atraviesan por procesos similares, en los que se dejan pasar las mejores estrategias por pensar de manera automática con la opción más intuitiva. Para seguir con los ejemplos de la industria automotriz, las marcas tradicionales han buscado solventar la relación caballos de fuerza-motor-emisiones y aerodinámica en el caso de los carros deportivos. Así, siempre se asumió que la movilidad necesitaba como regla a una persona frente al volante. Probablemente, los accidentes sufridos en algunos Tesla, donde el computador "se equivocó" en la lectura del entorno, han sesgado la búsqueda de esas soluciones, siempre con un

conductor al volante para no correr riesgos.

Una de las recomendaciones para romper este tipo de barreras cognitivas es desglosar el problema en marcos generales, con listas de verificación de características para no pasar algunas por alto y de esta forma explorar el problema desde ópticas no vistas. Se debe evitar pensamientos lineales con una única solución correcta; es necesario tratar de buscar tantas conexiones como sean posibles entre: objetivo, características de los recursos disponibles y proyecciones a futuro.

4.

Un pie en el futuro

Finalmente, la base de los

procesos de innovación en la transformación digital está en no replicar o adaptar modelos estratégicos de otras empresas, en un intento por alcanzar o emular su éxito. Puesto a que al convertirse en un migrante o nómada digital se consigue un poco más de tiempo antes del choque con el iceberg, es indispensable entender el entorno y plantear estrategias disruptivas que permeen el ADN de la empresa para generar un intercambio de valor desde lo digital.

LA PREGUNTA ES: ¿LA TECNOLOGÍA EN LA EMPRESA ES COMO EL TITANIC O EL ICEBERG?

La tecnología puede ser como el Titanic, que se estrella contra la cultura organizacional y se hunde hasta el fondo del mar, pero también puede ser como el iceberg que impacta y hunde la empresa, no por la dureza

que implica, sino por la falta de visión de quien lleva el timón, que no vislumbra lo que le depara el futuro próximo.

Por tanto, se requiere de un lente amplio y pensamiento flexible para evaluar a los socios, los competidores y la realidad de su propio negocio, con una visión de ecosistema o plataforma e imaginar los nuevos posibles escenarios de la empresa para identificar oportunidades en el gap entre dispositivos-espacios físicos y clientes-necesidades. Esto llevará a que las empresas se sobrepongan a la inercia digital y, al mismo tiempo, generen valor y confianza para dominar el mercado movido por una economía digital, sin el riesgo de convertirse en obsoletas o pasar a la historia de los dinosaurios. **1**

REFERENCIAS

- Bughin, J., Catlin, T. Hirt, M. & Willmott, P. (2018) *Why digital strategies fail*. McKinsey Quarterly
- Caracol Radio (2018) Transformación digital de empresas fracasa entre el 30 y 84 % de los casos. Tomado de: http://caracol.com.co/radio/2018/05/29/tecnologia/1527559950_632072.html
- Certicámara, (2019) Aciertos y proyecciones en transformación digital para el 2019. Tomado de: <https://web.certicamara.com/img/interna/comunicadodeprensa diciembre.html>
- Fortune.com (2018), The Failure of GE's Digital Transformation. <http://fortune.com/2018/05/24/ge-failure-immelt/> consultado en febrero de 2019.
- Gupta, Sunil (2018), Driving Digital Strategy, *Harvard Business Review Press*, Pags. 1-267.
- *La República* (2018) Las 100 compañías más grandes del mundo suman más que el PIB de Estados Unidos. Tomado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-100-companias-mas-grandes-del-mundo-suman-mas-que-el-pib-de-estados-unidos-2757106>
- McCaffrey & Pearson, (2015) Find innovation where you least expect it. *Harvard Business Review*.

Otras referencias

- Chemitiganti, V. (2018) *What we can learn from GE and why digital transformations fail*. Tomado de: <https://platform9.com/blog/what-we-can-learn-from-ge-and-why-digital-transformations-fail/>
- Dawson, A. Hirt, M. & Scanlan, J. (2018) *The economic essentials of digital strategy*. McKinsey Quarterly
- High, P. (2018) The CEO of GE digital on what is next for the industrial icon. Tomado de: <https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2018/07/23/the-ceo-of-ge-digital-on-what-is-next-for-the-industrial-icon/#182217a53fdb>
- Korn Ferry (2017). The Korn Ferry digital sustainability Index 2017. Korn Ferry Institute
- Tanguy, C., LaBerge, L. & Varney, S. (2018). Digital strategy: the four fights you need to win. McKinsey Quarterly
- *The New Yorker* (2018) Did UBER steal Google's intellectual property? Tomado de: <https://www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/did-uber-steal-googles-intellectual-property>

TRABAJO Y AUTOMATIZACIÓN EN COLOMBIA

PREPARÉMONOS PARA LO INMINENTE



**Sandra Idrovo
Carlier**

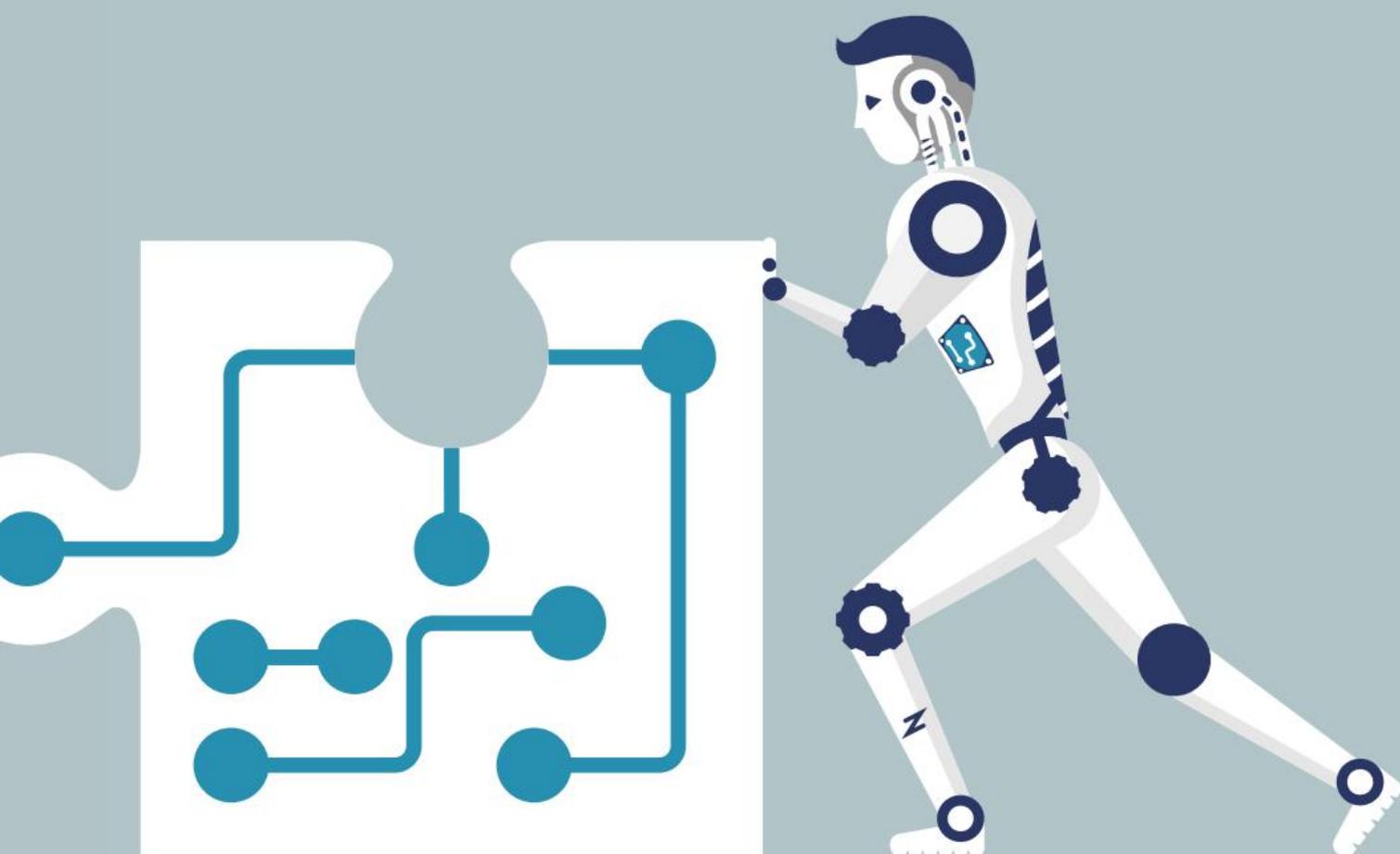
*Ph. D., Profesora
Inalde Business School*



**Alfredo
Rodríguez
Pacheco**

*Investigador Inalde
Business School*

En Inalde hicimos un cálculo sobre la probabilidad de automatización de ocupaciones en Colombia y encontramos resultados con los cuales los directivos pueden dar pasos en el diseño de sus estrategias relacionadas con automatización.



¿EN QUÉ MOMENTO UN TRABAJO PUEDE SER AUTOMATIZADO?

- pág. 28

¿CUÁLES SERÁN LOS TRABAJOS CON MAYOR PROBABILIDAD DE AUTOMATIZACIÓN EN COLOMBIA?

- pág. 29

¿QUÉ HABILIDADES SE DEBEN FOMENTAR EN LAS ORGANIZACIONES, PORQUE SON LAS QUE SE NECESITAN EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO?

- pág. 31

Los avances tecnológicos en *Machine Learning* o Aprendizaje automático nos acercan cada vez más al "mundo futurista" soñado en diversas películas, series de televisión y novelas, de máquinas que entienden y resuelven nuestras necesidades. Al mismo tiempo, estos avances levantan profunda preocupación pues tememos que esas máquinas inteligentes eliminen puestos de trabajo realizados por personas.

Profesores de preescolar, enfermeros, trabajadores sociales y consultores de familia son algunas ocupaciones con muy baja probabilidad de ser reemplazadas por máquinas.



Lo cierto es que la tecnología avanza y, efectivamente, tiene la capacidad de suplantar a los humanos en muchas tareas. Ante esta realidad podemos asumir al menos dos actitudes: miedo o aceptación, es decir, esconder la cabeza e ignorar la existencia de los adelantos tecnológicos y las ventajas que pueden traer consigo o montarnos en la ola de estos desarrollos entenderlos y aplicarlos de forma prudente en nuestros trabajos y organizaciones.

La primera actitud tendrá como consecuencia ser arrollados por quienes usen la tecnología y los cambios que esta trae consigo. La segunda nos permitirá, por lo menos, hablar en el mismo lenguaje digital y quizá, si nos aplicamos, diseñar planes para aprovechar esos avances en beneficio de las personas.

En este sentido, con la intención de entender mejor cómo la tecnología afectaría el empleo en Colombia, nos preguntamos cuáles y cuántas ocupaciones están en riesgo de ser automatizadas en nuestro país. Para ello, estimamos la probabilidad de automatización de las ocupaciones colombianas, siguiendo

la metodología propuesta por Carl Frey y Michael Osborne¹, quienes en 2013 publicaron su estudio de automatización de ocupaciones en Estados Unidos. Al responder esta pregunta de investigación, más que mostrar un resultado numérico, pretendemos obtener luces en cuanto a qué competencias deben ser desarrolladas para que el talento en las organizaciones alcance su mayor nivel, precisamente, en las tareas que no son susceptibles de ser automatizadas.

EN QUÉ MOMENTO UN TRABAJO PUEDE SER AUTOMATIZADO

En un estudio previo, Autor *et al.* (2003)² señala que las máquinas son buenas para realizar labores rutinarias y no tan buenas para desempeñar labores no rutinarias. En otras palabras, si es posible traducir una ocupación cualquiera en un algoritmo, con pasos y reglas especificadas, esa ocupación puede ser automatizada. En cambio, si no es posible delimitar dichos pasos y reglas, una máquina no podrá realizar las tareas propias de esa ocupación.

No obstante, esta afirmación basada en la tecnología existente hace quince años ya no es tan válida. Con grandes cantidades de datos, como ahora se pueden

obtener, es posible encontrar patrones en labores no rutinarias, parametrizarlas y reproducirlas artificialmente. De ahí que la pregunta para determinar las posibilidades de automatización de una ocupación se centre, precisamente, en aquello que no puede ser replicado por las computadoras, es decir, en tareas propiamente humanas.

EL CUIDADO CON CARIÑO NO SE AUTOMATIZA

Por ejemplo, no es posible automatizar todas aquellas que requieran inteligencia social, como percibir y entender emociones, negociar y persuadir a otros, brindar cuidado con cariño. Otro ejemplo lo constituyen todas aquellas ocupaciones que necesiten de creatividad, como la composición y ejecución de música o danza o la originalidad en la solución de un problema complejo. Tampoco son buenas las máquinas para las labores que requieran motricidad fina, manejo de objetos irregulares o trabajar en espacios pequeños o constreñidos. Estos tres ámbitos son explicados por Frey y Osborne como “cuellos de botella de la ingeniería”, en otras palabras, barreras para que esas tareas puedan ser parametrizadas y, por tanto, automatizadas.



28,77 %

DE LAS OCUPACIONES COLOMBIANAS TIENEN UN RIESGO BAJO DE SER AUTOMATIZADAS.

Con estos criterios, Frey y Osborne utilizaron la O*Net (*Occupational Information Network*)³, una base de datos pública de ocupaciones desarrollada por el Departamento del Trabajo norteamericano. Esta incluye, en sus distintas versiones, una lista del nombre de las ocupaciones existentes en Estados Unidos, junto con su descripción, las funciones, tareas y conocimientos que implican. La O*Net se realiza mediante encuestas, de cuyos resultados es posible entender en qué medida involucran los mencionados “cuellos de botella”, por lo cual es posible calcular su probabilidad de automatización.

¿Cómo? Con el uso de un algoritmo de aprendizaje automático que involucra un Gaussian Process Classifier. Esta metodología, además de novedosa, arrojó resultados alarmantes para el mercado laboral estadounidense. El estudio estima que alrededor del 47 % de las ocupaciones en Estados Unidos está en alto riesgo de automatización, es decir, con una probabilidad de automatización entre 0,71 y 1.

En Colombia tenemos la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)⁴, una base de datos desarrollada por el SENA, que cumple la misma función que la O*Net. De hecho, se basa en esta última. Por eso, para nuestro cálculo de probabilidad de automatización de ocupaciones en Colombia usamos la versión de la CNO de 2016, que contiene un total de 526 ocupaciones.

Replicamos la metodología con los datos nacionales y estos fueron los resultados: 30,19 % de las ocupaciones colombianas están en alto riesgo de ser automatizadas, 41,02 % tienen un riesgo medio y 28,77 %, un riesgo bajo. Además, identificamos una lista de ocupaciones con una probabilidad de automatización de 1 y otra de 0, es decir, una serie de ocupaciones que serán reemplazadas con máquinas en los próximos años y otra serie de ocupaciones que se mantendrán, a pesar de que la tecnología siga penetrando el ambiente laboral.

LOS TRABAJOS CON MAYOR PROBABILIDAD DE AUTOMATIZACIÓN

Por ejemplo, evaluadores y liquidadores de seguros, analistas de crédito y cobranza y cajeros de servicios financieros son algunas de las ocupaciones con muy alta probabilidad de ser automatizadas en su totalidad. Por otro lado, profesores de preescolar, enfermeros, trabajadores sociales y consultores de familia son algunas ocupaciones con muy baja probabilidad de ser reemplazadas por máquinas. Estos resultados pueden generar preocupación, pero, hay que reconocer que el algoritmo no alcanza a

30,19%

DE LAS OCUPACIONES COLOMBIANAS ESTÁN EN ALTO RIESGO DE SER AUTOMATIZADAS.

sopesar factores propios de la realidad nacional que influyen en la posibilidad real de que una máquina o *software* reemplacen a una persona en su trabajo. Nos referimos a temas culturales y políticos, entre los cuales están la aceptación de la tecnología en la población o el gigantismo de nómina en las organizaciones del Estado.

Para clarificar un poco: la metodología arroja que un mesero está en alto riesgo de ser reemplazado por una máquina. Sin embargo, si generalizamos la forma de ser del colombiano, podemos asegurar que este, por un tiempo considerable, preferirá ser atendido por otra persona, tal vez para conversar un poco, contar un chiste o incluso para discutir por un mal servicio. Considerando estos elementos, podemos decir que los meseros no serán reemplazados por un robot en Colombia, aunque ya exista la tecnología y esta pueda ser asequible. De igual forma, las labores



de muchos funcionarios públicos pudiesen realizarse mejor y más rápido por una computadora. Sin embargo, dar de baja a tantas personas supone un coste político que, por el momento y quizá por algunos años más, nadie está dispuesto a tomar.

¿CÓMO DESARROLLARNOS Y CÓMO DESARROLLAR A LAS PERSONAS A CARGO?

Los resultados descritos dan luces sobre estas preguntas, porque muestran que las actividades que requieren un conocimiento generalista de indagación humana y ocupaciones para desarrollo de ideas y artefactos son las menos susceptibles de automatización. De ahí que sean precisamente esas habilidades las que



se deben fomentar en las organizaciones desde ahora, porque son las que se necesitan en el presente y en el futuro.

Según el World Economic Forum (2018)⁵, en 2022 las habilidades buscadas en los trabajadores serán: creatividad, originalidad e iniciativa, pensamiento crítico, persuasión y negociación, atención al detalle, resiliencia, flexibilidad, solución de problemas complejos, e inteligencia emocional.

Luego, será necesario centrar el desarrollo del talento humano, sin olvidar cuestiones técnicas, como programación, para entender y utilizar la tecnología.

LLAMADO DE ALERTA A LOS DIRECTIVOS

Estas cuestiones deberían motivar a los directivos a liderar ejercicios de prospección en las empresas. ¿Cuál es el capital tecnológico de la organización? ¿Qué tecnologías, que ayuden al funcionamiento de la compañía, existen en el mercado o están en desarrollo? ¿Cuál será el plan para aprovechar esas tecnologías y al mismo tiempo desarrollar el personal para que asuma los roles que no son reemplazables? Cada trabajador puede plantearse cosas similares sobre sí mismo y sus tareas: ¿Qué habilidades poseo y cuáles debo desarrollar? ¿Qué opciones de formación existen que permitan entender y utilizar la tecnología? Las

respuestas a estas preguntas no pueden esperar, así como un elemento adicional que tampoco puede ser soslayado: el grupo humano donde la organización se desarrolla. ¿Qué decisiones de automatización pueden resultar completamente destructivas al entorno humano externo de la empresa (pueblo, ciudad, país) porque no se realizaron planes de desarrollo del talento positivos para todos los grupos de interés?

Es responsabilidad del directivo la ponderación y decisión prudente sobre estas cuestiones, de modo que el futuro del trabajo no se presente con signos apocalípticos sino como procesos de cambios que, aunque sean difíciles, se alcancen mediante el desarrollo positivo de todos los involucrados. Por cierto, justamente esta ocupación y responsabilidad es una de esas que no puede ser automatizada. **!**

REFERENCIAS

1. Frey, C. & Osborne, M. (2017) *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, January 2017, pp. 254-280.
2. Autor, D. Levy, F & Murnane, R (2003). *The skill content of recent technological change: An empirical exploration.*
3. <https://www.onetonline.org/>
4. <http://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/Cno>
5. <https://es.weforum.org/agenda/2018/10/cinco-cosas-que-debe-saber-acerca-del-futuro-de-los-puestos-de-trabajo/>

CÓMO SURFEARLA DESDE LA DIRECCIÓN



Charles Muller-Sánchez

Executive MBA
Investigador
Inalde Business School

00101010
010100010010
111101000101010
010100010101000001
01001000010010010010
01010010110100011000
00101010
1110
10

● LA GRAN
IOLÁ!

“Consumo colaborativo,
sostenibilidad y economía digital,
una relación no tan aparente”



Los adelantos tecnológicos y digitales llegaron para quedarse. Nuestra sociedad ha atravesado por muchas transformaciones y, como es natural, estas se ven reflejadas en el mundo empresarial. Pero, quizás, ninguna es tan evidente y se ha tomado las organizaciones de forma tan contundente y veloz como la digitalización.

Como directivos estamos llamados no solo a adoptar las tendencias que cumplen un papel fundamental en nuestras industrias, sino, además, a realizar un ejercicio constante y crítico para buscar el bienestar social. Después de todo, las organizaciones son grupos de personas que se relacionan entre sí para alcanzar un fin común, la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema de la sociedad.

No hace falta esforzarse mucho para enumerar cómo nuestras organizaciones,

industrias y, en general, el entorno ha cambiado drásticamente en apenas un par de décadas gracias a las nuevas tecnologías. Recuerdo las olas de Schumpeter y como cada una se hace más corta y obliga a los directivos a ser cada vez más ágiles. Sin embargo, agilidad no puede significar superficialidad. (Economist, 2014)

En este artículo exploraremos la relación entre sostenibilidad, como paradigma de dirección, y la economía digital, pues parece existir un vínculo evidente, pero corremos un gran

riesgo si no exploramos con la debida profundidad este fenómeno.

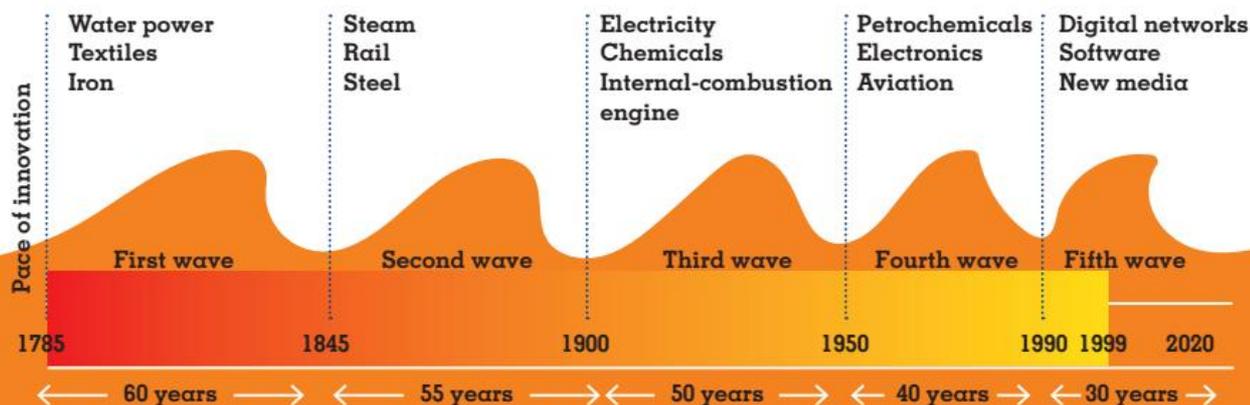
LA SOSTENIBILIDAD COMO PARADIGMA DIRECTIVO

Desde que la Brundage Commission (Brundage, 1987) reportara su famosa definición de desarrollo sostenible en el año 1987, como aquel que permite satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de generaciones futuras, se ha incorporado a la empresa esta lógica, en una lucha por la tan anhelada "sostenibilidad".

La sostenibilidad moderna predica que lo anterior puede lograrse mediante un sano equilibrio entre la generación de valor económico, social y ambiental para los distintos *stakeholders* involucrados en esa propuesta de valor, la bien conocida triple cuenta de resultado. Sin embargo, algunos académicos han contribuido a entender que nada de esto es posible sin incluir al gobierno corporativo dentro de esta lógica de generación de valor. En un artículo publicado en una

Surf's up

Schumpeter's waves accelerate



edición anterior de esta revista, el profesor Rolando Roncancio exploraba cómo la sostenibilidad hoy es, en sí misma, un modelo para la toma de decisiones directivas. (Roncancio, 2016).

La sostenibilidad, en últimas, es un modelo de dirección en el que los directivos trabajan de manera articulada para que los intereses de los diversos *stakeholders* sean satisfechos en observancia del impacto en la sociedad y el medio ambiente, mientras que se persiguen los deseados retornos económicos. Así, esta ardua tarea implica que las organizaciones cultiven muchas capacidades organizacionales, como la innovación y que sean adoptadores tempranos de tecnologías como las plataformas digitales.

Los esfuerzos, mezclados con el desarrollo del mundo digital, nos han abierto una oportunidad antes impensada y que rompe paradigmas tradicionales como el uso de la propiedad privada, la capacidad de compartir bienes de tal forma que haya un mayor aprovechamiento de estos, entre otros.

EL CONSUMO COLABORATIVO Y LAS PLATAFORMAS DIGITALES

Uno de los grandes fenómenos recientes en el mundo digital es la generación constante de plataformas. Hemos visto cómo en los últimos años empresas como Uber, Airbnb,



↑ El consumo colaborativo tiene en el trueque su antecedente remoto, pero hoy, gracias a tecnología de punta, le sacamos el máximo provecho. Uber es un ejemplo de ello. →



Amazon, cada vez más han dado paso a una multiplicidad de soluciones que permiten aprovechar los efectos en red para soportar un fenómeno económico: el consumo colaborativo.

El consumo colaborativo, como parte de la economía colaborativa, consiste en una serie de prácticas y modelos de negocios que con estructuras horizontales y una visión de comunidad ha permitido transformar por medio de las plataformas

digitales la forma en la que consumimos muchos bienes. Por ejemplo, como lo resaltan muchos medios alrededor del planeta, una de las compañías de hospedaje más reconocidas del mundo no tiene una sola propiedad (Airbnb); o, una de las instituciones educativas con más oferta de programas y cursos no tiene un aula (Coursera); o, incluso, una de las compañías de transporte más grandes del mundo no tiene un solo vehículo (Uber).

Ahora bien, las plataformas no son exclusivas del consumo colaborativo, pero han sido un gran coadyuvante en su masificación. El consumo colaborativo tiene en el trueque su antecedente remoto, pero hoy, gracias a una tecnología de punta, le sacamos el máximo provecho a la posibilidad de usar de forma más eficiente los bienes de consumo.

Sin embargo, debemos ser cuidadosos para no omitir el análisis correspondiente y así generar más un daño que un beneficio al adoptar este tipo de negocios de manera acelerada. En alguna conversación con un grupo de emprendedores que estoy incubando, hablábamos sobre todos los beneficios que estas dinámicas podrían traer al consumo mundial.

En sostenibilidad, un término común son las externalidades, aquellos efectos positivos o negativos que se generan o desprenden de una actividad económica y que no están incluidos en el PyG de las organizaciones. Así, algunas tratan de cuantificarlo, incluyéndolo en sus estados financieros para evaluar su real impacto, pero la dificultad que implica asignar un valor económico a ciertos efectos lo hace una tarea realmente titánica.

LLAMADO A PENSAR

Cuando hacemos síntesis de los conceptos antes expuestos llegamos a una conclusión que parece ser indiscutible: las plataformas digitales de consumo colaborativo generan externalidades positivas y, por ende, son interesantes dentro del mundo de la sostenibilidad como modelos de negocios. Cuando un bien se usa más y mejor, en principio, se incentiva un mejor uso de los recursos y así nadie discute las implicaciones medioambientales positivas. Un tema, sin embargo, que aún no hemos explorado radica en los efectos, en apariencia remotos, que podemos estar generando con el uso de estas plataformas. ¿Cuáles son las implicaciones económicas de la afectación de la industria hotelera por Airbnb?

A MANERA DE ILUSTRACIÓN

Una tarde, como cualquier otra, salía de la oficina y para llegar pronto a casa decidí tomar un Uber, método de transporte que había probado ser la mejor solución. Llegó un vehículo relativamente nuevo, cómodo y con un conductor que desde el saludo se mostró muy amable. Definitivamente, las plataformas de economía colaborativa habían mejorado drásticamente el servicio de

transporte público y, lo mejor, eran relativamente amigables con el medio ambiente.

Durante la conversación, el conductor me comentó que era médico. Trabajaba en una clínica muy reconocida, pero ante la propuesta de tomar dos turnos, le resultaba más rentable atender pacientes en un solo turno y utilizar el resto del tiempo para manejar su vehículo en Uber.

¿Estamos considerando todos los efectos de la economía colaborativa y las plataformas tecnológicas que permiten masificar estos servicios?

En la academia hemos explorado las externalidades que parecen obvias, mayormente las positivas, pero lo cierto es que ahí estaba yo, siendo conducido a mi casa por una persona sin duda muy educada y cordial, para mi comodidad, pero que, de no llevarme a casa, quizás podría estar salvando alguna vida en un hospital rural de la sabana de Bogotá.

¿Cuántos ejemplos como estos pasamos por alto? ¿Será un fenómeno endógeno a nuestras economías en desarrollo?

Desde la academia en colaboración con todos ustedes, los directivos, y sus organizaciones estamos llamados a reflexionar sobre estas cuestiones que cambian nuestro mundo. **I**

REFERENCIAS

- Brutland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*. Retrieved from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Economist, T. (2014). *Catch the wave*.
- Roncancio, R. (2016). *Sostenibilidad: un modelo para la toma de decisiones directivas*. *Revista Inalde*, (44).

FOROS • CEDIT

ESPACIO DE DISCUSIÓN PARA DIRECTIVOS

**SOBRE LOS TEMAS QUE IMPACTAN
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**



HAZ PARTE DE CEDIT EN
WWW.INALDE.EDU.CO



3 MICROHISTORIAS

LOCALES QUE FORMAN PARTE DE UN FENÓMENO GLOBAL

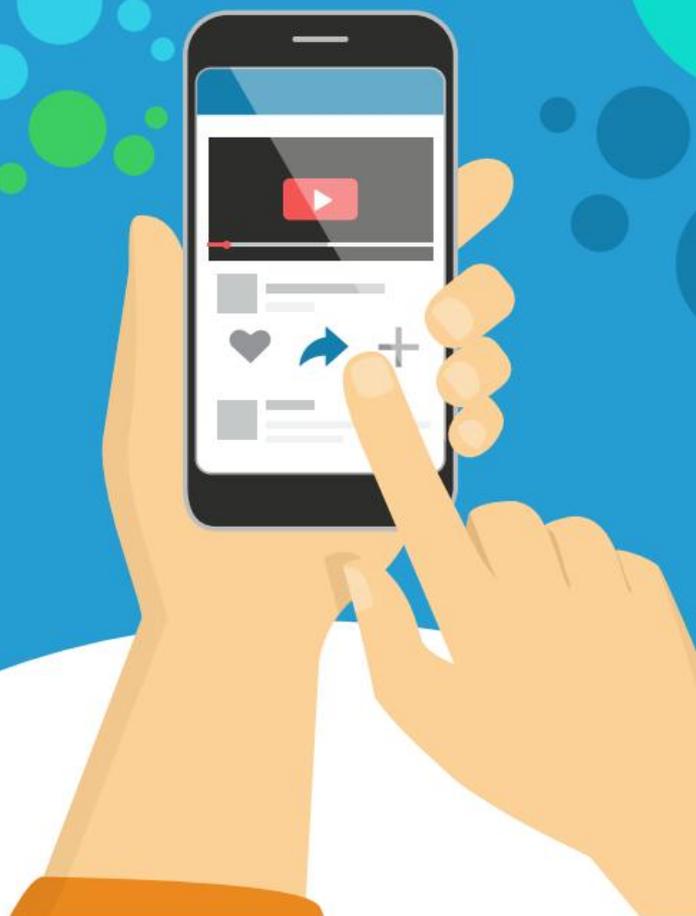
Estadísticas demuestran cómo las redes sociales son el motor de quienes innovan al emprender, al escuchar a su cliente, al dirigir y al hacer productos y servicios sostenibles.



PAÍSES DONDE LA GENTE COMPROA MÁS EN LÍNEA



FUENTE: Resumen Global We Are Social 2018.



Booklick, Click2dress y Muvo son ejemplos de emprendimientos recientes que deben su crecimiento a las redes sociales. Sus experiencias merecen atención por representar a escala local un fenómeno global que mueve billones.



Booklick

Es hasta ahora en Colombia “el Netflix de los libros académicos”. Ayudarle al bolsillo de los estudiantes universitarios y al planeta –en lo concerniente a la disminución del uso de las fotocopias–, con solo descargar una aplicación que da derecho a consultar un número limitado de libros, fueron en principio las dos necesidades a las que tres amigos quisieron apuntar, cuando se imaginaron el proyecto en 2014. Pero su idea ha crecido y se ha estructurado de tal forma que hoy son una plataforma que centraliza todo el contenido que un universitario necesita –por medio de convenios directos con 45 universidades y editoriales como Celsus, Legis, Cengage y Wolters Kluwer–. A la fecha, en la línea de negocio B2B el servicio se despliega a 600 mil estudiantes. Según Daniel Garzón, CEO de Booklick, la gran meta es pasar de ser un “anaquel virtual” a convertirse en la red social de una comunidad académica. “La idea de suplir una necesidad de los estudiantes nos llevó a identificar que el tema del manejo de tareas, trabajos y lecturas recomendadas en la educación seguía siendo muy tradicional -fotocopias y mucha piratería-; así entendimos que a las universidades les faltaba usar mejor sus bases de datos y la tecnología de la era digital para potenciar y hacer más costo-eficientes los procesos y mejorar la experiencia”. Hoy trabajan para que desde su aplicación el estudiante pueda subrayar, tomar notas, compartir resúmenes y agrupar contenidos en listas como las de Spotify, entre otros. Chile es su primer paso internacional tras la invitación que les hiciera Corfo y aspiran a pasar a México, Argentina, Perú y Brasil.

Según el resumen global We Are Social 2018, Facebook es el segundo lugar más visitado del mundo y lo sigue YouTube, en el tercer puesto. Las cifras demuestran que los cuatro mil millones de usuarios activos de internet en el mundo recurren a las plataformas de redes sociales todos los días. Por eso, a medida que los consumidores pasan más tiempo en las redes sociales, estas se convierten en la fuente más importante para dar información sobre productos y marcas. Con más de 60 millones de páginas de negocios en Facebook, las marcas están llegando a millones por medio de las plataformas de medios sociales. We Are Social reveló, por ejemplo, que las publicaciones de una marca en la página de Facebook alcanzan un 10,7 % más de personas que su número actual de seguidores. También reveló que 4,2 % de los usuarios que ven una publicación de una página de negocios en Facebook se involucran con ella –leen el estado, envían un “me gusta”, miran un video o hacen clic en un enlace.

17 %

DE LA POBLACIÓN MUNDIAL REALIZA COMPRAS Y PAGA SUS FACTURAS EN LÍNEA.



Click2Dress

Un negocio fundado hace cuatro años por Camila Gómez de Valdenebro promueve el concepto de moda inteligente para ocasiones especiales mediante el alquiler de vestidos. Tiene más de 450 vestidos en stock y 56K de seguidores en Instagram, plataforma en la que presenta sus vestidos con el mismo poder con el que un diseñador muestra sus nuevas colecciones; en la actualidad alquila 350 vestidos al mes.

En Click2Dress entendieron, según su creadora, que la gente hoy es práctica, cada vez tiene menos tabús, está cambiando sus prioridades, quiere impactar menos el planeta, gastar menos y, por lo tanto, reusar no la afecta, más bien está dentro de sus cualidades; adicionalmente, al vestirse para una fiesta o evento quiere tener algo de moda y verse bien sin invertir mucho dinero en vestidos de gala, por eso el alquiler se convierte en una opción. Al respecto, también aclara que “en Bogotá ya existían negocios de alquiler de vestidos, pero la experiencia no era la mejor. La atención al cliente que ofrecían era poco flexible, y los ajustes a los trajes se reducían solo al largo del vestido –y agrega–: esos negocios no tenían ningún tipo de presencia digital, mientras que nosotros hemos usado las plataformas sociales para crear una comunidad alrededor de Click2Dress. Instagram y Facebook han sido vitales para comunicar lo que somos, siempre buscamos contar una historia de nuestro día a día que nos conecte con nuestras clientes”.

➤ Informe de D.E. Comunicaciones Ltda. con entrevistas a cargo de Verónica Montejo.

EL PODER DE LAS REDES SOCIALES



La encuesta realizada en 2017 por statista.com a 5.700 empresas reveló que 69 % desarrolla seguidores leales para sus marcas a través del marketing en redes sociales. En el mismo sentido, 66 % de usuarios entre 18 y 24 años de edad son más leales a las marcas que siguen en las redes sociales, mientras que 60 % de los de 25 a 34 años favorecen a las empresas que siguen en Facebook, Twitter e Instagram. Otra encuesta realizada por Roosterly en Chicago confirmó la relación entre el uso de las redes sociales por parte de las pequeñas empresas y la fidelización de sus seguidores: 60 % de los encuestados afirmaron que seguían en Facebook las empresas a las que regularmente compran servicios. Además, 54 % de ellos dijo que creía que las empresas que se comprometían con clientes y seguidores en Facebook estaban más enfocadas en brindar un mejor servicio que aquellas que no lo hacían.

Muvo

En Latinoamérica, Muvo es el primer sistema de bicicletas eléctricas *dockless* –sin anclaje, flexible, el usuario deja la bicicleta donde quiera– que funciona desde 2017 en Bogotá. Posee hasta la fecha –febrero de 2019– 150 bicicletas en operación, 35.000 descargas de su aplicación, 700 viajes al día y 3.000 usuarios activos. La idea de crear Muvo, según Daniel Bernal, gerente comercial, surgió cuando se plantearon la idea de facilitarles el transporte a los bogotanos que necesitan desplazarse sin enfrentarse al tráfico y que, a la vez, se preocupan por el medio ambiente. “La gente hoy busca lo sostenible, quiere cero emisiones de CO₂”. Los bogotanos pasan 22 días al año en el tráfico. Les hicimos una encuesta a los usuarios potenciales sobre cuál era el medio más rápido para transportarse y 67 % respondió que la bicicleta. Después preguntamos cuántos se movilizaban en bicicleta y solo 7 % lo hacía”. Entre otros, los directivos de Muvo también encontraron que los motivos por los cuales la gente no se movilizaba en bicicleta en Bogotá, en el segmento que les interesaba, eran tres: 1. Seguridad: “A la gente le da miedo que la bajen de la bicicleta o que se la roben”. 2. El clima de Bogotá: “Este es el único que se sale de nuestras manos, pero es un problema que solucionamos porque Muvo funciona trayecto a trayecto, por lo cual el usuario no se encarta con la bicicleta si el clima cambia en la tarde”. 3. El sudor: “La gente no quiere llegar sudando a su destino, por eso solo implementamos bicicletas eléctricas que le permitan al usuario movilizarse rápido sin hacer mucho esfuerzo. Quienes trabajamos en Muvo sentimos que el problema medioambiental que vivimos en este momento necesita la ayuda de todos, nuestro propósito es concientizar a la gente respecto a la contaminación que generan los carros, y crear una oferta para que la comunidad tenga otra forma de transportarse. Muvo permite cambiar el estilo de vida de sus usuarios”. **I**



Ya que el mayor porcentaje de usuarios de 18 a 34 años tiene el mayor poder de compra, es probable que realice una compra con la influencia de las redes sociales.

We Are Social 2018.



Nielsen, en un estudio encargado por Twitter, reveló que uno de cada cuatro compradores de vehículos nuevos en Estados Unidos usaba Twitter para ayudarse a tomar la decisión de comprar. En una encuesta de más de 600 comercializadores sénior, 39 % dijo que había visto un retorno de la inversión (ROI) medio de las publicaciones de medios sociales orgánicos, mientras que 20 % sostuvo que recibió el ROI más alto de esta forma de canal de *marketing*. Además, 36 % afirmó que los anuncios de medios sociales pagados obtuvieron un ROI medio, mientras que 17 % comentó que el canal ofrecía un alto ROI.



TENEMOS NUEVO DIRECTOR

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA

El 8 de enero inició oficialmente la Dirección General de Alejandro Moreno Salamanca en Inalde Business School. Sus cualidades, entre las que destacan su juventud y una amplia experiencia directiva y académica, le permitirán guiar los pasos de Inalde y seguir trazando el camino que ha llevado a los directivos colombianos hacia la transformación de sus empresas y la sociedad.

Alejandro compartió con la Revista INALDE algunas experiencias personales y profesionales, así como su trayectoria y sus perspectivas ante el entorno cambiante de la actualidad y el papel de Inalde frente a los retos propios del mundo de hoy.

¿QUIÉN ES ALEJANDRO MORENO SALAMANCA?

Alejandro ha sido profesor de Inalde Business School por más de 12 años, donde obtuvo su Executive MBA en 2005. Es Ph.D. en Management, título otorgado por el IESE Business School. Además, ha recorrido un camino directivo en organizaciones como AC Nielsen, Banco Andino, Vista Productions Inc. y Liberty Mutual Group, donde en 2005 lo premiaron con un Chairman's Award en Boston. Actualmente sirve en diferentes juntas directivas de organizaciones con y sin ánimo de lucro en Colombia.

“La vida siempre da buenas oportunidades, e independientemente de la mochila que uno lleva en la espalda, con aciertos y fracasos, uno siempre puede ser mejor persona”

Aparte de sus logros y reconocimientos profesionales y académicos, Alejandro se define, ante todo, como un hombre de familia, entregado a la amistad y a la cercanía con las personas. “La familia es muy importante, no solo mi esposa y mis hijos sino también mi relación con Dios. Soy familiar en todo sentido. Me preocupo por la unidad, por la familia extendida, por mis padres y mis hermanos”.

Alejandro está casado desde hace 16 años con María del Pilar Castro, con quien tiene cuatro hijos. Dado que la familia es un tema importante para ellos, con otros amigos cofundaron FAMOF en 2007, una ONG dedicada al enriquecimiento familiar en varias ciudades de Colombia. En la actualidad atienden mil familias por año y forman parte activa de su junta directiva.

La espiritualidad y su familia son sus principales motivaciones. “Me acerqué a Dios en momentos claves de mi vida, cuando más lo necesitaba porque atravesaba situaciones complejas en entornos superficiales y un poco materialistas”. Un accidente en su carro fue el momento clave para que tomara la decisión de recorrer un nuevo rumbo. “Sentí que fue un llamado de Dios porque estaba a punto no solo de estrellar el carro sino mi vida”. Alejandro es supernumerario del Opus Dei y resalta que este llamado fue especial porque “descubrí un nuevo sentido de la espiritualidad, la naturalidad y la posibilidad de estar cerca de Dios en lo cotidiano; no hacen falta las acciones extraordinarias”.

EXPECTATIVAS COMO DIRECTOR GENERAL

Alejandro destaca que Inalde Business School tiene una enorme responsabilidad frente a la sociedad. La formación directiva durante los últimos 33 años le ha dado a Inalde, primera escuela de negocios, un amplio reconocimiento. La labor, por supuesto, debe continuarse. “Durante estos meses, desde junio de 2018, cuando fui nombrado director general, me ha sorprendido el reconocimiento del que gozamos en todo el país y cómo los públicos externos nos ven en su entorno. Somos muy prestigiosos, la potencia de la marca Inalde es increíble y debemos aprovechar más este elemento”, resalta.

Su dirección tiene cinco frentes estratégicos que serán la guía y derrotero para Inalde durante su liderazgo. Estos son: **1. Academia:** somos una escuela de negocios y debemos dedicar esfuerzos especiales a la docencia, la investigación y la calidad académica. **2. Programas:** como resultado del trabajo en la academia, el Executive MBA, los programas de Executive Education, los proyectos especiales y los de gerencia media deben estar a la altura de las necesidades de los directivos de hoy. Vemos en el futuro nuevos programas académicos. **3. Campus:** que no se reduce solamente a las instalaciones, aunque estas constituyen uno de los aspectos más relevantes. Es necesario tener en cuenta todos los factores que crean la experiencia Inalde, que empieza por las personas que trabajan en la Escuela, por supuesto.



"La familia es muy importante, no solo mi esposa y mis hijos, sino también nuestra relación con Dios. Soy familiar en todo sentido. Me preocupan la unidad, mi familia extendida y mis padres".

4. Alumni: los egresados de Inalde son nuestros embajadores ante la sociedad. Su trabajo permanente y constante nos deja grandes aprendizajes y por ello es necesario escucharlos desde su experiencia, pues tan valiosa es la visión de quienes pasaron por Inalde en 1986 como la de aquellos que se gradúan en 2019. **5. Sostenibilidad:** entendida como un crecimiento armónico, responsable y acorde con la realidad y los desafíos que nos plantea el mundo de hoy, desde la consideración al medio ambiente hasta, por supuesto, el cuidado y preservación de la persona."

Alejandro cree firmemente en el servicio como eje fundamental de la estrategia y de los cinco frentes y destaca, por ejemplo, cómo desde Alumni INALDE se trabajará de manera ardua en la búsqueda de beneficios para los egresados: "Como una institución tiene la labor de lograr cada vez

más y más prestigio, mi mayor expectativa es que la reputación de Inalde Business School siga aumentando y esto se logra por medio del servicio a nuestros Alumni".

¿CUÁL ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?

Diversas circunstancias académicas llevaron a Alejandro a incursionar y profundizar en Business Ethics, área en la que es uno de los expertos más reconocidos en Colombia y que lo ha llevado a exponer sus hallazgos en grandes foros y medios de comunicación. Este conocimiento no solo se fundamenta en bases teóricas, sino que, además, lo ha aplicado como estilo de vida propio y, aunque reconoce que tiene muchos errores, "lo más importante es prepararse y trabajar siempre con fortaleza y rectitud de intención". Y aunque las aceleradas dinámicas propias del mundo actual

"Lo más importante es prepararse y trabajar siempre con fortaleza y rectitud de intención"

parecieran obviar la ética en los negocios, Alejandro plantea que "es el único camino que nos lleva a vivir a plenitud los valores y virtudes que enaltecen al ser humano".

En este sentido, Alejandro busca aplicar a su dirección el principio de rectitud de intención porque "es necesario para el verdadero líder actuar de esta manera. Siempre hay que ser visible, pero debe hacerse por la institución y no por motivos personales". También, "un buen líder sabe escuchar, confiar en los demás, rodearse bien y cuándo dejar ir a la gente; para ello se necesita mucho coraje y valentía".

Asimismo, al contrario de lo que reina en el imaginario popular y en las primeras páginas de los periódicos, Alejandro pone en duda que la ética se esté perdiendo de manera crítica: "Aunque mucha gente opina que la ética se está perdiendo, pienso que la sociedad ahora es más sensible a la corrupción que antes y esa es una gran ventaja, dada también por los avances tecnológicos y en comunicación".

Su mayor tranquilidad en Inalde: confiar y contar con las personas que allí trabajan, porque considera que solo mediante la confianza se puede alcanzar un alto grado



de excelencia en la consecución de los objetivos: "Confiar en la gente trae muchas ventajas a la organización. Cuando uno confía en la gente salen ideas increíbles. La confianza en el talento humano de la empresa paga, rinde y da alegría. La gente siempre lo sorprende a uno positivamente cuando se le da la oportunidad de proponer". Manifiesta que, en gran medida, la innovación en el mundo de hoy está dada por la capacidad que otorgan los líderes a sus colaboradores para que sus ideas sean el motor de una organización.

"SOY MUY COLOMBIANO Y CREO QUE SÍ HAY FUTURO"

Alejandro vivió algunos años en Londres y en Barcelona. Sin embargo, se declara "muy colombiano" y enfatiza en que le "gusta mucho vivir en Colombia, creo en el potencial que tenemos los colombianos".

Sobre la realidad del país, también es optimista y expone los fundamentos para ello: "Un reflejo de que Colombia ha mejorado es que la pobreza ha disminuido considerablemente. Según el Banco Mundial, en 2017, de una población estimada de 49,1 millones de personas, hoy el 4,5 % vive en pobreza extrema, cifra preocupante, pero, ciertamente, mucho menor que años atrás". Sin embargo, también resalta que "Colombia está regular en términos de cultura por el perfeccionamiento de la alta dirección y deberíamos trabajar más en hacer que este nicho crezca. Hay mucho potencial para crecer, sobre todo, en las empresas de Latinoamérica".



"Mi visión de futuro es que la sociedad va a ser mejor. . Estoy convencido de que mis nietos y bisnietos vivirán en una sociedad más justa que la que nos ha tocado". Alejandro menciona esta premisa con la tranquilidad que le produce trabajar a diario por una verdadera transformación de la sociedad. "Es necesario acabar con flagelos como la inequidad y la pobreza; ese es el gran desafío y los altos directivos de las organizaciones son cada vez más conscientes de ello. Ahí está la gran responsabilidad de Inalde en el acompañamiento y el perfeccionamiento de las habilidades que les permitan descubrir modelos de negocio más sostenibles y cuyo propósito sea siempre la promoción y la defensa de la dignidad de la persona". **I**

RECOMENDADOS POR ALEJANDRO MORENO

AUTORES

1. **Domenèc Melé.** "Académicamente me abrió la cabeza como profesor y me abrió el mundo. Me formó con un nivel de generosidad gigante. Me ayudó a entender la belleza y el valor de la ética".
2. **Michael Sandel.** "Cuando descubrí sus libros, entendí por qué las personas que piensan diferente a mí piensan así y que eso no quiere decir que sean malas o les falte análisis"; eso significa que abordan los temas de otras formas. Él me ayudó a entender que las culturas y la acción humana tienen puntos de partida valiosos y que uno nunca termina de aprender; siempre hay un valor común con quien piensa diferente".

NOVELAS

1. **Malala.** Malala Yousafzai, Christina Lamb
2. **Correr para vivir,** Lopez Lomong

SERIE DE NETFLIX

- **El tiempo entre costuras**

JUNTAS DIRECT



Jorge Iván
Gómez Osorio

Ph.D. (c)
Profesor
Inalde Business School



IVAS DE PAPEL



Cuando una empresa tiene una verdadera estrategia de futuro, su junta directiva adopta una actitud más activa y vigilante pero, sobre todo, independiente de la dirección. Este es un botón de alarma para que tengamos claro cuándo se abre la puerta a una junta de bolsillo.

POR QUÉ CAEMOS
EN MANOS DE
LAS JUNTAS DE PAPEL

- pág. 50

UN CALENDARIO DE JUNTA
GARANTIZA EFICACIA

- pág. 51

QUÉ PASA CUANDO LA
DIRECCIÓN GENERAL CONTROLA
EL PROCESO DE NOMINACIÓN
Y ELECCIÓN DE LA JUNTA

- pág. 51

CÓMO RECONOCER
A UNA JUNTA DE PAPEL

- pág. 52

¿Cuántas veces ha participado de una sesión de junta directiva y cree que ha perdido el tiempo?, ¿le ha sucedido que la administración ya tiene una decisión y lo que le están pidiendo es que refrende algo ya cocinado?, ¿ha participado en juntas directivas en las que la administración presenta extensos informes y no da espacio para el análisis y la discusión?, ¿cree que no se analizan en su junta

directiva los asuntos de la estrategia con el debido rigor?, ¿considera que tener una opinión diferente a la del director general puede generarle problemas o señalamientos? La respuesta a estas preguntas nos ayuda a constatar que muchas de nuestras juntas directivas no cumplen un verdadero papel frente al gobierno de la empresa y, por el contrario, tienden a convertirse en estructuras formales que no

tienen ningún peso a la hora de tomar las decisiones que dan forma, para bien o para mal, del futuro de la empresa.

¿POR QUÉ CAEMOS EN JUNTAS DIRECTIVAS DE PAPEL?

En primer lugar, porque las juntas directivas pueden estar mal preparadas y, como consecuencia, no cuentan con un calendario de programación que permita discutir los temas más importantes de la empresa para cada sesión. A esto le sumamos que la información previa llega tarde junto con los análisis que se requieren para una buena discusión. En segundo lugar, porque en nuestras juntas directivas el poder de la administración es tan alto que los miembros de junta directiva terminan avalando, sin mucha discusión, lo que el director general y su equipo recomiendan. En tercer lugar, los miembros de junta directiva no ejercen el rol de arquitectos de la estrategia y mucho menos el de supervisores generales de la buena marcha de la organización. En cuarto lugar, porque tenemos miembros de junta directiva con poco tiempo para estudiar, analizar, debatir y preguntar por los aspectos más relevantes



Cuando los CEO ejercen una influencia indebida en el reclutamiento de los miembros de junta directiva, perjudican la dinámica de la junta directiva en múltiples niveles y envían señales sutiles sobre quién tiene el poder.

de una empresa, como la estrategia, el modelo de negocio, las dinámicas del sector y la influencia del entorno.

¿QUÉ DEBEMOS HACER PARA EVITARLO?

Lo principal para evitar una junta directiva de papel es garantizar el nombramiento de miembros independientes del director general, porque cuando el director general conduce el proceso de nominación y elección de miembros de junta directiva se genera un doble fenómeno: por un lado, el director general cuenta con ese "amigo" que propuso y le debe lealtad y, por el otro, el miembro de junta directiva sentirá la presión de deberle el favor al director general en su nominación. Montgomery y Kaufman (2003) señalan que "cuando los CEO ejercen una influencia indebida en el reclutamiento de los miembros de junta directiva, perjudican la dinámica de la junta directiva en múltiples niveles y envían señales sutiles sobre quién tiene el poder". Esto trae consigo un desbarajuste en el equilibrio de poder necesario entre el director general y su junta directiva.

INICIATIVAS PARA PASAR DE JUNTAS DIRECTIVAS DE PAPEL A JUNTAS DIRECTIVAS EFICACES



1



ASEGURAR QUE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA CUENTEN CON UN MAYOR NIVEL DE COMUNICACIÓN Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS CON LOS ACCIONISTAS, PROPIETARIOS Y *STAKEHOLDERS*, RESPECTO A SUS DECISIONES.

2



ENTREGAR A LOS ACCIONISTAS LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA.

3



CONTAR CON UN PRESUPUESTO DE JUNTA DIRECTIVA PARA DARLES A LOS MIEMBROS LA LICENCIA DE CONTRATAR CONSULTORES, AUDITORES Y ASESORES ESPECÍFICOS PARA DECISIONES COMPLEJAS QUE REQUIERAN UN NIVEL DE CONOCIMIENTO SUPERIOR.

4



DEFINIR UN CALENDARIO EN EL QUE SE DISCUTAN MES A MES LOS TEMAS. POR EJEMPLO: EN ENERO, LA ESTRATEGIA; EN FEBRERO, EL PLAN DE NEGOCIOS; EN MARZO, EL MODELO DE COMPENSACIÓN; EN ABRIL, EL PLAN DE MERCADEO. ASIMISMO, ES IMPRESCINDIBLE DEFINIR LOS MOMENTOS DEL AÑO EN LOS QUE SE VA A REFLEXIONAR CON MAYOR PAUSA Y TIEMPO SOBRE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS COMO EL ENTORNO, LOS CLIENTES Y LOS COMPETIDORES.



JUNTA DIRECTIVA EFICAZ

- PREPARACIÓN PREVIA DE LOS MIEMBROS
- EQUILIBRIO DE PODERES ENTRE EL CEO Y EL PRESIDENTE DE LA JUNTA
- DISCUSIONES ESTRATÉGICAS Y SOBRE EL MODELO DE NEGOCIOS, TECNOLOGÍAS, ENTORNO Y TENDENCIAS SOCIALES
- SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y DESVINCULACIÓN DEL CEO
- AUTOEVALUACIÓN
- DEBATES PROFUNDOS Y ORIENTADOS A RESULTADOS ENFOCADOS EN EL FUTURO DE LA EMPRESA Y DE LA SUCESIÓN DE DIRECTIVOS DE PRIMERA LÍNEA

¿CUÁL ES EL VERDADERO PAPEL DE UNA JUNTA DIRECTIVA?

Una junta directiva debe asegurar el gobierno de la empresa como un todo, lo cual implica dirigir y controlar la organización. Para ello debe elegir un buen director general, acorde con la estrategia, así como hacer seguimiento a su desempeño y, sobre todo, asegurar un proceso de sucesión del director general para evitar las sorpresas. De igual modo, debe ser consciente de su rol como guardián de la transparencia y el

deber de fiducia frente a los propietarios. Para lograrlo, es necesario procurar un adecuado conocimiento de los sistemas de control interno, los informes de auditoría y los riesgos propios del negocio. En resumen, una buena junta directiva requiere la actitud activa y vigilante de sus miembros.

En conclusión, uno de los mayores obstáculos que encuentran los miembros de juntas directivas es el desequilibrio de poder con el director general, lo cual lleva a juntas directivas pasivas, ineficaces y, sobre

JUNTA DIRECTIVA DE PAPEL

- ROL PASIVO DE LOS MIEMBROS
- LARGAS PRESENTACIONES EN POWER POINT
- ENTREGA DEL MATERIAL EN LA SESIÓN
- UN PRESIDENTE DE JUNTA PASIVO
- BAJA ARTICULACIÓN CON LA PROPIEDAD
- AUSENCIA DE MIEMBROS INDEPENDIENTES A LA DIRECCIÓN Y A LA PROPIEDAD
- INEFICACIA DE LAS COMISIONES
- ALTO PODER DEL CEO



todo, rezagadas de la discusión estratégica. El paso de una junta directiva de papel a una junta directiva eficaz requiere un gran liderazgo del presidente de la junta directiva, cuya misión es lograr igualar el poder del director general para asegurar que la junta directiva recobre su capacidad de toma de decisiones. **1**

IMPULSAR EL ESPACIO DE TRABAJO DIGITAL

Respalde la fuerza de trabajo actual: dinámica y cada vez más móvil.

La proliferación de dispositivos móviles impulsa la transformación digital

Las nuevas tecnologías, como la nube y la movilidad, están cambiando rápidamente la manera en que las personas trabajan y viven, al mismo tiempo que afectan drásticamente la estrategia comercial.

La alianza entre TI y el negocio es esencial

Las organizaciones que logran una colaboración estrecha entre TI y la línea de negocios tienen más probabilidades de obtener resultados exitosos a partir de nuevos proyectos. Sin embargo, solo el 36,7 % de los proyectos de movilidad representan un esfuerzo conjunto entre TI y la unidad de negocio.¹



Obtenga más información sobre esta prioridad estratégica de TI y sus iniciativas correspondientes en: <http://vmware-latam.com/WSO>

Opinión relacionada con la diferencia que existe entre costo y valor, las confusiones más comunes que se presentan entre estos dos conceptos y sobre la forma en que tomamos decisiones, sea de inversión o de gasto, de forma general, priorizando el precio en detrimento del concepto más amplio de valor.

PROPUESTA DE MODELO PARA GESTIONAR LA GENERACIÓN DE VALOR

Todos somos consumidores, inversionistas o tomadores de decisiones en general. A diario decidimos cómo aplicar recursos, sea a escala personal o profesional; sean nuestros recursos o aquellos que nos toca administrar por tener una responsabilidad corporativa.

A menudo solemos encontrarnos con el dilema de adquirir un bien o servicio que ofrece un precio más barato, en relación con otros, o de comprar el que se presenta como más caro, pero que puede generar ahorros a futuro en algún concepto como, por ejemplo, duración (que extiende el tiempo de reemplazo), menor costo de uso o de mantenimiento, mejor rendimiento o *performance*, mayor precio de reventa, entre otros factores.

El refrán popular dice "dime cuánto tienes y te diré cuánto vales" y muchas personas parecen adaptarlo a "dime cuánto cuestan y te diré cuánto vales", pudiendo cometer una equivocación notoria al no juzgar otros elementos, como los mencionados antes. El célebre poeta español Antonio Machado,



Gustavo Mas

PADE
Inalde Business School



conocido por sus *Proverbios* y *Cantares* y que fuera inmortalizado por Serrat en sus canciones, dueño de una poesía con compromiso humano y que reflejaba en sus versos una sabiduría popular, escribió: "Todo necio confunde valor y precio".

El principal problema que surge es cómo realizar una adecuada evaluación, la cual, al involucrar elementos relacionados con previsiones sobre el futuro, puede resultar relativamente compleja.

Algunos fabricantes o suministradores de servicios,

han comprendido la importancia del concepto y ofrecen informaciones relevantes a sus clientes en relación con la contribución de valor, con la finalidad de promover y facilitar este tipo de análisis. Esta es la postura más recomendada. Tomemos, por ejemplo, las tarjetas de consumo de energía que acompañan a electrodomésticos, como las heladeras o los acondicionadores de aire. El menor consumo de energía podría ser la clave para elegir un equipo determinado, aunque el mismo tenga un precio mayor. El costo de mantenimiento o un buen servicio posventa, también serían factores a considerar. Más allá de que las informaciones estén disponibles, el avanzar sobre lo que podría llamarse una "venta técnica" impone la necesidad de que los vendedores estén preparados para asesorar adecuadamente a los clientes. Es más, sería importante que las acciones de promoción y *marketing* se apalancaran en datos e informaciones que los potenciales consumidores pudieran utilizar para realizar sus estudios. (véase ejemplo en cuadro 1)

Cuadro No. 1

Energía	
Fabricante	HTWP12BC
Modelo	
Más eficiente	A
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
Menos eficiente	
Consumo de energía anual, kW/h en modo refrigeración	670
Potencia de refrigeración kW	3.50
Índice de eficiencia energética	2.62
Tipo	
Sólo refrigeración	—
Refrigeración/calefacción	←
Refrigerado por aire	←
Refrigerado por agua	—
Potencia térmica kW	3.50
Clase de eficiencia energética en modo calefacción	A
Ruido (dB(A) re 1 pW)	

Fabricante.
Equipo.
Clase energética.
Logo del sistema ecológico si el equipo está acogido a él.
Consumo anual.
Potencia de refrigeración.
Coeficiente de eficiencia energética.
Si el equipo es solo de refrigeración o de refrigeración/calefacción.
Potencia modo calor. Para equipos bomba de calor.
Clase energética modo calor
Nivel de ruido. Obligatorio solo para equipos portátiles.

Ejemplo de información suministrada por un productor con el fin de que los potenciales consumidores la puedan utilizar para realizar sus estudios.

Gráfico No. 1



COSTO TOTAL DE PROPIEDAD

En la jerga técnica se denomina *Total Cost of Ownership* (Costo Total de Propiedad) o TCO a este concepto. Se trata de determinar los costos directos e indirectos, como también los beneficios actuales y potenciales, relacionados con un producto o servicio. Dicha concepción, creada por el Grupo Gartner en 1987, ha permitido desarrollar metodologías y herramientas para realizar este tipo de análisis que incluye tanto aspectos económicos como financieros. Uno de los mejores ejemplos de aplicación para entender el concepto se relaciona con la compra de un vehículo o de una flota de vehículos. Para la elección del modelo, la comparación obvia resultaría de listar los precios y las prestaciones. Ahora bien, a iguales condiciones, sería importante analizar otros factores a la hora de tomar la decisión, como costo de mantenimiento, valor de reventa, servicio posventa, seguros, etc. La mejor alternativa será la que presente el menor TCO. Lejos de considerar únicamente el costo o precio del producto, estaremos realizando una consideración más amplia, hacia el concepto de valor. (véase gráfico 1)

Sobre lo bueno, bonito y...

Antes hablamos de dichos populares y sería interesante traer a esta conversación otro muy aplicable: el tan conocido "bueno, bonito y barato" que presenta la conveniencia de conseguir alinear la calidad o adecuación a la necesidad; la prestación, incluida la cuestión de imagen o apariencia, y el precio. Nuevamente, aparece el dilema que mencionamos ¡y en tres dimensiones! Con frecuencia arbitramos entre estos aspectos, casi sin pensar. La mejor combinación de los tres nos conduce al concepto de valor. Ahora bien, desde la óptica del orden de priorización de los tres elementos, es claro que un producto o servicio adecuado a la necesidad y, con las prestaciones justas, podría justificar un precio más alto. Esta es la veta que los comerciales deben esforzarse en encontrar o construir. En mi paso por Colombia tuve la oportunidad de conocer los conceptos que promueve David Gómez en su libro *Bueno, bonito y carito*. Recomiendo su lectura. De las diez leyes que David identifica, algunas me han llamado mucho la atención, por ejemplo, la que dice que "siempre habrá alguien dispuesto a bajar más el precio que usted" o "no todos quieren comprar

barato" y aquellas que hacen referencia al diferencial "no todo lo diferente es un diferencial"; "un buen diferencial es único, valorado y específico", y "el diferencial no es lo que dice, es lo que hace". La ley número 3 nos da la llave de la cuestión: "Si el cliente no percibe la diferencia, decidirá por precio".

La promesa de valor

El *delivery* o la entrega de la promesa de valor es lo que permite, con el paso del tiempo, la construcción de conceptos valiosos, como la trayectoria, el prestigio y la reputación. Resulta fundamental entender que, en términos temporales, muchas veces los clientes hacen una apuesta frente a la posibilidad de la captura del valor. Y es la citada entrega la que permite a las empresas ir construyendo una imagen asociada a la contribución de valor a sus clientes. En este sentido, resulta relevante actuar en términos de promover comercialmente la propuesta y, además, hacerla realidad luego. Tradicionalmente, se habla de la coherencia de la propuesta de *marketing* a partir del alineamiento de cuatro variables clave: Producto, Precio, Promoción y Punto de Venta o Distribución. Tener una clara visión del potencial de valor que puede agregarse al cliente, nos ubica un paso más allá en la consideración del citado concepto del "*mix de marketing*". La efectiva interacción de todos estos conceptos permite generar, con el paso del tiempo, la imagen de marca. La construcción de los mismos alrededor de la marca, reviste extrema importancia a la hora de entender cómo el cliente toma sus decisiones en el marco temporal y de sus necesidades.

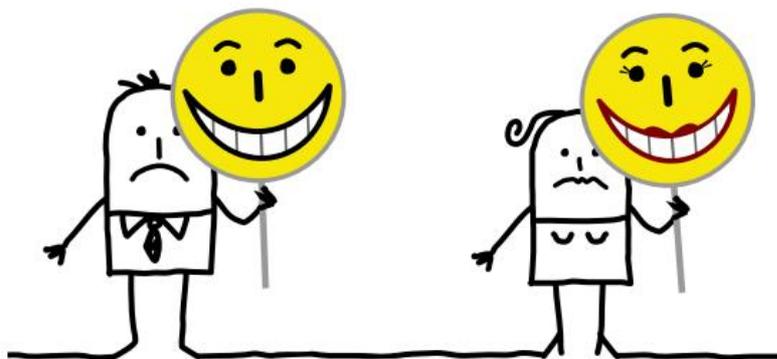
El tiempo es una variable crucial en la toma de decisiones

Es más, una buena decisión tomada de forma inoportuna, puede acabar siendo inadecuada o no genera los efectos pretendidos. Así, las evaluaciones que proponemos para considerar todos los efectos directos e indirectos y los beneficios actuales y potenciales asociados a un producto y servicio, pueden resultar inviables en el marco temporal que la decisión requiera. Idealmente, lo mejor sería trabajar con la adecuada planificación para no verse expuestos a tomar decisiones bajo la presión de un tiempo insuficiente para el análisis, pero este escenario es, extrañamente, demasiado frecuente. En esos momentos los clientes toman algunos "atajos" para decidir, y utilizan otros elementos como las experiencias o referencias



propias o conocidas, la imagen de la marca y la propia propuesta de valor explicitada y divulgada por los oferentes. Los tres conceptos del triángulo se potencializan entre sí, tanto en sentido positivo como negativo.

Diversos estudios coinciden en señalar que, un cliente insatisfecho, comenta su experiencia negativa como mínimo siete veces. En una era de redes sociales, dicho impacto podría difundirse de manera exponencial y alcanzar proporciones inusitadas. Basta conocer la Teoría de los Seis Grados de Separación, propuesta por el escritor húngaro Frigyes Karinthy en 1929, según la cual el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces de la cadena y solo un número pequeño de enlaces es necesario para que ese conjunto de conocidos alcance, potencialmente, a la población entera. Cada persona conoce en promedio, entre familia, amigos, compañeros de estudio y de trabajo a unas 100 personas. A su vez, si cada uno de esos amigos o conocidos se relaciona con otras 100 personas, cualquiera de nosotros pudiera pasar un mensaje a 10.000 personas, pidiendo a un amigo que comunique dicho mensaje. En seis pasos, la información podría alcanzar el impresionante número de 1.000.000.000.000. Esta "reacción en cadena", que en algún momento podría haber sido considerada solo una hipótesis, hoy es totalmente posible si consideramos las tecnologías disponibles.



Medir la satisfacción

En ese sentido, resulta primordial tener mecanismos para medir la satisfacción de clientes, junto con procesos que permitan incorporar esta retroalimentación para mejorar la *performance* de productos y servicios. Del lado positivo de la ecuación, aquel que se enfoca en la construcción de imagen de marca, realizar "testimoniales" de clientes que puedan ser difundidos en los mercados, resulta ser una herramienta poderosa. Cada vez más los clientes confían en opiniones de otros consumidores a la hora de decidir entre las diversas alternativas disponibles. Aquí vuelve a aparecer el asunto de las redes sociales como un mecanismo fundamental a considerar. Sitios web especializados como TripAdvisor, el cual se enfoca en servicios de turismo, es un buen ejemplo de la importancia de las experiencias vividas por los clientes como fuente de recomendación.

El nivel de complejidad para estimar el valor agregado por el uso de un producto o servicio se incrementa en el caso de un nuevo desarrollo tecnológico o de una novedosa aplicación de una tecnología existente. En estas situaciones, la ausencia de antecedentes

En Argentina, el eslogan de Grundig, "caro pero el mejor" es un excelente ejemplo de construcción de imagen de marca, relacionada con el concepto de valor, en oposición al costo o precio. Dicho mensaje fue acuñado en los ochenta, cuando la competencia en el nuevo mercado de los televisores en color era intensa. Los comerciales no abundaban en detalles más que mencionar "dos parlantes", "conexión para computador" o "diseño sobrio", pero siempre señalaban el precio *premium*, "no es un TV Color, es un Grundig", remarcaban. Perdura hasta hoy la asociación del mensaje, mostrando que es posible destacar un atributo que parecería, *a priori*, negativo ("caro"), en oposición a la calidad, o valor en un sentido más amplio.



o experiencias dificulta aún más la elaboración de los estudios descritos más arriba. Desde el punto de vista comercial sería posible reducir la resistencia que genera este tipo de decisiones, acordando con el cliente un período de prueba o aplicación "piloto" de dicho producto o servicio de forma tal que, una vez concluido el mismo, se hagan evidentes los factores que definen el concepto de valor. Durante dicho período, podría acordarse un costo o precio que eventualmente podría ser diferente de aquel aplicable para una venta o acuerdo de medio plazo, costo o precio que debería incentivar el testeo de la solución. Es recomendable que, antes de iniciar la prueba, ambas partes definan con la mayor claridad posible, los factores que buscarán ser relevados a lo largo de la misma. Al final de este proceso, el cliente tendrá la opción de concretar la compra o contratación, con mayor certeza de que sus expectativas podrán ser alcanzadas en el futuro. De todos modos, las historias de liderazgo siempre llevan algún tipo de costo, impuesto por la propia lógica de la innovación, la cual, como contrapartida, reserva un lugar especial para los actores del cambio.

COMPRADORES MÁS CALIFICADOS

Observando la materia del TCO del lado del comprador, será imprescindible alinear los objetivos o metas a este concepto ya que, si los mismos plantean garantizar el suministro adecuado al menor costo o precio, no se generarán los incentivos para que

se busque la "construcción del camino" hacia el concepto de valor y harán infructuosos los esfuerzos de la parte vendedora por mostrar esa realidad. Inclusive la propia dinámica de los cambios corporativos puede promover posturas de comprar a menor precio, siendo que el TCO de una alternativa que eventualmente genere un valor menor (o mayores costos a futuro) será soportada por otros funcionarios, aquellos que estén en sus cargos en dicho momento, o por el cliente usuario interno, y no por la propia área de compras y contrataciones.

Para completar la idea de que cada vez más los compradores se han venido perfeccionando en el desarrollo de las herramientas que les permitan hacer una

gestión estratégica de las compras y contrataciones, me gustaría introducir el concepto de *should cost*. Este planteamiento, desarrollado en los años ochenta por el Departamento de Defensa de Estados Unidos para asistir a sus funcionarios en la determinación del precio justo y razonable, consiste en estimar el costo de un producto o servicio, incluidos materiales, mano de obra, *overhead* y hasta rentabilidad. Contrariamente a los procesos tradicionales de sondeo de mercado y cotizaciones de proveedores, este método se basa en una evaluación interna del costo esperado de esos productos y servicios. En general, son los departamentos de ingeniería, junto con los de compras y contrataciones, los que intervienen para realizar este cálculo, el cual, de la misma forma que hemos comentado para el caso del TCO, no resulta sencillo. Uno de los errores más comunes en la utilización de estas estimaciones, es pensar que resulta posible determinar un número exacto. La mayoría de los casos prácticos evidencia que la realidad está bien alejada de esta situación. Algunos expertos coinciden en señalar que esa falta de exactitud no le resta importancia a la cuantificación, la cual, en lugar de ser utilizada como objetivo de precio, debería considerarse como referencia para guiar las negociaciones con los proveedores y entender mejor sus ofertas. Adicionalmente, la deformación de este concepto, en el sentido de transformarlo en el costo o precio que el cliente podría pagar en función de sus propias necesidades, objetivos de rentabilidad o viabilidad económica de sus proyectos, podría hacer vano el proceso de negociación con los proveedores, si simplemente se sustenta en una planilla de cálculo y se aparta de la real situación del mercado. Como cualquier otro instrumento,

bien utilizado, el *should cost*, puede resultar muy positivo para elevar el nivel de las conversaciones entre cliente y suministrador de un producto o servicio, para dar luz y foco en las principales premisas que determinan el costo o el precio y para entender las implicaciones de esa referencia en la economía y en el negocio de los clientes.

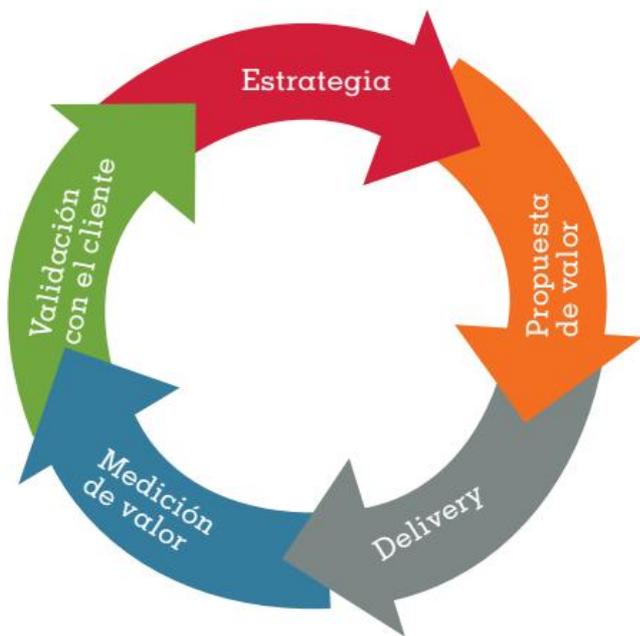
MODELO PARA GESTIONAR LA GENERACIÓN DE VALOR

Les comparto a continuación un modelo para gestionar la generación de valor para proveedores o suplidores de productos y servicios. Este modelo parte, necesariamente, de la estrategia, de la cual se espera una clara definición de los mercados objetivo, el foco de actuación y las metas a alcanzar de forma directa (aspiraciones) y, de forma



Quizás la mejor recomendación sea tratar de apartarse de los prejuicios y preconcepciones. No siempre la alternativa más barata resultará en la compra más eficiente. Por otro lado, podrá no justificarse pagar un precio mayor, si el mismo no permite capturar un valor adicional.





- ▶ **Estrategia:** Misi3n y Visi3n. Claridad en la raz3n de ser y aspiraci3n empresarial inspiradora. Creer para ver.
- ▶ **Propuesta de valor:** Foco en el cliente y sus necesidades. Valor en contraposici3n a Costo o Precio.
- ▶ **Delivery:** Entrega de la propuesta de valor. Darle vida a una experiencia memorable. Hechos no palabras.
- ▶ **Medici3n de valor:** Desarrollo del modelo con las dimensiones de valor. Lo que no se mide, no se puede gerenciar.
- ▶ **Validaci3n del cliente:** Encuesta de satisfacci3n. Recibir *feedback* y realimentar el proceso. El cliente es el rey.

indirecta, aquellos espacios en los cuales no actuar. Esa claridad de motivos, debera ser la base para la elaboraci3n de la propuesta de valor a los clientes, la cual supone examinar los elementos e informaciones que permitan a los clientes ajustar sus an3lisis y evaluaciones hacia el concepto de valor, en detrimento de considerar 3nicamente el costo o precio como variable de decisi3n. El cumplimiento de las promesas de la oferta cobra vital importancia a la hora de la ejecuci3n o del *delivery* del producto y servicio. La construcci3n de prestigio y de imagen de marca estar3 principalmente asociada a la capacidad de hacer entrega o de cumplir las citadas promesas. A partir de la consideraci3n de que solo se puede gestionar lo que se mide, el desarrollo y la implementaci3n de un mecanismo para la medici3n de valor ocupa un espacio central en este modelo de gesti3n. La realizaci3n de estas mediciones tendr3 el poder de mantener enfocada a la organizaci3n en los *drivers* de la generaci3n de valor y en las capacidades necesarias para crearlo, sirviendo tambi3n de gui3a para mantener una comunicaci3n fluida con los clientes, ya que muchas de las informaciones necesarias para realizar los c3lculos suelen estar en su poder. Finalmente, es requisito fundamental que el cliente participe de este ciclo a trav3s de un ejercicio de validaci3n, tanto del valor creado como de un concepto de satisfacci3n m3s amplio, que permita capturar ese *feedback* para realimentar todo el proceso.

Rodar el modelo y darle visibilidad permitir3 involucrar a toda la organizaci3n en la creaci3n de una suerte de "c3rculo virtuoso" en el cual, el punto central, ser3 la relaci3n con el cliente en un espacio ampliado de "conversaci3n" que tendr3 al valor como meta para ambas partes. No enfocarse 3nicamente en costo o precio permitir3 evitar que se configure un 3mbito mucho menor de intercambios, en el que lo que reclame para s3 una de las partes, deber3 ser cedido, necesariamente, por la otra. Ampliar el tama3o de la torta, antes que pensar en c3mo repartirla, traer3 beneficios y no solo en el corto plazo, sino que sentar3 las bases de una relaci3n m3s duradera. **I**

DIRECCIÓN GENERAL

¿DEBERÍAMOS CONTRATAR A UN DIRECTIVO NO FAMILIAR?



Argumentos en pro y en contra señalan el impacto de esta medida para una empresa familiar. Al tiempo, Inalde Family Business Center presenta su más reciente investigación sobre las expectativas que tienen los directivos no familiares al ingresar en una empresa familiar y el aporte del directivo no familiar a la empresa familiar.

TRES APORTES DE UN DIRECTIVO NO FAMILIAR A UNA EMPRESA FAMILIAR.

- pág. 44

CINCO FACTORES QUE FAVORECEN EL DESEMPEÑO DE UN DIRECTIVO NO FAMILIAR.

- pág. 45

El crecimiento y las condiciones cambiantes del entorno hacen que las empresas familiares consideren la posibilidad de contratar directivos no familiares en la búsqueda de nuevas miradas y opciones estratégicas.

Muchas veces no se cuenta con el perfil adecuado en la familia para cubrir los cargos que la empresa estratégicamente necesite o, en ocasiones, por diferentes decisiones sobre los proyectos de vida elegidos, los miembros familiares no tienen la disposición de asumir dichas responsabilidades. También se ha visto en la práctica y en la investigación, que la evaluación y monitoreo de la gestión de un directivo no familiar, en comparación con un miembro familiar, es menos traumática, situación que conduce a las empresas familiares a considerar esta opción. Por tales razones, los empresarios familiares se hacen la siguiente pregunta: ¿deberíamos considerar contratar a un directivo no familiar?

La incorporación de directivos no familiares no es un proceso sencillo, pero puede generar un impacto positivo en la competitividad y supervivencia de las empresas familiares. Algunos estudios han mostrado que las empresas familiares dirigidas por directivos no familiares presentan mayor valoración, mayor o igual productividad y mayor rentabilidad, en comparación con aquellas que son dirigidas por miembros de la familia. No obstante, otros estudios argumentan que es mejor contar con un CEO familiar, pues tiene mayores incentivos para maximizar el valor de la empresa familiar.

La presencia de directivos no familiares genera ventajas para las empresas familiares relacionadas con el conocimiento, la visión diferente y la experiencia que

proporcionan a las dinámicas empresariales, patrimoniales y familiares en las empresas familiares. Con su trayectoria directiva pueden ayudar a evitar dificultades y amenazas vividas en otras organizaciones; complementar y agregar valor a la estrategia de la empresa familiar; mejorar la credibilidad de la empresa ante los *stakeholders*; proporcionar criterios objetivos ante conflictos familiares; son valiosos evaluadores de nuevos productos, mercados o proyectos que se planean ejecutar; son catalizadores de cambio y amplían la red de contactos de la empresa.

RETOS DE LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los directivos no familiares que consideran la oportunidad de vincularse a una empresa familiar se enfrentan a diversas disyuntivas. Por ejemplo, en una empresa familiar hay mayor probabilidad de generar una relación cercana con los accionistas, lo cual puede ser atractivo para el directivo no familiar,

pero también implica el reto de manejar el vínculo sin perder independencia o involucrarse en conflictos emocionales. De igual forma, los directivos no familiares afrontan dilemas en cuanto a su estilo de vida, el salario emocional más allá del económico, la participación en la toma de decisiones, en la propiedad y la visibilidad en los logros empresariales. Por estas razones, serán tolerantes frente a la tensión que pueda vivirse en una empresa familiar, pero tendrán límites claros.

Otros retos a los que se enfrentan los directivos no familiares son: dificultad para comprender la situación y la cultura empresarial y familiar; pérdida de objetividad si se dejan contaminar por las dinámicas familiares; desconfianza y bandos entre los miembros familiares; y



María Piedad López Vergara

Ph.D.
Profesora
Inalde Business School



Diógenes Lagos Cortés

Ph.D.
Investigador
Inalde Business School



finalmente, sus responsabilidades, sistemas de remuneración y evaluación podrían desalinearse de los intereses de los accionistas.

¿QUÉ HAN APORTADO LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN NUESTRO ENTORNO?

Si bien las investigaciones se han enfocado en los factores para atraer talento externo y en los dilemas de estos directivos, aún es necesario obtener un mayor entendimiento sobre las expectativas de estos directivos no familiares. Por lo tanto, desde el Inalde Family Business Center queremos presentar en este artículo los resultados provenientes de una de las más recientes investigaciones realizadas en nuestro centro de investigación en empresas familiares. Las preguntas que exploramos fueron: ¿Cuáles son las expectativas que tienen los directivos no familiares al ingresar en una empresa familiar? y ¿Cuál ha sido el aporte de este directivo no familiar a la empresa familiar? Este estudio cualitativo muestra las percepciones acerca de estas cuestiones de diez directivos no familiares que han trabajado o trabajan actualmente en una empresa familiar.

¿Qué encontramos?

Con respecto a las expectativas que tenían los directivos no familiares al ingresar a una empresa familiar se destacan dos aspectos:

- 1. Autonomía para decidir.** Para los directivos no familiares, contar con autonomía en el ejercicio de su función directiva es realmente importante. Para ellos, el vínculo entre su rol y la posibilidad de ejercer control y decidir sobre asuntos relacionados con su cargo resulta vital para permanecer en la empresa familiar.
- 2. Promover una conexión entre la cultura y necesidades de la empresa familiar y la cultura y necesidades de la familia.**

Los directivos no familiares generalmente trabajan con una lógica corporativa que responde a las necesidades del mercado. Al ingresar a una empresa familiar, estos directivos esperan que la familia empresaria se conecte con las necesidades estratégicas que tiene la compañía, mucho más que las necesidades propias de la familia.

En lo concerniente a los aportes de estos directivos no familiares a la empresa familiar, los entrevistados destacaron tres:

1. Definición de la estrategia empresarial.

Debido a su trayectoria corporativa, estos directivos proporcionan orientación sobre el proceso de formulación y ejecución de la estrategia, incorporando elementos clave de análisis, especialmente en entornos cambiantes.

2. Estructuración del gobierno corporativo.

Aunque en Colombia se ha avanzado en temas de gobierno corporativo, aún queda mucho por trabajar, en especial, al establecer un gobierno corporativo serio y adecuado para el momento que vive la empresa. En este punto, los directivos no familiares pueden servir de guía para que el fundador y los miembros de la familia empiecen este proceso de manera segura y profesional.

3. Alineación de la cultura organizacional con el propósito del legado familiar.

La experiencia que algunos directivos no familiares han acumulado en empresas familiares les proporciona un conocimiento más estructurado sobre el significado de las empresas familiares y su funcionamiento desde los tres sistemas que la componen (familia, empresa, patrimonio).

Este entendimiento, a su vez, les permite establecer una comunicación con los

fundadores y sus familiares sobre cómo vincular y conectar la cultura y la esencia de la empresa familiar con el legado que la familia quiere dejar. En la mayoría de las empresas familiares, esta vinculación se encuentra muy bien definida en el corazón de los fundadores. Sin embargo, no es sencillo transmitir este vínculo al resto de la familia y de la empresa debido a la mezcla de emociones derivadas de interacción entre los tres sistemas mencionados. El grado de objetividad que trae un directivo no familiar le permite ayudar a este proceso de alineación.

¿Cuáles son las implicaciones de estos resultados para los directivos y los empresarios familiares?

Estudios previos han señalado los efectos positivos que traen los directivos no familiares a las empresas familiares. Estos resultados aparecen cuando se presentan ciertas condiciones en las empresas familiares que les permiten a los directivos no familiares participar en decisiones estratégicas. Las empresas familiares pueden seguir algunas recomendaciones para atraer estos directivos no familiares. Entre ellas se resaltan: promover la capacidad que tiene la familia empresaria para conceder espacios de decisión y autonomía al ejecutivo no familiar, además de permitir la conexión entre la cultura de la empresa y la cultura familiar. De acuerdo con los resultados de esta investigación, precisamente estas características son valoradas por los directivos no familiares al momento de ingresar a trabajar en una empresa familiar.

Basados en los resultados de esta investigación, las expectativas que tienen los directivos no familiares para trabajar en empresas familiares son importantes a la hora de atraer y retener talento adecuado para tales empresas. Estas expectativas se enfocan en factores internos de la empresa: autonomía, cultura, remuneración. Por lo tanto, es necesario vincular la presencia de estos factores con los resultados económicos y estratégicos de las empresas familiares (véase cuadro 2). Es decir, el cumplimiento de estas expectativas puede estar correlacionado con el desempeño económico de la empresa.

5

factores que favorecen el desempeño de un directivo no familiar

La presencia de directivos no familiares en empresas familiares ha cobrado importancia en la literatura. Algunas investigaciones se han enfocado en la preparación para atraer y retener talento externo a la empresa familiar. A continuación, presentamos algunos aspectos que se destacan. Para incorporar directivos no familiares en empresas familiares, se requiere la disposición por parte de la familia propietaria.

- 1 Ward recomienda que estos ejecutivos sean incorporados de forma gradual, primero como miembros externos independientes en la junta directiva y de forma posterior en otros cargos de responsabilidad de acuerdo con su desempeño.
- 2 Las empresas familiares deben garantizar la autonomía necesaria al ejecutivo, a la vez que se define en su perfil el nivel de liderazgo que se le entregará.
- 3 En el perfil del cargo se deben considerar los principios y valores que el directivo no familiar debe compartir en la empresa familiar, al igual que el estilo de liderazgo que lo caracteriza y se espera desempeñe con el equipo.
- 4 Se debe maximizar el tiempo de permanencia en la empresa familiar del directivo no familiar, lo cual se puede lograr con la garantía de crecimiento profesional basada en un esquema de meritocracia que deje de lado el criterio de árbol genealógico.
- 5 Invertir en la formación del directivo no familiar también ayuda a aumentar la permanencia de este en la empresa familiar y la remuneración es un factor determinante. Los mejores directivos no familiares esperan ser valorados en coherencia con sus responsabilidades y logros; esto implica considerar sistemas de remuneración con componentes fijos y variables, posibilidades de esquemas de acciones y participación en utilidades, todo esto vinculado al desempeño.

Expectativas de los directivos no familiares vs. Estrategias para atraerlos y retenerlos

- ✓ Las empresas familiares pueden generar espacios propicios para potencializar los resultados de las decisiones desarrolladas por los ejecutivos no familiares, espacios donde se otorgue autonomía a estos directivos y un gobierno corporativo que profesionalice esos espacios.
- ✓ En segundo lugar, las empresas familiares deben promover esa alineación de la cultura familiar con la cultura empresarial y empoderar al ejecutivo externo para que sea un actor clave en este proceso.
- ✓ Los empresarios familiares deben trabajar por despertar en ellos el sentido de importancia sobre el rol del gobierno corporativo en sus empresas. Un adecuado gobierno corporativo aísla al directivo no familiar de los conflictos familiares que pueden afectar el desempeño económico de la empresa, ya que formaliza espacios para tratar cada tema y evita la confusión de ámbitos en la empresa familiar.

Sin embargo, un aspecto para recordar al momento de decidir contratar un directivo no familiar es que los accionistas y directivos de esa empresa estén preparados para recibir un miembro externo en su dinámica familiar. Esto implica la voluntad de empoderarlos como se requiera, de acuerdo con las necesidades estratégicas de la empresa, sin imponer modelos o estrategias, que han funcionado en los últimos años. Para ello se debe contar con un proceso estricto de selección que mejore las probabilidades de agregar valor, además de un gobierno corporativo que desconcentre el poder y facilite el control. Por último, los empresarios familiares deben estar dispuestos a ofrecer una remuneración y evaluación acorde con los objetivos planteados y con lo que ofrece el mercado. Es probable que el aporte de estos directivos no familiares se vea más allá de lo económico, ya que ellos pueden ayudar a mejorar el clima laboral, el ambiente familiar y el impacto social de las empresas familiares. **I**



→ REFERENCIAS

- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236–245. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.004>
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schøne, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107–127. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>
- Fernández-Ortiz, R., Rodríguez Osés, J. E., & Ruiz-Olalla Corcuera, M. C. (2007). Papel de los outsiders en la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección de La Empresa (IEDEE)*, 13(1), 117–129.
- Liu, W., Yang, H., & Zhang, G. (2012). Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 965–987. <http://doi.org/10.1007/s10490-010-9216-6>
- López-Vergara, M. P., & Lagos, C. D. (2019). *Non-family managers in family business: understanding their expectations and contributions*.
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559–1588. <http://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>
- Tàpies, J. (2013). Directivos no familiares: ¿estamos preparados? [Blog]. Retrieved from <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/directivos-no-familiares-estamos-preparados/>
- Tàpies, J. (2016a). Cómo atraer y retener a directivos no familiares [Blog]. Retrieved from <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2016/atraer-directivos-no-familiares/>
- Tàpies, J. (2016b). Se busca al mejor guitarrista. Se ofrece la mejor guitarra [Blog]. Retrieved from <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2016/se-busca-directivo/>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Zuñiga-Vicente, J. Á., & Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 2(22), 74–87.

Música en la dirección

Por Luis Fernando Algarra García



La metáfora entre la música y la dirección ha sido ejemplo de todos los tiempos: la música, como la dirección, debe permear todas las instancias del lugar donde se produce; el líder empodera a su equipo y le da a cada miembro una responsabilidad para interpretar la obra; el líder puede estar de espaldas al público, pero siempre tendrá el control de la sinfonía que se produce.

Zadok the Priest

Himno compuesto por Georg Friedrich Händel para la coronación del rey Jorge II de Gran Bretaña e Irlanda. En años recientes esta obra se ha popularizado gracias a la Champions League, pues la UEFA utiliza una variación como himno oficial de uno de los torneos más importantes en el mundo del fútbol. Sin embargo, la imponente *Zadok the Priest* se relaciona directamente con su intención original: el reinado de Jorge II se caracteriza por el crecimiento, expansionismo y auge del imperio: "Treinta y tres años durante los cuales los dominios británicos de ultramar aumentaron mucho. En verdad, solo a partir de este reinado podemos hablar verdaderamente del 'Imperio británico'" (Asimov, 1974).

La historia cambiaría radicalmente con la llegada de su nieto al trono: Jorge III, quien debió afrontar, entre otras adversidades, el proceso independentista de Estados Unidos.

Zadok the Priest ha sido usada tradicionalmente en la coronación de los monarcas británicos hasta nuestros días, desde su composición en 1727.

Interpretación de referencia

*Choir of Westminster Abbey
/ The English Concert*

Director: Simon Preston.

Órgano: Trevor Pinnock.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=088xv5y6lzl>

Los Pinos de Roma (I pini di Roma)

Poema sinfónico escrito por el compositor italiano Ottorino Respighi. La duración relativamente corta de sus cuatro movimientos le permite al oyente recrear en poco tiempo (la obra completa no dura más de 25 minutos) los paisajes y escenas que Respighi quiso retratar por medio de los pinos romanos en diferentes puntos de la ciudad. De esta manera, *Pinos de Roma* es una colección de emociones diversas, que van desde el festejo en la frescura de la mañana hasta ambientes lúgubres en históricas catacumbas o el triunfo de los legionarios que caminan por la Vía Apia. De comienzo a fin, esta es una obra imponente; las referencias se destacan por orquestas que sobrepasan el centenar de músicos, así como por el virtuosismo de los vientos, en especial durante los solos (corno, fagot y clarinete, entre otros).

Para destacar: el acorde final que se escucha en el último movimiento, *Los Pinos de la Vía Apia (I pini della Via Appia)*, es interpretado por un órgano tubular que acompaña a la orquesta. Vale la pena escuchar toda la obra para apreciar la imponente en este gran final.

Interpretación de referencia *Philadelphia Orchestra*

Director: Riccardo Muti.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=8a7LAKZCUIA>

Orquesta Sinfónica de Galicia

Director: Dima Slobodeniouk

Link: www.youtube.com/watch?v=zBFSI-x2ETY&t=1348s



DATO CURIOSO

QUÉ ESCUCHAN LOS LÍDERES

68



Angela Merkel

En Alemania, el gobierno, con el objetivo de acercarse más a los ciudadanos construyó una estrategia que involucraba su presencia en redes sociales como YouTube; allí, cada uno de los integrantes de la cúpula hizo su presentación "personal". Por ejemplo, la canciller Ángela Merkel en su presentación habla de sus sencillas pasiones: escuchar música clásica, cocinar y charlar con su marido.

Ver el video en: <https://www.20minutos.es/noticia/2112284/0/merkel/pasiones/youtube/#xtor=AD-15&xts=467263>



Las nueve sinfonías de Beethoven

Interpretadas en esta ocasión por Wilhelm Furtwängler. Durante el siglo XX, las referencias a toda la obra de Beethoven, de manera indiscutible, se adjudicaron a la Orquesta Filarmónica de Berlín, con la dirección de Herbert von Karajan. Recientemente, Warner Classics trabajó de forma ardua sobre las grabaciones de Wilhelm Furtwängler. Aunque su nombre fue menos conocido que el de otros directores del siglo XX, se destacó por notables logros, entre ellos, suceder a Arturo Toscanini como director principal de la Orquesta Filarmónica de Nueva York. Asimismo, con tenacidad se rebeló contra el Partido Nazi en una época en la que el ámbito musical alemán estaba permeado por las doctrinas del nacionalsocialismo.

La interpretación de las nueve sinfonías de Wilhelm Furtwängler ha sido descrita como una de las más fieles y emocionales de la historia.

Con el auge del vinilo, las nueve sinfonías de Beethoven, tanto las interpretadas por Herbert von Karajan como por Wilhelm Furtwängler fueron publicadas en este formato en dos colecciones de lujo, que prometieron la mayor calidad y fidelidad sobre la obra sinfónica de uno de los más reconocidos compositores del clasicismo -romanticismo.

¿Dónde obtener las nueve sinfonías?



Amazon: <https://www.amazon.es/Beethoven-9-Symphonies-Wilhelm-Furtwangler/dp/B01GKJNR9U>



Para liderar

Jim Crupi, presidente y fundador de Strategic Leadership Solutions, una empresa dedicada a crear las mejores y más inteligentes formas de gestionar los negocios, dice sobre la música:

1. La gente realmente no escucha algo a menos que haya un impacto emocional que evite que se olvide. Un líder es tanto un cantante como un compositor.
2. Asegúrese de que todos estén leyendo la misma partitura. La armonía es importante en toda organización.
3. El mejor director debe estar rodeado de los mejores intérpretes. Nacionalidad, etnia, diversidad cultural, enriquecen un equipo.

REFERENCIAS

- Asimov, I. (1974). *El nacimiento de los Estados Unidos 1763 - 1816*. (N. Mínguez, Trad.) Madrid: Alianza Editorial.

CULTURA INNOVADORA

SEIS PROBLEMAS DE LA INNOVACIÓN Y CÓMO ABORDARLOS

Artículo
cortesía de la revista
IESE Insight,
edición 38

A la hora de innovar, la brecha entre las intenciones y la realidad puede ser enorme. Pregunta a la cúpula directiva de cualquier empresa y te dirán que la creación de una cultura de la innovación es uno de sus objetivos clave. Pero la cifra de compañías que logran establecerla e incorporarla a su pensamiento y actuación es sorprendentemente baja. ¿Por qué? Una de las razones es que, en el esfuerzo por crearla, los jefes y directivos no involucran del todo a quienes están en la primera línea de la innovación, los empleados.

¡Escucha más a tu equipo! Ese es el consejo general que extraemos del estudio

que hemos realizado sobre este tema. Para muchas organizaciones, el fomento de una cultura innovadora puede ser un proceso espinoso. Nuestra investigación nos ha permitido identificar las seis áreas problemáticas más comunes. Las exponemos en este artículo, junto a un análisis de sus causas y consecuencias. También recomendamos una serie de pasos prácticos que los jefes y directivos pueden seguir para identificar y superar sus propias barreras a la innovación, que siempre implican escuchar a los empleados. Las frustraciones que apuntan podrían revelar obstáculos a la innovación de los que tal vez no seas consciente.

LOS AUTORES

Matthias A. Tietz

es profesor de Creación de empresas en IE Business School.

Matthew A. Wong

es profesor de Emprendimiento tecnológico en la Facultad de Ciencias Aplicadas de la University British Columbia.

Jay Rao

es profesor de Dirección de tecnología, operaciones e información en Babson College.

Fran Chuan

es socio fundador de la consultora en innovación Dícere Global.

Joseph Weintraub

es profesor de Dirección de empresas en Babson College.



RESUMEN EJECUTIVO

El fomento de una cultura innovadora puede ser un proceso espinoso, tal y como descubrieron los autores en su encuesta a más de 20.000 empleados de 140 compañías. Les preguntaron qué habían hecho bien y qué debían mejorar, lo que les permitió identificar seis áreas que suelen dar problemas y ponen de manifiesto que los directivos no escuchan ni involucran plenamente a sus empleados. Los apuntes y sugerencias de este artículo permiten elaborar un plan de acción capaz de crear una cultura de la innovación sólida y productiva.

Se requiere ser claro y coherente para definir la innovación. Parta de tres áreas: el liderazgo, asociado con "novedad del producto", proximidad y excelencia al operar.

SEIS ÁREAS SENSIBLES

Para entender los retos que plantean el diseño y establecimiento de una cultura de la innovación, preguntamos a más de 20.000 empleados de 140 empresas cómo les había ido en sus organizaciones. Realizamos análisis cuantitativos y cualitativos, centrándonos en dos preguntas abiertas de nuestro cuestionario: lo que pensaban que su empresa había hecho bien y lo que debería mejorarse en cuanto a innovación. Basándonos en sus respuestas, hemos identificado seis áreas que suelen dar problemas e impiden avanzar.



DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

No es fácil definir la innovación. Su significado varía de una empresa a otra e incluso entre las distintas partes de una misma compañía. Si no está claro qué se considera una oportunidad de innovación y qué no, ¿cómo vamos a saber dónde centrar nuestra atención o cómo alinear nuestros esfuerzos?

Por eso, los líderes deberían ser claros y coherentes a la hora de articular una visión común de la innovación en el contexto de la organización. Nuestro estudio apunta tres grandes áreas en las que se puede definir y comunicar la innovación.

LIDERAZGO DE PRODUCTO

Es la que más se asocia con la innovación: la capacidad de introducir nuevos productos –con unas prestaciones y funcionalidad tan buenas que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellas– que mejoren los propios y los de los competidores. Un buen ejemplo es el iPhone, ya que hizo obsoletos tanto los teléfonos de la competencia como el iPod. Sin embargo, el desarrollo de nuevos y apasionantes productos no es lo único que define la innovación. Hay otras oportunidades de innovación, relacionadas con los clientes y procesos, que no deberían pasarse por alto.

PROXIMIDAD CON EL CLIENTE

Para definir la innovación en relación con los clientes, hay que segmentar los mercados de la empresa con precisión, conocer bien los comportamientos de cada segmento y ofrecer soluciones que satisfagan sus necesidades. Pocos lo hacen tan bien como Netflix: el 75 % de los programas y películas que ven los abonados surgen del estudio de sus preferencias y del reciclaje de los viejos

contenidos de acuerdo con sus gustos. Es una oportunidad de innovación en la que todos ganan y que ha reportado miles de millones de dólares a la compañía.

EXCELENCIA OPERACIONAL

Si se definen bien, también salen a cuenta las innovaciones en los procesos, que pueden materializarse en una reducción de costes o en una interacción más fácil de clientes y socios con la empresa. Para muestra, Amazon: innova de manera constante en los sistemas de pedido para que a los clientes les resulte más fácil obtener los productos que quieren.

La definición y comunicación de las oportunidades de innovación en relación con estas tres áreas ayudarán a los empleados a situarse. Es un paso que deben dar muchas empresas, como nos comentó uno de los encuestados: "Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado

con frecuencia, que llegue a todos los empleados".

Una definición clara y bien comunicada de las oportunidades de innovación garantiza la participación de más empleados –no solo los de I+D, *marketing* e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.

Ahí tenemos el caso de la cadena de supermercados estadounidense Publix, que ha definido la innovación en esas tres dimensiones y espera que todos los empleados aporten su grano de arena. Quienes trabajan de cara al cliente se centran en prestar un servicio excelente, algo que ha reportado premios a la compañía, mientras que los de administración y operaciones analizan cómo mejorar su logística, ya de por sí bien engrasada.

Por tanto, cuando una empresa define la innovación en términos de liderazgo de producto, proximidad con el cliente y excelencia operacional, ningún empleado queda excluido. Todas las funciones o departamentos pueden contribuir a la innovación de una u otra forma.



Lo que empieza como innovación incremental puede convertirse en la nueva gran iniciativa corporativa de la empresa, y viceversa.



DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

Una vez definidas, las oportunidades de innovación se han de delegar en las personas mejor situadas y cualificadas para llevarlas a cabo. Si se hace bien, puede aumentar la velocidad y el ímpetu de la innovación. Si se hace mal o con poco entusiasmo, o si no llega a hacerse, puede ralentizarla e incluso sofocarla.

El retrato de los mandos intermedios que dibuja nuestra investigación es el de un grupo sobrecargado de trabajo, estresado y a menudo frustrado. Apartados de la interacción diaria con los clientes y de la toma de decisiones estratégicas de la cúpula directiva, están literalmente en el medio. A pesar de que tienen un acceso limitado a la información de primera mano sobre los clientes, la cual necesitan para tomar las decisiones correctas, siguen siendo responsables de cribar las oportunidades de innovación identificadas por sus subordinados. Esta situación les lleva a tomar decisiones puntuales y a hacerlo con aversión al riesgo.

El paso anterior, la definición de las oportunidades de innovación, al menos les ayudaría a saber qué han de delegar. Muchos encuestados propusieron distinguir entre innovación incremental y radical para que los mandos intermedios tuviesen más claro qué delegar en los colaboradores y qué pasar a la alta dirección. El objetivo, como señaló un jefe, debería ser "racionalizar el proceso de toma de decisiones, reducir la burocracia y aumentar el empoderamiento".

Es lo que hace Singapore Airlines a través de dos mecanismos:

Un proceso riguroso, centralizado y estructurado para la innovación radical.

El departamento de innovación de producto se encarga de la identificación de oportunidades y del diseño, desarrollo y lanzamiento de novedades de gran impacto. Cada tres años se produce una rotación de directivos en el departamento.

Un proceso emergente, distribuido y localizado para la innovación incremental.

Se trata de articular un sistema para el desarrollo de mejoras incrementales en cuanto a eficiencia y excelencia del servicio.

Si se asigna la responsabilidad de la innovación radical a los altos directivos, los mandos intermedios podrán disfrutar de la flexibilidad necesaria para delegar la responsabilidad de las mejoras incrementales en sus subordinados. Todas las áreas funcionales de Singapore

Airlines se dedican a mejorar los servicios y los jefes de departamento sufragan la implementación con su propio presupuesto. A veces las innovaciones centralizadas y las localizadas chocan; en otras ocasiones, se complementan. Lo que empieza como innovación incremental puede convertirse en la nueva gran iniciativa corporativa de la empresa, y viceversa. Por ello, las decisiones sobre delegación no son inamovibles.

»» 3

DESPLIEGUE DE RECURSOS

En general, las empresas no facilitan a los empleados ni el tiempo ni el espacio preciso para innovar. "Necesitamos dedicar más tiempo y recursos (personas y material) a los programas dedicados a la innovación en todos los niveles para que esta no se pierda o quede relegada", observó uno de los encuestados.

Un ejemplo lo tenemos en Telefónica: los trabajadores que identifican una innovación radical pueden dedicarle hasta tres meses a tiempo completo. Aunque esta medida puede trastocar el esquema habitual de trabajo, esto queda más que compensado por el efecto galvanizador que tiene en los empleados. Empresas punteras como Google, IDEO y W.L. Gore también dejan tiempo a sus empleados para desarrollar proyectos de innovación radical, lo que sirve de acicate para que propongan ideas y, en caso de ser aceptadas, hagan todo lo posible para transformarlas en negocio.

En cuanto al espacio físico de la innovación, no estamos hablando de poner



mesas de pimión y cosas por el estilo. Ed Catmull, cofundador de Pixar, explica en su libro *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá* que con el edificio de la productora se buscaba crear un espacio comunitario, no un lugar de recreo de lujo. Steve Jobs también quería espacios que estimularan la colaboración. Como pedía uno de los encuestados, "hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación... alentarles a experimentar a cada paso y ubicarles en un mismo sitio".

¿Ofrece tu empresa un entorno propicio para la creatividad individual y colectiva? Nuestro estudio confirma lo que Catmull decía sobre las oficinas, que deben estimular la capacidad creativa de cada empleado y aprovechar los múltiples puntos de vista que aporta la dinámica de grupo. Es mejor gastarse el dinero en un espacio bien diseñado, acorde con la cultura de la empresa, que en pufs, futbolines y comida gratis.



ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Los procesos para organizar a todas las partes implicadas en la innovación son otra de las áreas problemáticas que ha detectado nuestra investigación. Uno de los encuestados pensaba que los procesos para aprobar un cambio de rumbo eran “abrumadores”, mientras que otro los calificó de “demasiado burocráticos y largos”.

El reto es establecer flujos de trabajo coherentes y bien documentados sin que lastren o consuman demasiado tiempo. De lo contrario, los procesos serán contraproducentes e impedirán avanzar o incluso frenarán en seco la innovación, como atestiguó otro encuestado: “Llevamos unos tres años colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo”.

Dos son las causas de este problema: la obsesión de la dirección por predeterminar los resultados y minimizar el riesgo, y que siguen sin entenderse bien las prácticas de gestión ágil y lean, lo que lleva a primar

el análisis sobre la acción en demasiados proyectos de innovación. Este enfoque parte de varias premisas erróneas: que todas las variables relevantes se pueden conocer y tener en cuenta de antemano, que los datos de proyectos anteriores pueden predecir el resultado de los futuros y que los directivos, con su criterio, pueden corregir las desviaciones de las proyecciones. Como la innovación es caótica e impredecible por naturaleza y está marcada por la ambigüedad y la incertidumbre, el análisis y la predicción suelen ser ejercicios inútiles que ocasionan más perjuicios que beneficios.

Se necesita un proceso totalmente diferente para los proyectos de innovación. Los emprendedores, innovadores e inversores avezados ponen a prueba sus ideas, es decir, actúan primero y luego analizan. En lugar de centrarse en la predicción a través de largas y complejas cadenas de decisiones y resultados se valen de bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos. Aunque aspiran al éxito, si el riesgo de fracaso es alto, procuran que este sea lo más rápido y barato posible.

Parte del secreto de Google es su principio de innovación –“Envía e itera”–, tal y como explica un artículo de Fast Company: “Envía tus productos rápido y pronto sin esperar a que todo sea perfecto. Deja que los usuarios te ayuden a ‘iterarlo’. Cuando Google lanzó Chrome en 2008, cada seis semanas sacaba una versión mejorada”. De ese modo se generó una ingente cantidad de comentarios de los usuarios y cada nueva versión contribuyó a la innovación tanto en liderazgo de producto como en proximidad con el cliente.

Los procesos en sí no son ni el enemigo de la innovación ni tienen por qué ser burocráticos. Sí que deben ser lo bastante flexibles para permitir una actuación rápida –posibles fracasos incluidos– y facilitar el aprendizaje *a posteriori*. El objetivo último es capturar conocimiento que pueda utilizarse y orientar a los empleados de manera clara, coherente y fiable para no causar frustración ni desánimo.

Es mejor gastarse el dinero en un espacio bien diseñado, acorde con la cultura de la empresa, que en pufs, futbolines y comida gratis.

5

MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES

Hemos comprobado que los empleados suelen poseer una mentalidad innovadora: son curiosos, creativos y espontáneos, les gusta jugar, explorar lo desconocido y aprender de sus fracasos. Por desgracia, esta disposición apenas tiene cómo manifestarse en muchas empresas debido al modo en que se modela el comportamiento innovador.

La gente aprende observando el comportamiento de los demás, sobre todo el de sus líderes. Si estos quieren que la actitud de los empleados sea innovadora, deben predicar con el ejemplo y premiar los comportamientos asociados a la innovación. Pero eso escasea en las empresas que estudiamos. Uno de los encuestados nos confesó: "Tenemos un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores".

Entre los comportamientos que los líderes deberían exhibir, nuestra investigación destaca estos tres:

OFRECER COACHING Y FEEDBACK CONSTRUCTIVO.

Los buenos líderes mentorizan y guían a los empleados. En Repsol les animan a hablar sin pelos en la lengua para dar con posibles mejoras. También promueven la colaboración entre los miembros de las distintas unidades de negocio, valoran cómo lo están haciendo y les ofrecen *coaching* para avanzar en los proyectos de innovación y en su propio desarrollo profesional.

SORTEAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES Y LA BUROCRACIA.

Los buenos líderes también velan por que los proyectos no se pierdan en trámites burocráticos o laberintos organizacionales. Son pragmáticos a la hora de aplicar las normas y políticas, es decir, se valen de ellas siempre y cuando no impidan avanzar. Respaldan otras formas de hacer las cosas, defienden nuevos enfoques y resaltan los logros de sus empleados cuando faltan mecanismos de apoyo.

FOMENTAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA.

Si los líderes escuchan, son abiertos y tolerantes con las nuevas ideas, se

muestran sensibles a los pensamientos y necesidades de los empleados y se preocupan por la cohesión del equipo, fomentan lo que se denomina seguridad psicológica. En un entorno así, los miembros del equipo dicen lo que piensan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas. La seguridad psicológica es esencial para animar a los empleados a compartir ideas creativas o fuera de lo común, que son las que hacen florecer la innovación. Hay empresas que incluso premian la mejor idea que fracasó o no llevó a ninguna parte.



MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Es un área problemática debido a lo difícil que resulta dar con la métrica correcta. La innovación surge de un proceso iterativo que evoluciona a lo largo del ciclo de vida

de un proyecto, por lo que no es fácil saber con precisión qué decisiones son las que llevaron al éxito o fracaso y qué fue causa o efecto. Como señaló uno de los encuestados, "Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba *feedback* de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no".

Nuestros encuestados explicaron que sus jefes abarcan demasiado –miden desde la cantidad de ideas generadas hasta el valor esperado de la cartera de productos en desarrollo y el número de empleados formados en programas de innovación– con la esperanza de apropiarse del máximo número de logros. Aunque se trata de indicadores defendibles, utilizarlos en exceso puede ocasionar una burocracia innecesaria y frustrar a empleados y mandos intermedios, pues se encuentran con que son responsables de unos resultados que escapan a su control.

Una queja frecuente es el desarrollo de productos innovadores cuyo mercado no está claro: "A veces desarrollamos productos que buscan un mercado". Ceñirse a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una sola métrica básica, puede ayudar a las empresas a acotar mejor sus esfuerzos de innovación.

A tal fin, 3M cuenta con un índice de vitalidad del nuevo producto que mide el porcentaje de ventas generado por los productos lanzados en los últimos cinco años. Otro fabricante, Masco, hace algo parecido. Este tipo de indicadores mantiene

PARA SABER MÁS

- Tietz, M. A., Abdelgawad, S. G. S. y Pasquini, M. "Social Innovation: Combining Profits and Progress". En *Social Innovation and Sustainable Entrepreneurship*, editado por M. I. Espina, P. H. Phan y G. D. Markman. Edward Elgar Publishing, 2018.
- Rao, J. y Weintraub, J. "How Innovative Is Your Company's Culture?". *MIT Sloan Management Review* (2013).
- Rao, J. "Aprenda la lengua franca de la innovación". IESE Insight, n.º 14 (2012).
- Tietz, M. A. y Parker, S. C. "How Do You Capture Value From an Innovation?". *Ivey Business Journal* (2010).



la atención en los resultados del desarrollo de nuevos productos y servicios que son, a fin de cuentas, la razón por la que se acomete la innovación. Si no, se puede acabar como la empresa de otro encuestado, que se quejaba de tener "muchos productos innovadores que no se venden".

La adopción de una única métrica tiene más ventajas. A los empleados les resulta más fácil de entender y les clarifica el objetivo a alcanzar. En cuanto a los jefes, no temen tanto perder el control del proceso de innovación.

ESCUCHAR Y APRENDER

Que la innovación es importante lo entiende casi todo el mundo. No así cómo crear y mantener el tipo de cultura que facilita la generación de ideas y proyectos innovadores, lo cual exige preguntarse qué problemas y carencias hay.

Los más de 20.000 empleados que respondieron a nuestro cuestionario han arrojado luz sobre los retos que afrontan las empresas a la hora de crear una cultura de la innovación sólida y productiva. Puede que en la tuya no sean un problema

las seis áreas que hemos destacado y que debes adaptar a tus circunstancias algunas de las propuestas. Pero seguramente te suenen uno o más de estos problemas. En tal caso, harías bien en buscar la solución consultando a tus empleados y prestándoles la atención debida.

El objetivo de este sondeo es identificar los aspectos de tu cultura de la innovación que se deben entender en conjunto, aunque no se puedan abordar todos al mismo tiempo. Esto último sería una tarea casi imposible incluso para los innovadores y creadores de cultura más ambiciosos y experimentados. Con todo, sí que se pueden encarar con éxito una o dos áreas problemáticas con las herramientas y medidas que hemos apuntado. La figura 1 resume algunas de estas sugerencias.

El cambio hacia una cultura más innovadora es uno de los mayores desafíos de la dirección de empresas. Pero, al igual que otros aspectos del cambio organizacional, se puede lograr con pasos pequeños y bien razonados, persistencia y, lo que es más importante, escuchando y colaborando con quienes están en la primera línea de la innovación: los empleados.

(Figura 1)

Problemas con solución

Seguro que estos problemas te suenan. Añade otros a la lista y úsala como plan de acción para mejorar tu cultura de la innovación.

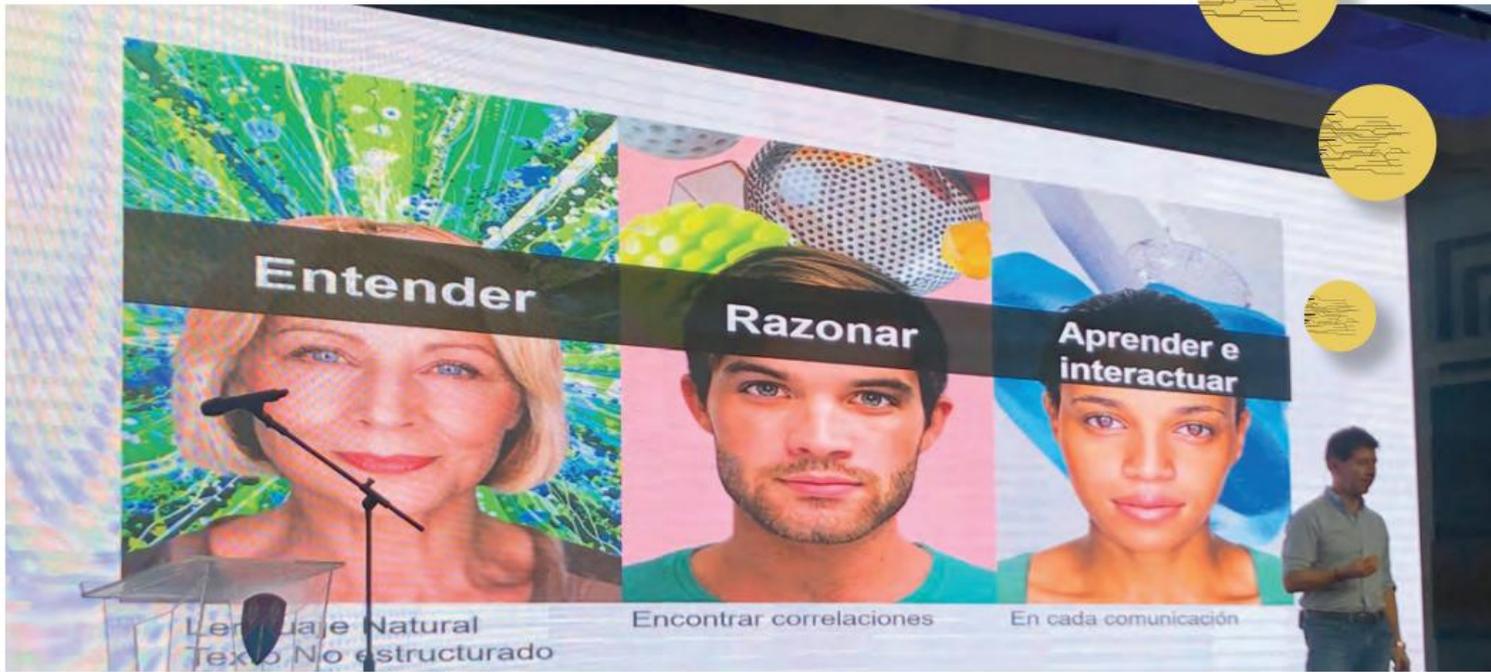
ÁREA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS	MEDIDAS
<p>1</p> <p>DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN</p>	<p>“Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado con frecuencia, que llegue a todos los empleados”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Define y comunica las oportunidades de innovación en relación con el liderazgo de producto, la proximidad con el cliente y la excelencia operacional. » Una definición clara y bien comunicada en esas tres dimensiones permite la participación de más empleados –no solo los de I+D, <i>marketing</i> e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.
<p>2</p> <p>DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN</p>	<p>Apartados de los clientes y de la cúpula directiva, los mandos intermedios no cuentan con toda la información ni están en la mejor posición para tomar decisiones sobre las oportunidades de innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Divide las oportunidades de innovación en incrementales y radicales. Haz rotar a los directivos por el departamento de innovación de producto para lograr innovaciones de gran impacto y faculta a todas las áreas funcionales para realizar mejoras incrementales. » En lugar de hacerles responsables de las decisiones sobre innovación, deja que los mandos intermedios racionalicen y coordinen los distintos proyectos de innovación.
<p>3</p> <p>DESPLIEGUE DE RECURSOS</p>	<p>“Hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Libera a los empleados de las actividades habituales para que puedan dedicarse a proyectos de innovación radical a tiempo completo y durante un periodo determinado. » Diseña espacios que estimulen el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo.

ÁREA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS	MEDIDAS
<p>4</p> <p>ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN</p>	<p>“Estamos colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » No todo se puede conocer y descontar de antemano. Actúa primero y analiza después. » Usa bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos. » No esperes a que todo sea perfecto. Si vas a fracasar, hazlo lo más rápido y barato posible. » Genera conocimiento que tenga un uso productivo.
<p>5</p> <p>MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES</p>	<p>“Tenemos un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Los líderes deben servir de ejemplo del comportamiento innovador que buscan en los empleados: » Ofrecer <i>feedback</i> y <i>coaching</i> sobre cómo van avanzando en los objetivos. » Respaldar otras formas de hacer las cosas cuando faltan mecanismos de apoyo. » Escuchar y mostrarse abiertos a ideas creativas o fuera de lo común para que los miembros del equipo las compartan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas.
<p>6</p> <p>MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN</p>	<p>“Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba <i>feedback</i> de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no”.</p> <p>“A veces desarrollamos productos que buscan un mercado”.</p> <p>“Tenemos muchos productos innovadores que no se venden”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Cíñete a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una única métrica básica, como el porcentaje de ventas generado por los productos lanzados en los últimos cinco años, para mantener la atención en los resultados de la innovación y no en un sinfín de aspectos dispersos. » Elige una única métrica general capaz de unificar los objetivos de la innovación.
<p>TUS PROPIAS ÁREAS PROBLEMÁTICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Lo que los empleados me dijeron sobre... » Lo que debería mejorarse. 	<p>¿Qué medidas podría adoptar para corregir este problema?</p>



SEGUNDO
FORO
INALDE

INTELIGENCIA ARTIFICIAL BIENVENIDOS AL FUTURO



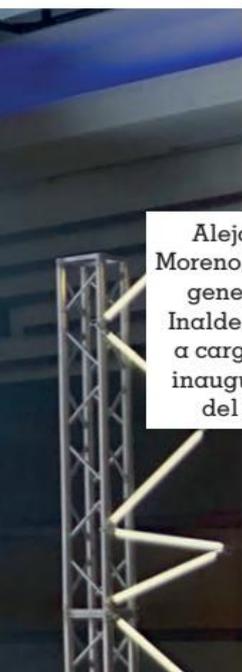
Por muchos años la ciencia ficción existió en el imaginario de las personas, pero hoy es una realidad en el mundo de las organizaciones y llegó el momento de afrontarla.

Los avances tecnológicos no se detienen y, por el contrario, cada vez avanzan con más velocidad. Ahora es el momento de la inteligencia artificial, la cual ya está cambiando la manera en que los directivos toman decisiones.

Para Inalde es muy importante entender y fomentar estas nuevas habilidades.

En este espacio, más de 500 personas, entre participantes, egresados e invitados, abrieron su mente a las nuevas posibilidades que ofrece el mundo actual a las organizaciones.

En esta ocasión, tres invitados especiales nos ayudaron a darle la "Bienvenida al futuro": Beltrán Simó, socio de McKinsey; Andrés Rodríguez, director de Oncología de la Fundación Santa Fe de Bogotá, y Federico Martínez, *Business Development Leader Value Creation para IBM Suramérica hispana*.



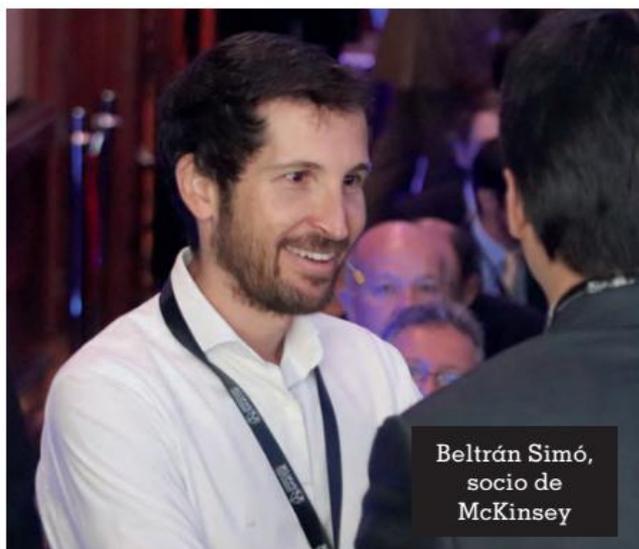
Alejandro Moreno, director general de Inalde, estuvo a cargo de la inauguración del foro.



"Estos son unos cambios tan disruptivos que más allá de una transformación tecnológica o de herramientas, debemos cambiar los hábitos de las personas".

Beltrán Simó





Beltrán Simó,
socio de
McKinsey

Beltrán Simó, con amplia experiencia en telecomunicaciones y socio actual de McKinsey, abrió el evento con una charla enfocada en el "momento de Colombia" en la que resaltó las grandes oportunidades que tenemos para ser un referente en inteligencia artificial.

Uno de los más valiosos aportes de Beltrán consistió en ayudar a entender que el consumidor ha cambiado y es

más exigente; pero la ventaja es que la tecnología ya nos permite darle a este lo que pide y un poco más.

"En Colombia hemos hecho lo más fácil que es incorporar gente al mundo laboral, pero no hemos hecho lo más difícil que es cambiar el modelo de negocio". Beltrán Simó.

Asimismo, Beltrán hizo énfasis en la importancia de conseguir una verdadera transformación digital al interior de las organizaciones. "El cambio que necesitamos no es de tecnología, debemos cambiar el ADN de la empresa".

Para esto, plantea cuatro recomendaciones:

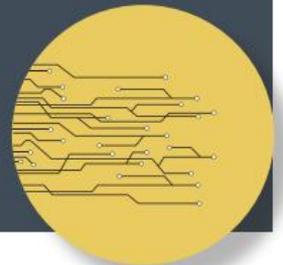
1. El ganador se queda con "casi" todo en digital
2. Adoptar tecnología para crecer genera mayores retornos
3. Adoptar inteligencia artificial requerirá reentrenar a la fuerza laboral
4. La colaboración entre diversos actores es clave para el éxito.





“Como médico, debo romper paradigmas y tener el coraje de entender que debo confiar en esta nueva realidad, tengo que cambiar la línea de pensamiento y transmitirlo al gremio de doctores”.

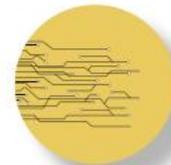
Dr. Andrés Rodríguez



Por su parte, el Dr. Andrés Rodríguez, director de Oncología de la Fundación Santa Fe de Bogotá centró su conferencia en explicar cómo la medicina está utilizando la inteligencia artificial al servicio de los pacientes. “Yo creo que construir un mejor futuro en salud es posible y la inteligencia artificial es un mecanismo que aparece en el ámbito médico para brindar una nueva forma de atender a los pacientes”.

El Dr. Rodríguez, además, expuso algunas de las herramientas de inteligencia artificial que utiliza la medicina para el beneficio de los pacientes en la actualidad; entre ellas se destaca la Wartson Oncology, que recopila datos de pacientes con cáncer, el tratamiento que han seguido y la respuesta que han tenido. Este sistema informático permite que los médicos tengan acceso a una cantidad incontable de información relevante sobre cáncer que podría salvar muchas vidas.

La conferencia de Andrés Rodríguez fue un claro ejemplo de cómo la inteligencia artificial se está incorporando en nuestro quehacer diario y, del mismo modo, está ayudando a los usuarios a tener una mejor calidad de vida.





“Cuando uno hace una transformación digital está transformando la propuesta de valor de la empresa y eso genera nuevas necesidades”.

Federico Martínez

“El momento de la inteligencia artificial” fue la última conferencia de 2do FORO INALDE, en la que Federico Martínez, *Business Development Leader Value Creation* para IBM Suramérica hispana, habló sobre los beneficios que esta nueva tendencia trae para el mundo.

Federico resaltó en gran medida la importancia de las experiencias, “el mundo digital está cambiando todo. La información se vuelve poderosa. El consumidor es poderoso. Todo se resume en experiencias”.

La información es uno de los elementos más importantes para tomar decisiones, “estamos en una competencia por la información, pero de nada sirve si no la sabemos usar, y hoy, el mayor competidor no son las entidades o edificios, el mayor competidor hoy en día es Youtube”.

En consecuencia, Federico afirma que los *soft skills* son las habilidades del futuro, pues la capacidad de adaptación y de creación serán más relevantes que el conocimiento técnico, el cual será reemplazado por las máquinas.

La inteligencia artificial y la tecnología, en general, avanzan a pasos agigantados. Por esto los directivos de las compañías deben ser líderes en el manejo e implementación de estas herramientas.

E conclusión, Federico afirmó que la confianza es una competencia indispensable en la Era Digital.

Para finalizar el evento, Juan Manuel Vicaría moderó un panel de expertos, en el que los conferencistas respondieron algunos interrogantes sobre el temor que existe en el uso de inteligencia artificial y preguntas de los asistentes.



"La inteligencia artificial es un tema que se ha tomado al mundo entero y es importante si estamos buscando productividad, reducción de errores, análisis de grandes volúmenes de información y, definitivamente, crecimiento de las empresas".

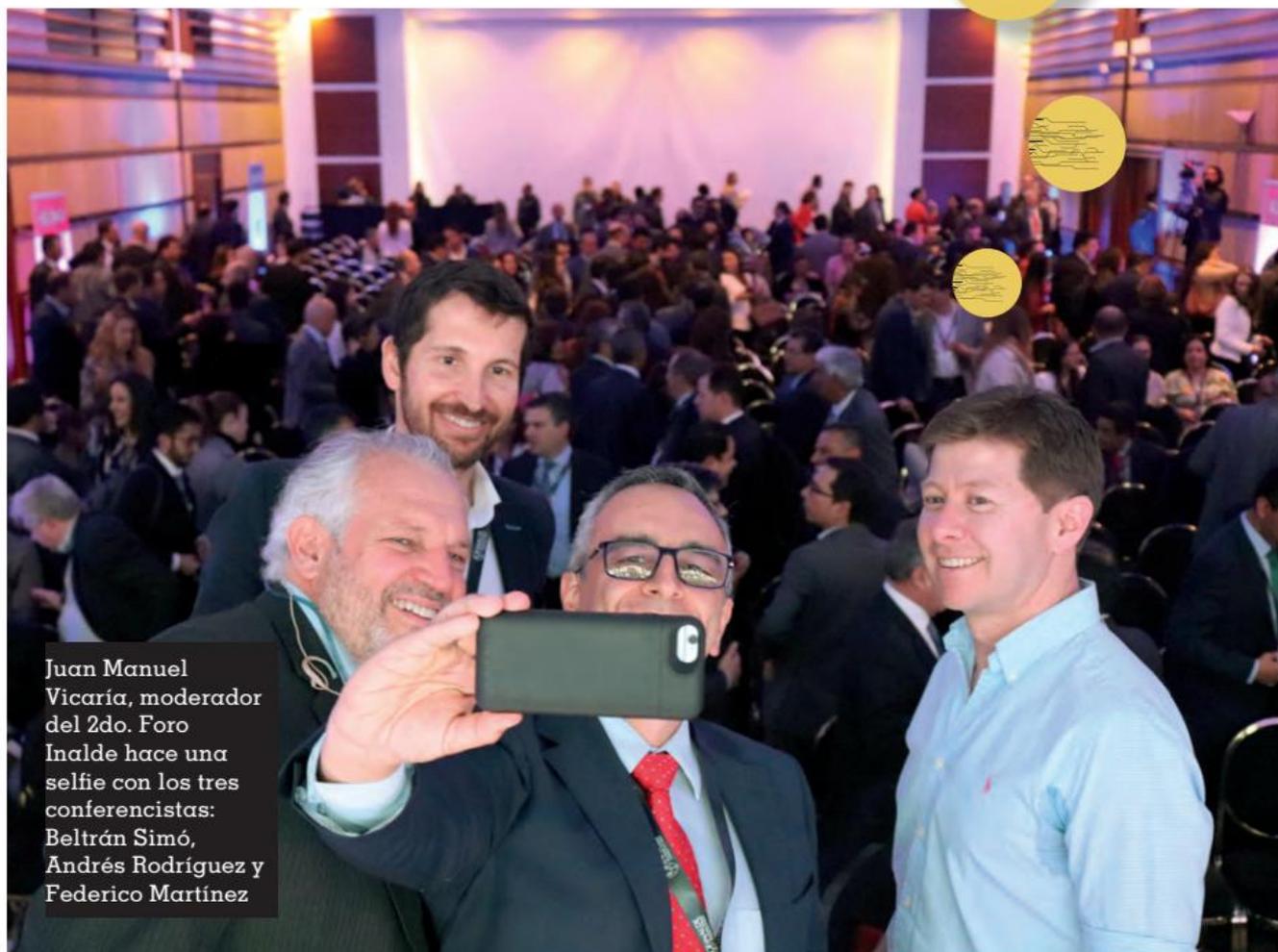
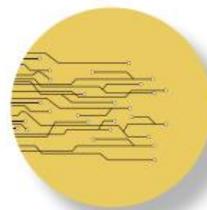
Alejandro Varón, gerente de logísticas de GR Chía S.A.S. y asistente al 2do FORO INALDE





“Me pareció como anillo al dedo porque nosotros como compañía estamos metidos en todo este tema de transformación digital e inteligencia artificial (...) nos llevamos muchas inquietudes y entendemos que no hacerlo es un peligro para el futuro de la compañía”.

Mayda George Hernández,
presidenta de Viva 1A IPS
y asistente al 2do FORO INALDE.



Juan Manuel Vicaría, moderador del 2do. Foro Inalde hace una selfie con los tres conferencistas: Beltrán Simó, Andrés Rodríguez y Federico Martínez

SOY INALDE



Inalde siempre será la casa de nuestros egresados; su trayectoria y sus experiencias de vida enriquecen y fortalecen la esencia de nuestra Escuela.

El mayor general Édgar Ceballos es uno de nuestros Alumni, egresado del programa PAD-CAEM. Estas son sus reflexiones, producto de una amena conversación sobre su vida.

LA FAMILIA

El ejemplo de sus padres sembró en él los valores que han sido la columna vertebral de su trayectoria profesional, de su vida en sociedad y en familia: honestidad, servicio y respeto. Con su esposa María Teresa, sus dos hijos y su nieto aprendió lo que es la verdadera felicidad y a convertir el diálogo en el eje de la convivencia. "La familia es fundamental para que la sociedad rescate el concepto de obediencia, transparencia y ética".

LOS VALORES

Tres virtudes cultivaron su carácter mientras hizo su carrera militar: templanza, resistencia y persistencia. A la vez, su espiritualidad, el sentido del servicio y el trabajo en equipo fueron las herramientas con las que recorrió Colombia y les hizo frente a las tragedias producto de la violencia y la pobreza. Tras su experiencia de vida en las Fuerzas Militares, a las generaciones que se están formando les recomienda tener persistencia en el empeño, no vender ni negociar sus principios éticos, y estudiar; "el resto viene después por añadidura".

LA EDUCACIÓN

"No podemos seguir pensando que la educación se acaba cuando alguien se gradúa o termina su carrera". Todos los días se aprende, advierte, pero solo "si hay humildad y sencillez se aprende de los que están arriba, de los que están al lado y mucho más de los que están abajo, yo aprendí mucho de mis soldados... si todos hiciéramos eso, yo creo que este país cambiaría mucho".

PAD-CAEM

"Innovación" fue un concepto que el mayor general Édgar Ceballos admite haber adquirido en Inalde y le sirvió para dirigir importantes transformaciones en los departamentos financiero, de atención al ciudadano, talento humano de su institución. Pero eso no es todo, nos explicó: "Cuando uno está en Inalde, se la pasa dialogando casi todos los días, y lo que se logra con eso es una mejor comprensión, un mejor norte al cual podemos caminar todos". Y añadió "Aquí los militares aprendimos de los civiles y viceversa y esa integración fue lo mejor". Según él, la relación que pudo forjar durante el curso con los empresarios acrecentó la confianza entre las partes, el *networking*, y fortaleció al grupo al permitirle llegar a nuevas perspectivas y visiones sobre la dirección. **I**

COMPROMISO SOCIAL

MISIÓN INALDE

Como parte de nuestro compromiso con la comunidad, cada año desde 1999, los directivos, profesores y cuerpo administrativo de Inalde Business School participamos en Misión Inalde, un evento para compartir con comunidades vulnerables de las zonas de influencia



LA JORNADA ESTUVO LLENA DE SORPRESAS con la animación de la fundación Doctora Clown, la presentación del grupo de danza "Ancestros" de la Universidad de La Sabana, y los múltiples juegos y regalos que recibieron los niños.



EL DÍA INICIÓ CON UNA MISA DE ACCIÓN DE GRACIAS, oficiada por el padre Carlo Silva en la que los niños oraron con gran devoción por sus amigos y familiares.





INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



¡GRACIAS A TODOS NUESTROS VOLUNTARIOS En la Escuela abrimos el corazón una vez más para recolectar sonrisas en Misión Inalde 2018.



CULTURA Y ENTRETENIMIENTO

De esta manera, también se compartió con la comunidad un momento cultural con lo más autóctono de Colombia.



SE LLEVÓ A CABO EN BARANDILLAS, ZIQAQUIRÁ, donde 321 niños y sus familias fueron protagonistas y con quienes pudimos compartir los mejores momentos que trae la época navideña.



ALUMNI NETWORKING EN INALDE

Con la participación de 152 egresados de la Escuela, se llevó a cabo el Primer Salón de Conexión Laboral y *Networking*, en el que los asistentes tuvieron la oportunidad de relacionarse con los departamentos de Talento Humano de importantes empresas como SAP, Ferrero LADM, Alpina, Experis, entre otras. Durante el evento se discutió sobre las nuevas tendencias de liderazgo, tecnología y reclutamiento.



CONTINUIDAD

CAFÉ DE PRESIDENTES

En Inalde nos unimos con Camacol Cundinamarca y convocamos a 25 presidentes de importantes empresas del sector de la construcción en el programa "Construyendo un mejor país", el cual responde a nuestra constante búsqueda de transformación positiva de la sociedad y el momento actual que vive el país.



CONTINUIDAD "¿SE PUEDE FORMAR EL TALENTO?"

Se realizó en Medellín y Bogotá con el profesor del AIE Business School de Argentina, Rubén Figueiredo. Durante este evento, el profesor internacional invitó a los participantes a reflexionar sobre las oportunidades y posibilidades que tienen las organizaciones de formar a su equipo de trabajo.

CONFERENCIA CON JOHN NARANJO Y ROBERTO JUNGUITO



“Evolución del entorno económico 2018, perspectivas para 2019”. Un evento que contó con la participación de 155 personas. La conferencia fue dirigida por los expertos en economía, John Naranjo y Roberto Junguito.

CONFERENCIA “LA AUTOMATIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS”

Sandra Idrovo, profesora de Inalde, y Diana Galindo, People & Organization Manager de PricewaterhouseCoopers, han realizado diversas investigaciones cuyos resultados presentaron ante nuestra comunidad de egresados en la conferencia “La automatización del trabajo y el impacto de la transformación digital en las áreas de recursos humanos”. Allí, resaltaron los retos y oportunidades que surgen para el futuro de las empresas.



EXECUTIVE EDUCATION



→ Con orgullo celebramos la clausura del Programa de Desarrollo Directivo, PDD promoción 2018

EXECUTIVE MBA



MBA X 1 DÍA → El profesor Ignacio Osuna presentó el caso de Starbucks: brindando servicio al cliente en nuestro tradicional MBA x 1 Día

NAVES MBA → Los participantes del Executive MBA intensivo, promoción 2017 - 2019, presentaron sus proyectos innovadores ante sus compañeros, jurados e inversores.



IN COMPANY



JORNADA EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS - ANASAC

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DE PROYECTOS - ECOPETROL

Contó con la participación de 40 líderes de la vicepresidencia de proyectos de la empresa.

PROGRAMA EN NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA - AIVA

46 directivos asociados a AIVA de España, Estados Unidos y de diferentes países de Latinoamérica participaron en este programa.



PROGRAMA EN SENSIBILIZACIÓN EMPRESARIAL - BANCO DE BOGOTÁ

→ A esta jornada convocada por el Banco de Bogotá asistieron 20 periodistas financieros de medios reconocidos nacionalmente como *El Tiempo*, *Dinero*, *FMC*, *Portafolio*, *Finanzas Personales*, entre otros.

GRADOS EXECUTIVE MBA



LECCIÓN MAGISTRAL

→ **Jens Mesa**
Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma

Alejandro Moreno, director general de Inalde Business School.
"Ser Inalde implica ser más amigos, querer el bien del otro. Es ser más responsables y tener más sueños: ¡ustedes tienen la potencia de cambiar el mundo!".



Después de dos años de mucho esfuerzo, trabajo duro, nuevas experiencias directivas y, sobre todo, nuevas amistades, 47 participantes del Executive MBA intensivo se graduaron, recibieron su título y están listos para transformar la sociedad desde sus organizaciones





Pablo Aranguren,
presidente de la promoción.

"Lograr el Executive MBA es una condición humana que se alcanza gracias al trabajo en equipo. Sin duda, crecimos como personas y profesionales"

PROFESORES Y DIRECTIVOS



EN LA DEANS CONFERENCE

→ El director general de Inalde, Alejandro Moreno, participó en la Deans Conference, uno de los eventos insignia de la Association to Advance Collegiate Schools of Business que reúne a los líderes de más de 600 escuelas de negocios en 50 países. Allí discutieron sobre los retos y oportunidades actuales y se generaron ideas para el futuro de la educación en las escuelas de negocios. Asimismo, se fortalecieron y crearon vínculos muy importantes con directores de otras escuelas y la AACSB.



EN IESE BUSINESS SCHOOL

→ Con el objetivo de recoger valiosas experiencias para innovar en el desarrollo y crecimiento académico de Inalde, el Advisory Committee se reunió en IESE Business School. En la foto aparecen de izquierda a derecha, Alfonso Aza, Alejandro Moreno Salamanca, Franz Heukamp (director general de IESE), Luis Fernando Jaramillo, Jaime Armengou (secretario general de IESE) y Manuel Domínguez.



EN IFERA, INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY

→ La profesora María Piedad López participó en el congreso internacional IFERA, en el que presentó el paper "Psychological ownership and family dynamics in family firms". El congreso, organizado y realizado en el IAE Business School de Argentina, dio apertura oficial al capítulo LATAM para IFERA, en el que Inalde tiene una participación muy destacada.

EN LA 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

→ La profesora Sandra Idrovo Carlier participó en la 8th International Conference on Sustainability & Responsibility, organizado por la Cologne Business School y el Center for Advanced Sustainable Management. En el evento, desarrollado en Colonia, Alemania, la profesora Sandra presentó el trabajo titulado Management Education: Prioritizing human sustainability in organizational leadership development.



EN EL PRIMER ENCUENTRO DE GESTIÓN HUMANA Y SOSTENIBILIDAD

→ Carolina Torres Castillo, investigadora de Inalde, tuvo la oportunidad de formar parte del panel académico en el que se discutió sobre "La sostenibilidad y la formación del talento humano".

MBA X 1 DÍA

I N A L D E • B U S I N E S S • S C H O O L

MBA X1 DÍA es un evento en el cual se da a conocer de primera mano la metodología del caso, a través de una vivencia experiencial, para argumentar el porqué de sus decisiones, mientras escucha los puntos de vista de otros directivos que, como usted, buscan el fortalecimiento de habilidades extendidas.



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

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

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

[web:col.sika.com](http://web.col.sika.com)

CONSTRUYENDO CONFIANZA

