EDICIÓN Nº. 50 ➔ ISSN 1692-8466

INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

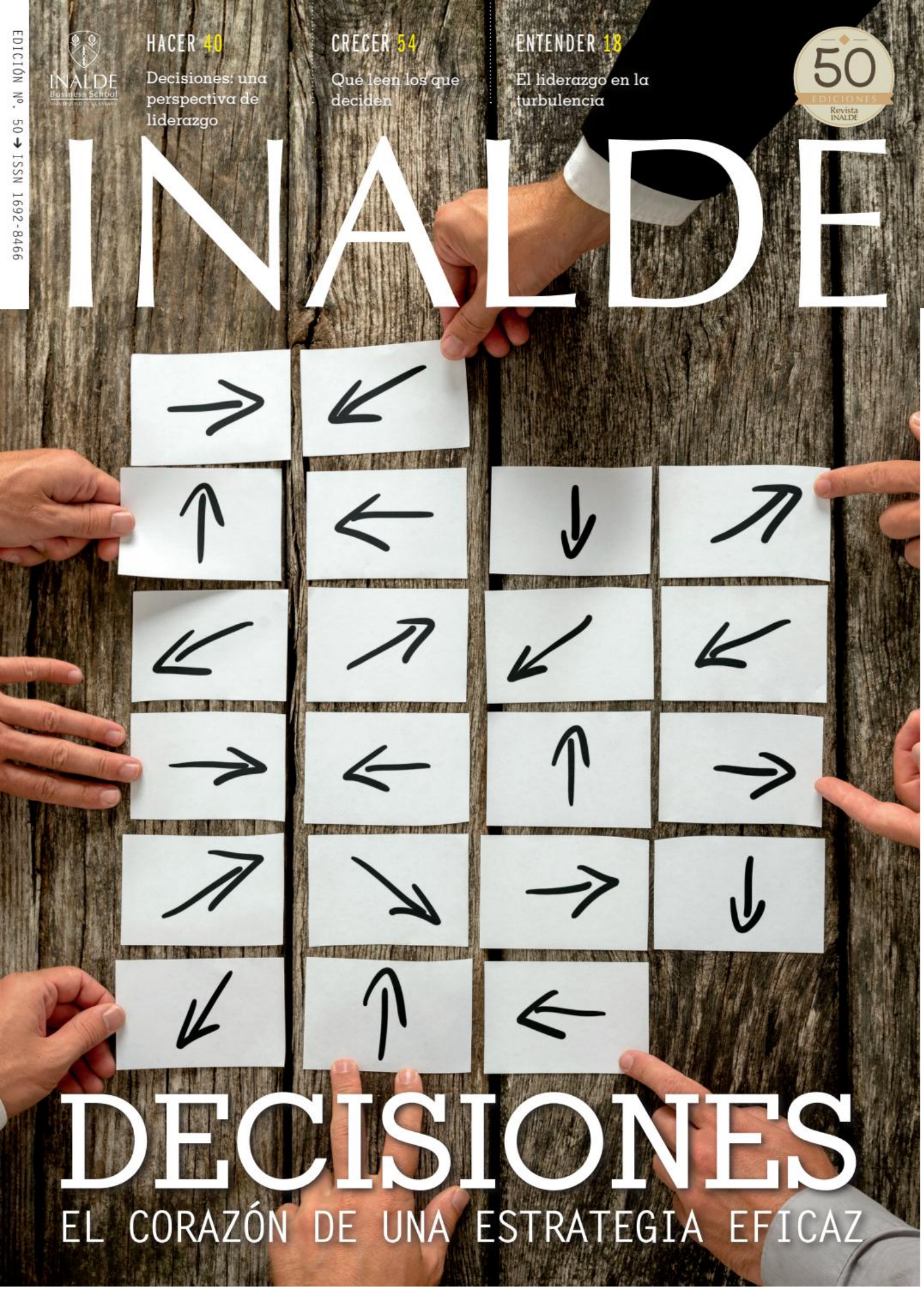
HACER 40
Decisiones: una perspectiva de liderazgo

CRECER 54
Qué leen los que deciden

ENTENDER 18
El liderazgo en la turbulencia

50 EDICIONES Revista INALDE

INALDE



DECISIONES

EL CORAZÓN DE UNA ESTRATEGIA EFICAZ

REVISTA DE INALDE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA ➔ AGOSTO - NOVIEMBRE DE 2018

DaaS

Device as a Service

IT simplificado.
Recursos optimizados.

La forma inteligente de adquirir tecnología para su empresa.

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

Los equipos adecuados para el trabajo

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

Administración inteligente de recursos

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

Flexibilidad para su negocio

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

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

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

María Lía Restrepo de Mejía,
primera directora administrativa
de Inalde Business School

Carlos Rossell Álvarez,
Ipade Business School

Alfonso Dávila Ortiz,
exembajador, empresario
y promotor de Inalde
Business School

Guillermo Pardo Koppel, primer director
general de Inalde Business School

INALDE BUSINESS SCHOOL

33 AÑOS

Acompañando a los directivos colombianos en la toma de sus decisiones para la transformación de la sociedad

INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Vicente Font Pascual,
Iese Business School

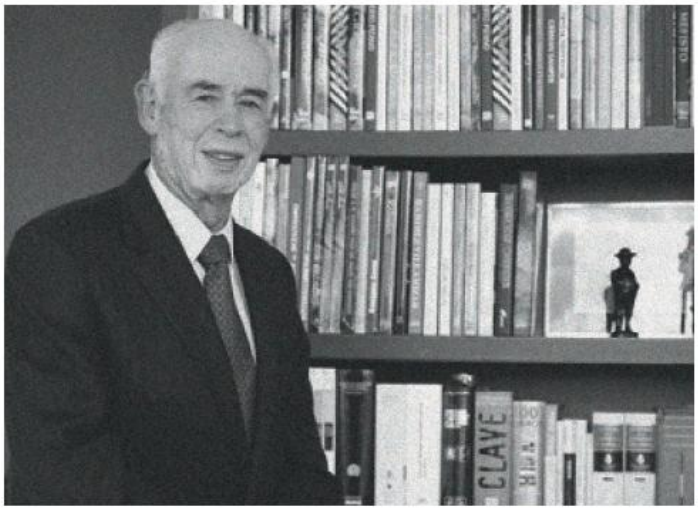
rancis Aguilar,
Harvard Business School

1985

LOS PRIMEROS

A comienzos de la década de los ochenta, la creación en Colombia de una escuela de alta dirección empresarial era un sueño que parecía lejano y difícil de conseguir. Luego de que el Instituto Superior de Enseñanza (INSE) se convirtió en la Universidad de La Sabana, su rector, el exministro de Educación, Octavio Arizmendi Posada, ya soñaba con una escuela parecida al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) español. En aquella época, las universidades colombianas, incluida La Sabana, solo ofrecían programas de Administración de Empresas en pregrado, pero no había planes de estudio para los empresarios.

Octavio Arizmendi Posada el primero en soñar con Inalde Business School

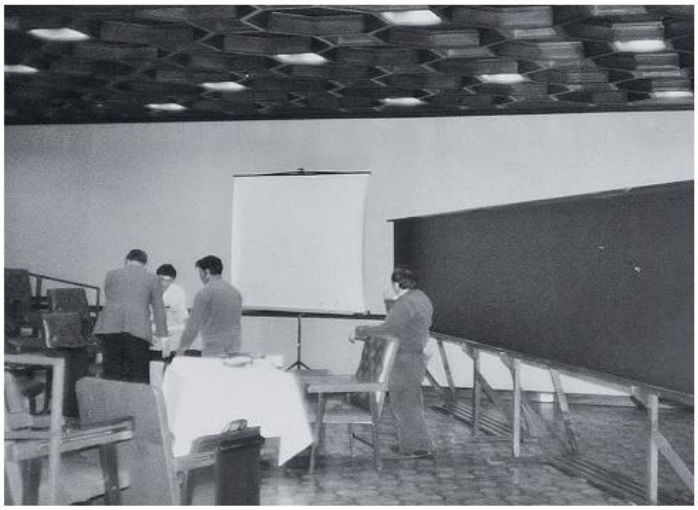


› José Alejandro Cortés, empresario y filántropo bogotano, quien lideró al Grupo Bolívar por 60 años, fue una de las personalidades que ayudaron a Octavio Arizmendi a promover el futuro INALDE. En el grupo también se encontraba el presidente Carlos Lleras Restrepo; el gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, Jorge Cárdenas Gutiérrez y el banquero Isaac Gilinsky.

Ipade: Instituto Panamericano de Dirección de Empresa adscrito a la Universidad Panamericana de México.

› El sueño de Octavio Arizmendi tomó forma con los mejores: en 1983 la Universidad de La Sabana hizo los primeros contactos formales con el Iese Business School (España) y con el Ipade Business School (México), fundado en 1965, y que seguía el modelo de IESE y también aplicaba el método del caso de Harvard. Además, era el primer "hijo" de la escuela española en Latinoamérica.

INALDE HA SIDO DETERMINANTE PARA EL PROGRESO DE COLOMBIA. NUESTRA RESPONSABILIDAD ES FORMAR DIRECTIVOS QUE HAGAN DE SUS ORGANIZACIONES INSTITUCIONES FORTALECIDAS EN LO ECONÓMICO, MÁS TRANSPARENTES, MÁS ÉTICAS Y CONVENCIDAS DEL VALOR DEL SER HUMANO Y SU FAMILIA PARA LA EMPRESA.



› Cada detalle se cuidó, tanto a nivel académico como de infraestructura. Un ejemplo de ello fue el aula portátil –que también se usaba en las clases que se daban en Monterrey, México– la cual se convirtió en una novedad, pues permitía armarla, instalarla y desarmarla rápidamente. Lo mismo pasó con los enormes tableros de ocho metros de largo que se usaban para las sesiones.

› El primer director general de Inalde fue Guillermo Pardo Koppel, economista y abogado con dos doctorados en jurisprudencia. Seleccionó a los primeros profesores, lideró la promoción del Instituto entre el empresariado, estableció los criterios para acoger a los participantes y puso a funcionar la institución.

1985

› El director general de Inalde les explicó a todos los participantes cómo se desarrollaría el Programa AD-2, el mismo con el que el Ipade inició sus clases en 1967. El programa comenzó con la presentación de la novedosa metodología que a partir de ese día llevaría al grupo a discutir hasta cinco casos a la semana.

1986

› El primer curso de Inalde se prolongó hasta junio de 1986 y fue todo un éxito. De ese primer grupo de participantes hacían parte empresarios de la talla de José Alejandro Cortés, cabeza de Seguros Bolívar; Hernán Rincón, de Avianca; Florángela Gómez, del Banco Popular; Jorge Carulla, de Carulla S. A.; Ernesto Mejía A., de Baterías Mac; Arcesio Guerrero, de Cafam; Martha Lucía Ramírez de Rincón, de Mazdacrédito y actual vicepresidente de Colombia; Carlos Gustavo Cano, de Fedearroz; Jorge Urrutia, de Nestlé; Fabio Cabal, de Publicar; Julio Leonzo Álvarez, de Cervunión; Rainer Bianchi, de Bayer de Colombia; Bodo Huelse, de Boheringer Ingelheim; Edgar Quiñonez, de Occidental de Colombia; Juan Manuel Wills, de Oracle Colombiana; Carlos Murgas, de Murgas Hermanos Ltda.; y Alberto Ospina, de Alfagrés.

La primera sesión se realizó en la tarde del miércoles 2 de octubre de 1985, en el Gun Club de Bogotá.

El primer curso de Inalde Business School, el AD-2, de perfeccionamiento directivo para presidentes de empresas, era el mismo que se dictaba en Ipade –Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa– de México fundado en 1967. El curso iba a tener sesenta participantes del más alto nivel y, además, diez profesores de primera línea (en aquella época no era fácil conseguir sesenta personas que estuvieran dispuestas a pagar por esa formación "lo que por aquel entonces costaba un automóvil Volkswagen", recuerda Alfonso Dávila Ortiz).

A LOS GESTORES Y PROMOTORES LES INQUIETABAN ASUNTOS QUE POR AQUEL ENTONCES SONABAN "EXTRAÑOS": LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y TODO LO QUE PODÍAN Y DEBÍAN HACER LAS ORGANIZACIONES Y LOS EMPRESARIOS EN LA TAREA DE CONSTRUIR UN PAÍS.

› Alberto Ospina, quien a sus 39 años era el participante más joven de ese primer curso, recuerda que su paso por Inalde le sirvió para transformar Alfagrés, "en ese momento solo producíamos un 17 % de material apto para la exportación. Con las modificaciones que empecé a implementar, la gente cambió y rápidamente se vieron los resultados. Después de un mes, subimos al 25 %, luego al 35 % y un tiempo después alcanzamos el 70 %". Años después Alfagrés se diversificó y se convirtió en un grupo de doce empresas.

LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA QUE HA CONSEGUIDO INALDE NUNCA DEBE CONSIDERARSE COMO UNA LABOR CONCLUIDA, ES UNA TAREA DIARIA, PARA QUE LAS GENERACIONES FUTURAS GOCEN DE LOS VALORES QUE TANTO DEFENDEMOS PORQUE, AL FINAL, SON LOS QUE HACEN DE LOS DIRECTIVOS PERSONAS HUMANAS.

En Inalde se tuvo claro desde el comienzo que había que impactar a toda la dirección de las empresas, y no solo a los presidentes y gerentes generales. Por eso, en septiembre de 1986, el paso que se dio después del PADE fue el Programa de Desarrollo Directivo, PDD, dirigido al segundo nivel de la dirección empresarial, es decir, a los vicepresidentes y subgerentes de empresas grandes y medianas.

1990

En 1990 se estableció el Comité Académico Internacional (Harvard Business School, Iese Business School e Ipade Business School) de Inalde, con el fin de brindarle una asesoría internacional a la escuela colombiana, con base en las experiencias exitosas de otros países. Al mismo tiempo, se constituyó el Consejo Asesor Empresarial, con la misión de evaluar y proponer temáticas coyunturales para la discusión de los casos.

1996

Debido al crecimiento de Inalde en cuanto al número de participantes, en 1996 la Escuela se trasladó de Bogotá y se inauguró la nueva sede junto al campus de la Universidad de La Sabana, en Chía. Un año más tarde, en 1997, Inalde comenzó sus actividades académicas en Medellín, con el PADE. Ese mismo año también se hizo un PADE en Manizales, que luego se extendió a la costa caribe y al Valle del Cauca.

› En 1991 nació el Executive MBA.

› A mediados de 1998 nació la Asociación de Egresados de INALDE, hoy Alumni Inalde, promovida por Peter Montes, Luis Fernando Jaramillo, Patricia Botero, José Gregorio Pachón, Álvaro Orrantia y Juan Carlos Franco.

› **En esa misma época, inició una alianza con la Policía Nacional y después con las Fuerzas Militares,** para desarrollar lo que se conoció como el PAD-CAEM (programa específico para la Policía Nacional y Fuerzas Militares).

INALDE TIENE ELEMENTOS INTEGRALES DE HARVARD BUSINESS SCHOOL, COMO EL MÉTODO DEL CASO; EL HUMANISMO DE IESE Y DE IPADE; Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO CON EL QUE SE ALINEARON UNA VEINTENA DE INSTITUCIONES DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN EL MUNDO.

1999

› En 1999 Inalde creó Edime (unidad destinada para la formación de la gerencia media de las organizaciones), como una división encargada de atender las necesidades propias de los directivos de nivel medio en empresas, a cuyos directivos se les ha ofrecido el PID por casi 20 años.

› En 2000 nace NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales). El objetivo principal de esta iniciativa es ofrecer a los participantes del Executive MBA la oportunidad de estructurar su proyecto empresarial, con el acompañamiento de los profesores y la intención de llevarlo a cabo en la realidad.

2000

2015

›A comienzos de esta década, el Executive MBA de Inalde recibió la acreditación por parte de la Association of MBA's, AMBA. Asimismo, en 2015, la Association of MBA's, AMBA, otorga al Executive MBA de Inalde la reacreditación por cinco años, destacando el compromiso de la Escuela para desarrollar una visión humanística en la formación de los directivos.

2018, ASÍ VAMOS

› Inalde Business School tiene 5.771 egresados de los programas MBA, PADE, PDG, PDD, quienes se destacan por cumplir el compromiso institucional: trasformar la sociedad por medio de su gestión directiva y humanística en las organizaciones.

› La Escuela también ofrece programas como In Company, Enfocados y programas especiales **en ciudades como Medellín, Cali y Barranquilla.**

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA
BANCOLOMBIA S.A. Establecimiento Bancario.

Donde hacen mucho, con muy poco.

EXECUTIVE EDUCATION

EXED

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

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

PADE
PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

PDG
PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

PDD
PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

*Inalde Business School prepara auténticos **líderes** con visión integral y humanística de las organizaciones.*

Mayor información:
executive-programs@inalde.edu.co
Tel. (571) 861 44 44 ext 16040 - 16054

INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

DEL DIRECTOR

LA FUNCIÓN INEVITABLE DE CUALQUIER DIRECTIVO ES TOMAR UNA DECISIÓN. Esta es la razón de ser de quien ocupa un lugar en la alta dirección empresarial. Ya son 50 ediciones de la *Revista INALDE* en las que hemos abordado diferentes temáticas, de manera explícita y también tácita, que muestran situaciones en las que, al final, lo más importante para el directivo es decidir para que con ello suceda lo mejor que contemple en sus perspectivas.

Así, esta se convierte en una edición especial, pues abordaremos desde diferentes ópticas las implicaciones y consecuencias de nuestras decisiones desde la visión directiva y empresarial, las cuales también conllevan repercusiones para otros ámbitos de la vida. Por ello debemos ser conscientes de la importancia de saber escuchar y seguir el consejo de quienes sabemos también persiguen el bien individual y grupal en las organizaciones.

Viene para Colombia una época de cambios, retos y oportunidades. Desde nuestro papel en la alta dirección de las más importantes empresas del país debemos contribuir de la mejor forma para que nuestra sociedad sea mucho más equitativa y justa. Para ello, nuestras decisiones también serán determinantes; tenemos una gran responsabilidad frente a todo nuestro entorno, incluido el más cercano: nuestras familias.

Cuidemos el orden, la ética y el respeto en la búsqueda de generación de utilidades, pues las necesidades abren varios caminos y no todos son pertinentes ni correctos. Justo en esos momentos una decisión directiva puede cambiar el rumbo de nuestras organizaciones, de la sociedad, y, así, empeorarla o mejorarla.

Los invitamos a descubrir en esta edición especial los valiosos aportes que algunos sobresalientes directivos del país, desde sus distintas experiencias, tienen que aportar alrededor de la complejidad que implica el ser directivo: tomar decisiones.

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General de Inalde Business School

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario *Revista Inalde*

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

Jorge Iván Gómez Osorio
Director Editorial Invitado
jorge.gomez@inalde.edu.co

Comité Editorial
Luis F. Jaramillo C.
Alfonso Aza Jácome
Elsa Cristina Robayo
Héctor Ángel
Sandra Idrovo Carlier
Enrique Esteban

Enrique Franco Mendoza
Adriana Prieto Herrera
Asesoría editorial y de diseño

Gladys Pérez Colmenares
Comercialización
gladys.perez@inalde.edu.co

La toma de decisiones como una palanca para una dirección dinámica, abierta y orientada a la realidad

ESPECIAL

18 DECISIONES
El liderazgo en la turbulencia
Orlando Jaramillo Jaramillo

24 DECISIONES
Check list para quien dirige
Diego Mantilla

32 DECISIONES
Humanos vs. Máquinas, ¿cuál toma la verdadera decisión?
Ignacio Osuna Soto y Cindy Paola Pinzón Ríos

38 DECISIONES
Tres decisiones de negocios que impactaron positivamente a la sociedad.

40 DECISIONES
El algoritmo que usa una escalera para encontrar la mejor decisión
Diego Tovar

46 DECISIONES
Diez grandes errores que se cometen al decidir
Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella

50 DECISIONES
Test para conocer su coeficiente de inteligencia directiva
Jorge Iván Gómez

54 DECISIONES
¿Qué leen los que toman decisiones?

58 CAFÉ DE PRESIDENTES
Hernán Rincón, CEO de Avianca

60 ECONOMÍA
Datos y retos del país: ¿qué creer?
John Naranjo Dousdebés

68 LÍDERES
Carolina Prieto

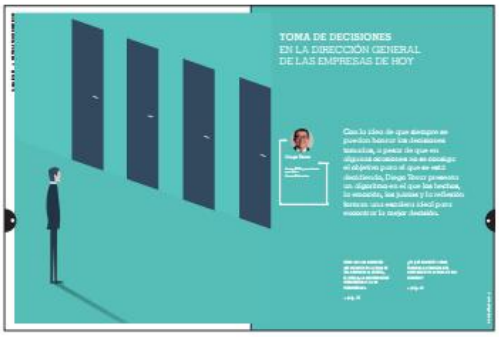
72 HERRAMIENTAS
NIFF
Juan Diego Arbeláez Celis

74 VALORES EMPRESARIALES
Caso Siigo con Ricardo Ortiz

80 PERSPECTIVA
Moverse entre culturas

84 CAMBIOS TECNOLÓGICOS
Banco Finandina, Orlando Forero

86 EVENTOS INALDE BUSINESS SCHOOL



Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Luis Fernando Jaramillo,
Director General.

Germán Serrano Duarte,
Director Alumni.

Francisco de Paula Gómez, PADE.
María Eugenia Rey Renjifo, PADE.
Gustavo Mas, PADE.
María Eugenia Villa Camacho, PDD.
Cristina María Cerra Rojas, PDD.
José Leonardo Rojas M., MBA.

Mariana Daza Palacios
Catalina Castaño Hincapié
Periodistas

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, diagrama, preprensa
corrector: César Puerta
contacto@disenoeditorial.com

1,2,3 Fotografía
D.E. Comunicaciones Ltda.
Archivo particular colaboradores
Eventos y personajes INALDE: Jaime Ariza
Miguel Gerardo Ramírez
Ilustran: O.Cuestas: 42,43 / Gabriela Franco: 54-56
Fotografía e ilustraciones

Hernando Salazar
Apartes de información Cuadernillo INALDE

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

EDITORIAL

50 EDICIONES Revista INALDE

La *Revista INALDE*, durante el tiempo transcurrido en estas 50 ediciones, ha acompañado a los directivos colombianos en su búsqueda por impactar positivamente a la sociedad por medio de su quehacer directivo. Todas las temáticas que aquí desarrollamos tienen ese propósito; en algunos casos el lector, sobre todo el egresado de Inalde, ha encontrado una extensión del aula en las líneas que proponen los autores, quienes esperan generar reflexiones profundas para consolidar una verdadera transformación de las organizaciones; en definitiva, una transformación de la sociedad.

Con esta edición 50 de la *Revista INALDE* los invitamos a volver a las raíces, al eje central, a ese instante en el que fungen como directivos: la toma de decisiones. Los enfoques que aquí presentamos abordan esos diversos panoramas, y aunque no existen guías o manuales, pues cada situación requiere un análisis particular, hemos reunido en este número algunas recomendaciones y reflexiones que esperamos incentiven en ustedes la búsqueda del mayor número de elementos y variables que con base en sus cualidades personales, profesionales y su experiencia directiva les ayuden a determinar el camino a tomar.

Los profesores, los directivos y empresarios colombianos se han constituido como el elemento esencial de estas páginas y esta no es la excepción; en este número su trayectoria es base y fundamento de un valor incalculable a la hora de decidir para construir empresa.

Los invitamos a seguir siendo parte de esta historia. Sus éxitos, retos y desafíos son el componente más valioso para construir esta gran comunidad alrededor del *management*, la alta dirección y, ante todo, de las virtudes del buen directivo que cada día se esmera por transformar la sociedad por medio de sus decisiones.

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

DECISIO

EL LIDERAZGO EN LA TURBULENCIA

El liderazgo en la turbulencia. Un modelo de liderazgo dinámico integrado al entorno y enfocado en la motivación.

pág. 18

***CHECK LIST* PARA QUIEN DIRIGE**

Con la estructuración del proceso el líder marca su huella.

pág. 24

HUMANOS VS. MÁQUINAS

Cuál toma la verdadera decisión.

pág. 32

NES

La toma de decisiones es palanca para una dirección dinámica, abierta y orientada a la realidad, porque las decisiones y la prudencia son el núcleo para pensar en concordancia con las circunstancias cambiantes y contingentes, propias de la actividad directiva y empresarial.

TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCION

El algoritmo que usa una escalera para encontrar las mejores.

pág. 40

DIEZ GRANDES ERRORES

Cómo identificarlos para no tropezar dos veces cuando se toman decisiones.

pág. 46

TEST PARA CONOCER SU COEFICIENTE DE INTELIGENCIA DIRECTIVA

pág. 50

TOMA DE DECISIONES
EL LIDERAZGO EN LA TURBULENCIA SE ALEJA DE LA AUTORIDAD, EL PODER Y LA INFLUENCIA

Orlando Jaramillo Jaramillo

Presidente ejecutivo de Méderi. PDD, Inalde Business School

La empresa de hoy es como un velero en competencia, cada experiencia es distinta y tanto el líder como su equipo deben afrontar múltiples retos. El modelo de dirección actual que propone Orlando Jaramillo invita a los líderes a ser capitanes que usen modelos de liderazgo más dinámicos, en los que se integren las condiciones técnicas del velero y los inesperados y frecuentes cambios del mar con la motivación de los marineros.

¿QUÉ ES Y CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA EL LIDERAZGO ADAPTATIVO?

- pág. 20

LA CONVERSACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LIDERAR DECISIONES.

- pág. 22

Hay dos aspectos que me parecen importantes en la dirección de las empresas modernas. Uno lo abordo desde la teoría: el ***liderazgo adaptativo*** y el otro tiene que ver con algunos elementos complementarios recogidos en el tiempo, que hoy forman parte de la experiencia y que considero son fundamentales en el ejercicio diario.

Para ambientarlo, comienzo por traer algunos ejemplos que hemos escuchado y que tratan de generar metáforas sobre la importancia de la dirección: la orquesta sinfónica y su director, el conjunto de *jazz*, el equipo de fútbol y su director técnico entre muchos otros.

El liderazgo adaptativo moviliza a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen combinando aproximaciones tradicionales con nuevas competencias. ↓

DIRECCIÓN Y LA METÁFORA DEL VELERO EN COMPETENCIA

Sin embargo, de todas las metáforas, la que más me hace sentido es la del "velero en competencia" por la dinámica que le imprime al concepto. La primera vez que la escuché en una magnífica presentación de Gustavo Mutis R., me imaginaba lo que debe sentir el capitán del velero en medio de una competencia a mar abierto: la preocupación por la configuración técnica de la estructura y su capacidad marinera, la aplicación del plan de navegación y el control del rumbo, la pericia de la tripulación y la coordinación de los movimientos, la forma como responderán cuando se sometan a los vaivenes del viento y a los cambios del mar. ¡En este espacio no hay nadie que no tenga una función vital!

Al terminar cada competencia, tendrán que revisar el velero, convertir lo que hicieron, bien o mal, en lecciones aprendidas y comenzar a planear la nueva competencia. Es un proceso circular que se repite con la certeza de que cada experiencia es distinta.

Buena parte del éxito, en la competencia, está relacionada con los **retos técnicos** que, en efecto, son los procesos estructurados, con sus manuales, instructivos y las herramientas para su aplicación que tienen, además, muchas formas para

En la dirección actual, semejante a la experiencia en un velero, se requieren capitanes con modelos de liderazgo más dinámicos, que sepan integrar las condiciones técnicas del velero, los inesperados y frecuentes cambios del mar con la motivación de los marineros. De eso se trata el liderazgo adaptativo.

la medición y seguimiento; es el mundo al que estamos acostumbrados en nuestro quehacer directivo. Sucede con frecuencia que los resultados no se dan a pesar de tener los mejores elementos técnicos. Esto se debe a que dejamos de lado los **retos adaptativos**, que serían los relacionados con el "sentido" que los marineros de nuestro velero le encuentran a su labor. Es lo que los lleva a asumir su papel, a unirse en un mismo propósito, así tengan motivos diferentes para hacer su trabajo y obtener el resultado. Me refiero a lo que conocemos como **cultura** en las instituciones.

Lo que generalmente hacemos es concentrar nuestro mayor esfuerzo en los resultados, en las competencias técnicas de las personas y en los conocimientos que las desarrollan. Este estilo de liderazgo puede ser útil para el director de orquesta que tiene a sus músicos con una partitura definida; cada uno es muy bueno en la ejecución de su instrumento y con seguridad se logran buenas interpretaciones. Sin embargo, el modelo de dirección actual se asemeja más a nuestro velero, se requieren capitanes con modelos de liderazgo más dinámicos, que sepan integrar las condiciones técnicas del velero, los inesperados y frecuentes cambios del mar con la motivación de los marineros. De eso se trata el **liderazgo adaptativo**.

Liderazgo adaptativo

Quiero tomar la definición de ese concepto de la reseña que hace Diego Cardona M. sobre los maravillosos textos "Liderazgo sin límites" y "Liderazgo sin respuestas fáciles", que dice: "El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para

que afronten desafíos difíciles y prosperen en el sentido de la biología evolutiva en el que la adaptación exitosa tiene tres características: preservar el ADN que garantiza la supervivencia; descartar el ADN innecesario; y crear el ADN necesario para adaptarse a desafiantes entornos combinando aproximaciones tradicionales con nuevas competencias para hacer frente a retos sin precedentes".

"Ahora bien, el tipo de liderazgo que se propone busca generar soluciones a desafíos adaptativos y no a problemas técnicos, entendiendo los adaptativos como aquellos cuya definición y solución requiere aprendizaje, mientras que los técnicos tienen definiciones y soluciones claras. Por otro lado, la adaptación es un proceso de conservación de aquello que es esencial, y al mismo tiempo es un proceso de pérdida de aquello que permite evolucionar en un entorno altamente turbulento que requiere un líder que no confunda el liderazgo con la autoridad, el poder y la influencia" .

Siguiendo con la metáfora, demos por descontado que capitán y tripulación tienen las **competencias técnicas** necesarias para su trabajo. Sin embargo, el capitán debe mostrar el rumbo, motivar, reconocer a cada uno en su trabajo y buscar la forma para que su actividad **tenga sentido**. No hay que preocuparse porque todos tengan motivaciones distintas, a partir de las cuales su trabajo tiene sentido. Lo que no puede ocurrir es que para los tripulantes nada tenga sentido en su actividad. Si este equipo no gana ninguna competencia con los elementos técnicos adecuados, el capitán debe revisar la forma como se adapta la tripulación al trabajo y a los cambios.

En los momentos de calma y aun ante las dificultades de la competencia, el capitán debe estar pendiente de construir y mantener la relación con sus marineros y las que se generan entre ellos.

Aquí me aparto de la teoría y voy a la segunda parte, la de los elementos que deben considerar los capitanes y los marineros: **coherencia, transparencia y confianza.**

Coherencia entre lo que piensa, dice y hace en los diferentes actos de su vida laboral y personal. Debemos procurar que cada día haya menos diferencia entre lo que pensamos como propósito, las decisiones que tomamos y lo que hacemos para lograrlo.

Transparencia, pues los resultados que logremos deben ser claros para los que nos observan.

Confianza. Se puede decir que se requieren las dos anteriores para alcanzar la confianza, gran facilitadora y esencia para las relaciones a largo plazo. Construirla y cuidarla son, por lo tanto, parte del mismo propósito. Es un ejercicio que se retroalimenta de manera circular: doy y recibo dentro de lo pactado y así escalo la complejidad y la responsabilidad de manera conjunta para llegar a tener la suficiente fuerza en las uniones del velero, que nos permiten sortear la fuerza y los cambios de viento y el mar.

LA CONVERSACIÓN PARA CONSTRUIR RELACIÓN

En los momentos de calma y aun ante las dificultades de

la competencia, el capitán debe estar pendiente de construir y mantener la relación con sus marineros y las que se generan entre ellos. Pocas veces tenemos consciencia de que estas se construyen por medio de las **conversaciones**. Por eso debe conocer las competencias de su tripulación, de tal forma que fomente entre ellos las conversaciones que no se han hecho, continúen las que no han concluido y evite las que no aportan.

Como elementos importantes en la conversación (reuniones), recomiendo tener en cuenta los siguientes elementos: uno muy potente y poco utilizado, la **pregunta**, así como dos trampas que debemos evitar, en lo posible: **entender rápido** y la **trampa de lo obvio**.

En las conversaciones, con frecuencia estamos haciendo afirmaciones y pocas **preguntas**. ¿Qué sucede cuando se hace una afirmación? Por lo general, se cierra la conversación o se asume una posición, ¡más si el que hace la afirmación es el capitán! La pregunta nos permite cambiar el punto de observación, abre nuevas posibilidades, mantiene el interés en la conversación; por su potencia, no la perdamos de vista. No sobra antes de tomar una decisión, indagar si ya hemos hecho todas las preguntas necesarias.

ATENCIÓN A LO OBVIO, ASEGURA LA INSTRUCCIÓN

Los cambios en el mar durante la competencia son súbitos y pueden ser frecuentes. Por lo tanto, nos vemos obligados a tomar decisiones en corto tiempo. **Entender rápido** es un paralizador de la capacidad de asombro, nos puede llevar al falso consenso; esta es la forma fácil de salir de una situación difícil.

El capitán puede correr el riesgo de asumir que, estando con personas con conocimientos amplios, marinos de experiencia, no es necesario preguntar por conceptos que pueden parecer obvios. En la medida que el tema es más técnico y las personas más competentes, existe un mayor riesgo de caer en la **trampa de lo obvio**. Para saber que hemos caído en la trampa, basta con escuchar la frase: ¡yo pensé que eso era claro para usted! Un buen capitán no debe dudar de asegurarse de que la instrucción se entendió bien para esperar un buen resultado.

Para terminar, quiero confesar que lo más apasionante de la dirección es el reto de asumir primero el cambio en nosotros como directivos.

Debemos preguntarnos con frecuencia si el modelo de dirección que tenemos es el que conviene a la organización. ¡Nada más riesgoso que un capitán que se marea en plena competencia!

REFERENCIAS

- *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y técnicas para cambiar su organización y el mundo.* Autores: Ronald Heifetz, Alexander Graslow, Marty Linky. Editorial Harvard Bussines Review. 2009. Reseña elaborada por Diego Fernando Cardona M. Pág. 237
- Ibid. pág.: 238

TOMAR DECISIONES *CHECK LIST* PARA QUIEN TIENE LA RESPONSABILIDAD DE DIRIGIR

Diego Mantilla Ortiz

Presidente ejecutivo Grupo TCC. PADE, Inalde Business School

Aunque para un directivo el proceso de toma de decisiones se convierte en una actividad diaria natural e inconsciente, bien vale la pena estructurar su proceso para conseguir resultados que marquen la huella que persigue un verdadero líder.

LIMITE EL NÚMERO DE DECISIONES DIARIAS

- PÁG. 26

CREE UNA LISTA DE ALTERNATIVAS Y CRITERIOS

- PÁG. 27

ASUMA LA RESPONSABILIDAD MÁS QUE EL PODER

- págs. 28 - 29

APÓYESE EN SUS PRINCIPIOS Y VALORES Y APRENDA DE LOS ERRORES

- pág. 30

Sin importar la edad que tengamos o a qué nos dediquemos, nuestra vida se rige por la toma de decisiones, proceso que se vuelve tan natural y cotidiano que normalmente no nos damos cuenta de ello.
Durante el día ejecutamos un proceso sistemático para tomar decisiones y avanzar, desde qué ropa nos ponemos, con quién almorzaremos, a qué hora saldré de la oficina y muchas otras más. Las decisiones se convierten en la guía y norte de nuestro actuar.
De la misma forma ocurre en el mundo corporativo; nuestro día a día en el trabajo está lleno de decisiones. En la medida que alcanzamos cargos directivos, uno de los focos de nuestro trabajo es la toma de decisiones. Por algo dicen que los directivos son los que al final deciden.
Aunque muchas de nuestras decisiones son inconscientes y se rigen por un proceso que hemos desarrollado en nuestra mente, a partir de la experiencia y aprendizajes, es normal que ante grandes y difíciles situaciones, hagamos un proceso más consciente, estructurado y con análisis de las posibles consecuencias.
Si bien, el proceso se vuelve natural e inconsciente, en ocasiones la importancia de la decisión que debemos tomar nos obliga a tener una visión más estructurada. Para ello, los directivos pueden tener en cuenta los siguientes elementos:

Limite sus decisiones diarias

A Steve Jobs se le reconocían prácticas como vestirse de la misma manera todos los días para limitar el número de decisiones que tomaba diariamente. Así, guardaba energía para lo realmente importante o trascendental.

✔ Aproveche su energía limitando el número de decisiones diarias

Varios estudios científicos han demostrado que tomar decisiones consume altas dosis de energía de nuestro cerebro. En la medida en que decidimos cosas, el poder cerebral se limita y, cuando se agota, puede llevar a que tomemos malas decisiones por simple fatiga. Por eso, muchos directivos famosos como Steve Jobs y Mark Zuckerberg han sido reconocidos por vestirse de la misma manera todos los días (una decisión menos) y tienen prácticas para limitar el número de decisiones que toman diariamente. Así, guardan esa energía para lo realmente importante o trascendental.
Una buena recomendación es disminuir el número de decisiones y dejar que otros elijan sobre lo menos trascendental, por ejemplo,

dónde almorzar, o qué plato pedir del menú.

✔ Cree un listado de alternativas y criterios de decisión

Cuando tenemos al frente una decisión compleja que tomar, una buena práctica es listar las posibles alternativas. El ejercicio ayuda a identificar los distintos cursos de acción, así como a visualizar qué podría ocurrir para cada una de las alternativas y, por último, a esbozar los criterios con los cuales se hará la selección de la mejor alternativa.

Algunas de las decisiones solo plantean dos alternativas (tipo binario), lo cual hace que esta recomendación sirva más para identificar los criterios de decisión.

Junto con el listado de alternativas se van identificando los criterios de decisión, los cuales se podrían definir como los elementos que, de acuerdo con el objetivo, permiten evaluar cuál es la decisión acertada. Solo así es posible hacer una evaluación de cada alternativa y escoger la más adecuada.

Al principio puede parecer una tarea bastante engorrosa: listados de alternativas y criterios de decisión. Sin embargo, con el tiempo y la práctica se aprende a hacer un proceso ágil y rápido (a veces solo hacerlo mentalmente es suficiente). De hecho, durante la elaboración de los listados de alternativas y criterios se descartan elementos que no agregan valor para el proceso.

Lista de alternativas y criterios

Este ejercicio nos permite: **deliberar** para saber cuántas y cuáles son las opciones que se tienen para poder llegar a un buen término; y **elegir,** un proceso que nos conduce a descartar lo que no es realizable y a llevar a cabo aquello que sí lo es.

✔ Considere los riesgos

Es probable que ante la decisión tomada no tengamos certeza de todos los impactos y consecuencias que debamos enfrentar en el futuro. Generalmente, no siempre contamos con toda la

> "El principio de la acción es la elección, y el de la elección, el deseo y la elección orientada a un fin. Por eso ni sin entendimiento y reflexión ni sin disposición moral hay elección". ARISTÓTELES

Considere los riesgos

Contrario a llenarnos de miedos o temores, hacer el ejercicio de plantearnos los riesgos que podemos afrontar tras una decisión, nos aumenta la confianza, nos ayuda a identificar escenarios y nos permite prepararnos para tomar acciones que los prevengan o mitiguen.

información necesaria para evaluar nuestra decisión y no podemos esperar a recopilarla. ¿Qué hacer en estos casos en los que los impactos son tan grandes o no tenemos certeza?

Para ello, el análisis de los riesgos se constituye en una herramienta importante, pues las consecuencias derivadas de las decisiones conllevan grandes riesgos que se deben identificar y tratar de valorar. Existen diversas metodologías de evaluación y valoración de riesgos, pero requieren dedicación y tiempo.

El análisis de riesgos no debe ser asumido como algo que nos llene de miedos o temores y que nos inhiba de tomar alguna decisión, pues ante la incertidumbre esto podría "paralizarnos". En realidad, este análisis nos debe aumentar la confianza y, asimismo, ayudará a identificar posibles decisiones o acciones futuras para prevenir estos riesgos, o para mitigarlos en caso de que se materialicen.

Ante decisiones muy complejas, cargadas de incertidumbre y con grandes riesgos, se puede hacer el ejercicio del peor escenario: ¿qué pasaría si, ante la decisión tomada, se materializa el peor de los riesgos con el máximo de sus impactos? A veces nos damos cuenta de que sobrevaloramos el riesgo y que los impactos no son tan grandes, lo cual nos da confianza. En otras ocasiones es necesario tomar medidas para este escenario, lo cual seguramente nos dejará preparados para los escenarios menos catastróficos que, por las probabilidades, serán los de mayor posibilidad de ocurrencia.

✔ Asuma la responsabilidad más que el poder

Generalmente, se asocia la potestad de la toma de decisiones con el poder. Ser quien toma las grandes decisiones da una gran sensación de poder y autoridad. En realidad, es una gran responsabilidad que debe asumirse con seriedad y profesionalismo. Llegar a tomar esas "grandes decisiones" viene gracias a que se ha demostrado la capacidad para hacerlo y de contar con visión sistémica que permita evaluar el camino elegido en un contexto más amplio.

También es una responsabilidad del directivo entender que en su proceso de toma de

decisiones siempre debe estar acompañado de su equipo. Normalmente, los procesos que terminan en una decisión vienen acompañados de aportes de muchas personas en la organización, así que también es responsabilidad del directivo dar un espacio de participación a otros, de hacerles saber que los necesitamos en el proceso y reconocer que esos aportes son claves para elegir el mejor camino. Muchas veces los ejercicios son tan poderosos, llenos de criterios muy bien elaborados de gente talentosa, que la decisión prácticamente ya está tomada; solo se necesita la validación final. Esto da pie a la siguiente recomendación.

✔ Decidir que otros decidan

Es una tarea inútil pretender que un directivo tenga control y sea quien deba tomar todas las decisiones en grandes y complejas empresas. Además, vuelve lenta a la organización y limita el despliegue del potencial de sus colaboradores.
Así, una buena decisión es dejar que otros decidan. Por medio del empoderamiento, la habilitación del talento y, sobre todo, la confianza se puede llevar a que una organización tome las decisiones en el nivel

Responsabilidad NO poder

Descartar la omnipotencia, dar espacios de participación y reconocer sus aportes, lleva a que los líderes de las organizaciones se enfoquen en empoderar y acompañar a los miembros de la compañía a tomar decisiones, darles criterio, formarlos y ayudarlos a reflexionar.

Los valores primero

Tener claros los valores individuales y los valores empresariales constituye la ética para orientar nuestros procesos de decisión, pero, además, son exigencias para tomar decisiones responsables.

Del error al aprendizaje

Lo importante del error es no repetirlo y aprovechar la oportunidad de encontrarnos frente a él, más para reflexionar y aprender que para castigarnos o reprocharnos la equivocación.

jerárquico adecuado (normalmente más bajo de lo que se cree). Esto lleva a que los líderes de las organizaciones se enfoquen en acompañar a los miembros de la compañía a tomar decisiones, darles criterio, formarlos y, como es normal que ocurra en caso de error, generar los espacios de reflexión y aprendizaje.

✔ Apóyese en sus principios y valores

Aunque parezca obvio, siempre en las grandes decisiones se pueden validar los criterios para tomarlas, así como las posibles consecuencias. Cuando vemos coherencia entre nuestras acciones con nuestros principios y valores, encontramos paz y confianza en que, a pesar de los riesgos, hemos hecho lo correcto. En caso contrario, si no vemos coherencia o nos quedan dudas, podemos repasar el ejercicio, revisar las alternativas y los criterios para hacer los ajustes necesarios.

✔ Encuentre en los errores oportunidades de reflexión y aprendizaje

Debemos entender que en nuestro proceso de toma de decisiones cometeremos errores. Cuando se presenten, podemos aprovechar esta oportunidad para reflexionar y aprender y no para castigarnos o reprocharnos por la equivocación.
En un artículo de Khatera Sahibzada, profesora adjunta de Psicología Aplicada de la Universidad del Sur de California - Dornsife College of Letters, Arts and Sciences, "Este antiguo consejo podría hacerte un mejor líder" (traducción al español) hay grandes enseñanzas aplicables al proceso de la toma de decisiones.
La reflexión, diferente al pensamiento crítico (que es el que usamos para tomar decisiones), nos ayuda a entender nuestras creencias, pensamientos y cómo estos influyen en nuestras decisiones. La reflexión nos da confianza para hacer las cosas y mejora la comprensión de lo que hacemos.
Así que, como recomienda la profesora Sahibzada en su artículo, dedicar 15 minutos diarios a la reflexión nos puede ayudar a mejorar nuestro proceso y a aprender de los errores. Preguntarse ¿qué hubiera hecho hoy de manera diferente?, nos ayuda a iniciar esa conversación interna y facilitar la reflexión. Estos elementos, sumados a la tolerancia a la ambigüedad; valorar la diversidad, la flexibilidad y una gran capacidad de escucha, nos pueden ayudar a mejorar y a reforzar nuestro proceso de toma de decisiones, así como también a ayudar a otros a mejorar el suyo.
Una decisión, más que un punto de llegada, es la apertura de un nuevo camino para seguir tomando otras más importantes para el futuro. I

2018

SMART CAPITAL

EMPRENDIMIENTO
E INVERSIÓN

NO TE PIERDAS EL MAYOR EVENTO DE CAPITAL EMPRENDEDOR DE MEDELLÍN, DONDE PODRÁS **CONECTARTE** CON CIENTOS DE **EMPRENDEDORES E INVERSIONISTAS DE LATINOAMÉRICA.**

Si eres parte de la comunidad Inalde podrás tener un **20% DE DCTO.** ingresando el código **INALDE20**

22 Y 23 DE OCTUBRE
GRAN SALÓN DE PLAZA MAYOR

ADQUIERE TUS BOLETAS EN
WWW.SMARTCAPITAL.COM.CO

ruta n MEDELLÍN CENTRO DE INNOVACIÓN Y NEGOCIOS

Capitalia® Colombia

HUMANOS vs. MÁQUINAS: ¿CUÁL TOMA LA VERDADERA DECISIÓN?

Ignacio Osuna Soto, Ph. D.

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

Cindy Paola Pinzón Ríos

Investigadora del Departamento Dirección Comercial y de Operaciones, Inalde Business School.

Entre los retos del directivo 4.0 están la conjugación de los beneficios que se derivan del uso de las máquinas y las habilidades de su equipo.

LOS PRIMEROS ROBOTS Y SU COLABORACIÓN Y COMPETENCIA CON LOS HUMANOS.

- pág. 34

LAS DECISIONES HUMANAS, EL CONSUMO DE ENERGÍA Y EL USO DE LOS ROBOTS.

- pág. 35

LO QUE ESTÁ RESULTANDO DE LA ARQUITECTURA DE UN *SOFTWARE* QUE APRENDE Y TOMA DECISIONES A LA QUE SE SUMA SU CONEXIÓN A INTERNET... LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO SON AÚN INIMAGINADAS.

- pág. 36

LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO PARA ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE HUMANOS Y MÁQUINAS.

- pág. 37

De cómo se aborde la conjugación del trabajo entre las máquinas y el equipo humano en el ámbito empresarial y personal depende la jugada que puede dejar en amenaza al rey, adrede de un jaque mate patrocinado por las máquinas.

"That's one small step for men, one giant leap for mankind", fueron las palabras pronunciadas por Neil Armstrong en 1969, que marcaron un punto de inflexión en la historia de la humanidad por los siguientes 49 años y contando. La secuencia en la toma de decisiones de Armstrong, el trabajo en conjunto con su equipo y la implementación de las máquinas lo llevaron a ser el primer hombre en pisar la Luna, lo cual no fue solamente un símbolo del poderío tecnológico y militar estadounidense, sino también un ícono en la ruptura de las fronteras que llevó a la humanidad a crear más allá, haciendo de lo inimaginable una realidad.

↑ Neil Armstrong, primer ser humano en pisar la Luna.

Otros hechos acontecidos ese año, pero que no resultaron tan mediáticos, fueron la creación de un sistema de intercambio de archivos y mensajes de uso militar conocido como Arpanet, del cual se desprende la red mundial de interconexión (internet), y de la primera foto de Armstrong en la Luna nace la reconocida "selfie". En esa secuencia de pasos de la humanidad se puede saltar a 1997, año en el que el mejor ajedrecista del mundo, Garry Kasparov, después de 20 movimientos fue vencido por Deep Blue de IBM, convirtiéndose en la primera máquina con inteligencia artificial en vencer al campeón mundial humano en ajedrez. Para este momento el marcador iba humanos - 1 máquinas - 1, porque detrás de este hito histórico está el punto de inflexión de las máquinas y se deriva la constante disyuntiva en la cocreación entre máquinas y personas.

↑ Garry Kasparov, primer humano en ser vencido por la máquina Deep Blue.

Para que Deep Blue venciese a Garry se necesitó conocer todas las posibles opciones de jugadas, puntuarlas para identificar la decisión más probable, para así conseguir prever y controlar la situación del juego, mitigando los riesgos y asegurando el éxito. Esto implicó la operacionalización del proceso cognitivo de la toma de decisiones en cada jugada del ajedrez, generando un sistema de inferencias bayesianas con visión artificial, en el que se simulaba la percepción y se identificaban patrones desde el computador. De la evolución en este juego de

probabilidades y toma de decisiones nació Watson, nieto de Deep Blue, y así se amplió la familia.

LA APUESTA DE LAS DECISIONES

En la relación constante entre incertidumbre/riesgo, inmersa en cada decisión, se realizan constantes apuestas, desde si tomar una ruta u otra para ir al supermercado, hasta decisiones de vida y también las laborales y familiares. Es natural en el ser humano buscar la supervivencia y la obtención de resultados positivos a bajo costo, mitigando el riesgo. Lo usual es creer que la forma en que se toman las decisiones tiene un gran componente racional, en el que se contemplan todas las opciones y se asegura la que tiene mejor ganancia. Sin embargo, hay ocasiones en las que las decisiones no implican un gran componente racional debido a que depende del riesgo percibido y el gasto cognitivo.

De esta manera, lo que realmente ocurre en el cerebro es un rápido cálculo sobre las probabilidades de ocurrencia y viabilidad, eligiendo la opción con el menor costo cognitivo y menor riesgo o, al menos, un riesgo que se percibe como soportable; esto ocurre ya que el cerebro gasta del 60 % al 80 % de la energía en la comunicación neuronal (Zurawicki, 2010), y dicha energía se debe economizar. Pero si lo que está en proceso de decisión tiene relación con riesgos muy altos, la forma en que se calculan las probabilidades de ocurrencia de cada evento pasa de ser un proceso rápido a uno racional en el que se contemplan las experiencias previas propias, historias de terceros, consejos y referencias (Kellogg, 2003). Así, para estas decisiones "tipo peaje" se emplea un mayor gasto de energía, al igual que para aquellas en las que la vida está en riesgo.

De esta manera, el proceso de la toma de decisiones tiene un componente intuitivo y uno racional, conocidos respectivamente como sistema 1 y sistema 2 (Stanovich & West, 2000). Se estima que son procesados 11 millones de bits por segundo por los diferentes sistemas sensoriales, de los cuales solo 50 bits por segundo se hacen de manera consciente (Fan, Guise, Liu & Wang, 2008). Asimismo, el cerebro cuenta con la capacidad de procesar la información de estímulos 200.000 veces más rápido de manera inconsciente que consciente (Zurawicki, 2010).

El proceso de la toma de decisiones tiene un componente intuitivo y uno racional, conocidos respectivamente como sistema 1 y sistema 2. Se estima que son procesados 11 millones de bits por segundo por los diferentes sistemas sensoriales.

Cabe anotar que en el proceso de toma de decisiones influyen aspectos planteados por Daniel Kahneman, ganador del Premio Nobel de Economía, como los sesgos cognitivos, que influyen en cómo se juzga en todos los contextos, se evalúa y se intenta predecir. Son estos sesgos los que hacen que si, por ejemplo, se ve a alguien con bata blanca se infiera, entre las primeras opciones, que es un médico: el efecto de marcos (la forma en que se agrupa y categoriza la información en el cerebro influye en cómo se observan los problemas y se decide sobre ellos. Tal es el caso en la variación del comportamiento en el contexto trabajo con el de amigos) y la teoría de prospectiva (en la que se plantea un modelo de elecciones en entornos de riesgo y la aversión a la pérdida. Por ejemplo, las decisiones que están relacionadas con el dinero, como la inversión en la bolsa o la compra de bienes).

REPLICANDO EL MODELO: MÁQUINAS COMO DECISORES

La evolución de la familia Watson, así como su aplicación y mejora por parte de otras empresas se basa en el diseño de un "cerebro"; es decir, en la arquitectura de un *software* que examina y procesa el lenguaje natural sumado a un conjunto de algoritmos que clasifica las respuestas con probabilidad de aciertos y ocurrencia, al igual que analiza y cataloga el tipo de información. Al ser un proceso retroactivo, esto le permite al software alcanzar un incremento en la fiabilidad de sus cálculos, "aprender" y "tomar decisiones" basadas en cálculos cada vez más acertados que, junto con el poder de almacenamiento de información de forma prácticamente ilimitada y a la posibilidad de "conectarse" a internet para conocerlo todo, permite que este "cerebro" cuente con posibilidades inimaginables.

Los softwares actuales, basados en modelos similares a Watson, son 240 % más rápidos y 16 veces más pequeño que el prototipo que se creó en 2011 para el conocido Jeopardy! Grand Challenge (Fernández, 2017). La familia de inteligencia artificial ha crecido en diferentes entornos, incluido el empresarial. En el caso de IBM se destaca CogniToys Dino, un dinosaurio que es el amigo de los más pequeños con quienes habla, les enseña, juega y, por supuesto, aprende de ellos porque los conoce. También esta corporación ha diseñado al Chef Watson EATS, que aprendió de los mejores chefs del mundo a crear platos de gran calidad e innovar, basado en más de

↑ Dino, de IBM, fue el primer juguete con funciones de robot dirigido al mercado de los niños.

10.000 recetas y 16 billones de combinaciones posibles (Bachmaier, 2016). Asimismo, Hanson Robótics Sophia, el robot humanoide, que al igual que los proyectos de Neuralink de Elon Musk, busca conectar el cerebro humano con las máquinas, o SpaceX, en el que se lanzó a

↑ El robot emula la mente humana con patrones que se pueden repetir, pero no replica a la persona y su esencia humana: la capacidad de amar, perfeccionarse y trascender.

Marte al Tesla Roadster, entre otras iniciativas.

EL AS BAJO LA MANGA

Existe un temor frente a la sustitución de las personas por las máquinas, no solamente en los procesos asociados a la automatización, cuyo impacto es evidente en trabajos de alta repetición, sino también en los que se involucran actitudes humanas tales como la capacidad de elegir, tomar decisiones y solucionar problemas. Además, existe una preocupación latente que radica en si se puede establecer un algoritmo "libre de ética" en un proceso de toma de decisiones. O, más complejo aún, qué corriente ética se debería utilizar a la hora de programar un algoritmo para la toma de decisiones. Algunos trabajan frente el objetivo de la maximización del valor esperado y, en este sentido, la peligrosa ética utilitarista les es conveniente, pues es fácil de computar. De ser así, estaríamos reduciendo a la persona a una visión de la cognición como un proceso emergente, teoría alineada a en la escuela conductista de 1910-1920 de Skinner y Watson, desde la cual se postula a la persona como un ente que se puede condicionar al estímulo-respuesta.

La creación de las máquinas también está basada en la escuela cognitiva desde los modelos de la máquina de Turing hasta la creación de algoritmos alineados a la teoría bayesiana. Por consiguiente, esta es una evolución del cómputo cognitivo en el que se busca emular la mente humana a partir de la identificación de patrones que se pueden replicar y repetir en un proceso comprensible. Esto no implica la replicación de la persona, pues no solo sería una visión reduccionista, sino que se olvidaría la esencia humana: la capacidad de amar, perfeccionarse y trascender.

Es así como las habilidades del directivo 4.0 incluyen la búsqueda continua de un equilibrio que conjugue lo mejor de su equipo con lo que proveen las máquinas, y no la necesidad de humanizar las máquinas y tampoco incentivar procesos que mecanicen al ser humano, como lo proponía Taylor hace más de cien años. Alcanzar este balance significa, para la empresa y sus personas, escalar al paso de Armstrong.

REFERENCIAS

- Bachmaier, P. (2016). El Chef Watson, el primer sistema gratuito de cocina cognitiva en España. ComputerWorld. Tomado de http://www.computerworld.es/innovacion/el-chef-watson-el-primer-sistema-gratuito-de-cocina-cognitiva-en-espana
- Fan, J., Guise, K. Liu, X. & Wang, Ho. (2008). *Searching for the majority: algorithms of voluntary control. PloS one*
- Fernández, I. (2017). Qué es IBM Watson: esta es su historia. Media Trends. Tomado de https://www.mediatrends.es/a/119232/ibm-watson-que-es-ia-inteligencia-artificial/
- Kellogg, R. T. (2003). *Cognitive psychology*. Sage Publications, second edition, Saint
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). *"Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?", Behavioral and Brain Sciences*, vol. 23, n° 5, octubre, pp. 645-665.
- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: exploring the brain of the consumer*> Springer Science & Business Media, Boston.

Otras referencias consultadas:

- Case, N. (2018) *How to become a centaur*. JoDs MiT Press. Tomado de https://jods.mitpress.mit.edu/pub/issue3-case
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. Discurso pronunciado en el acto de entrega del Premio Nobel de Economía 2002. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (28), 181-225.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

DECISIONES DE NEGOCIOS QUE IMPACTARON A LA SOCIEDAD

RANKING

Las mejores **TRES** decisiones de negocios de todos los tiempos

1. FORD MOTORS: MEJORAS DE SALARIO Y BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES.

2. GENERAL ELECTRIC: FORMAR, FOMENTO A LAS RELACIONES ENTRE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS Y BONIFICAR POR RESULTADOS.

3. WALMART: SERVICIO AL CLIENTE, REUNIONES DIARIAS, CONOCER AL TRABAJADOR Y ESCUCHAR SU OPINIÓN.

Fuente: *The Greatest Business Decisions of All Time*, de Verne Harnish

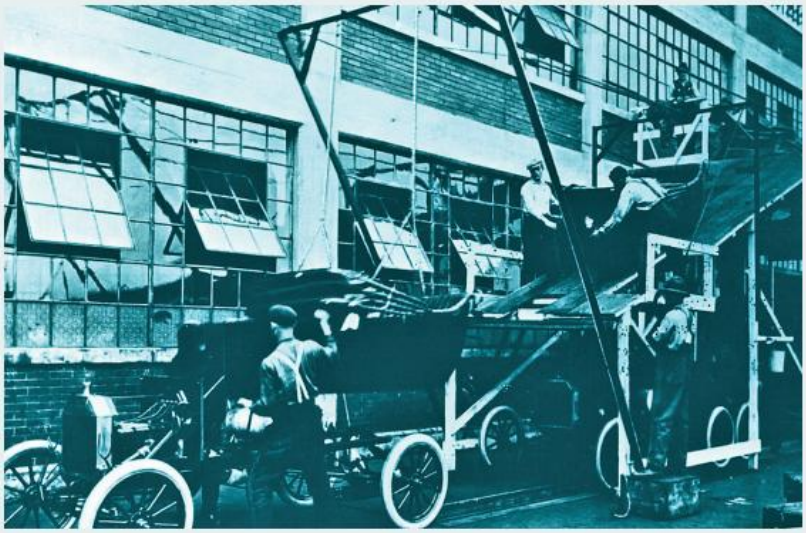
Inspirados en el libro *The Greatest Business Decisions of All Time*, de Verne Harnish, publicado por *Fortune* y que está disponible en todos sus formatos en Amazon, publicamos este *ranking* que le puede dar una idea de cómo decisiones radicales de un directivo pueden cambiar el mundo de los negocios y dejar una huella en la sociedad. Desde las reuniones matutinas hasta el servicio al cliente que hoy damos por hecho, cada acción ejecutada en las empresas proviene de la decisión que un directivo alguna vez tomó.

MEJORAS DE SALARIO Y BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

En 1914, la compañía Ford Motors y su método de cadena de ensamblaje había logrado reducir el tiempo de producción de un carro de 12 horas a 93 minutos. Menores costos de producción y más tiempo para producir, entre otros, le permitieron a la empresa vender automóviles en cantidades nunca antes vistas y a un precio que más personas podían pagar. Pero, con la innovación implementada en la fábrica, Henry Ford detectó un problema que no era de máquinas; tenía que ver con los empleados, la monotonía y la pérdida de motivación que los aquejaba. Su empatía le permitió entender lo que sentían, ya que él mismo había empezado a trabajar a los 16 años y sabía qué movilizaba a quien vivía de un salario. Así que su decisión no se hizo esperar y sorprendió al mundo: anunció que doblaría los salarios con una política de "5 dólares al día" y que además ofrecería beneficios en salud y entretenimiento. El nuevo salario no solo fue un gran incentivo para los trabajadores, sino que también mejoró la calidad de vida de sus familias y les permitió tener poder adquisitivo para comprar los mismos autos que producían. Esta política disparó la producción y consumo de automóviles de Ford Motors, al mismo tiempo que, al ser implementada por otras compañías, le permitió a gran parte de la clase trabajadora americana ascender a la clase media.

DESDE LA FORMACIÓN DEL TRABAJADOR HASTA LOS BONOS

En 1981 Jack Welch se posesionó como director ejecutivo de la empresa General Electric, fundada por Thomas Alva Edison casi cien años atrás. Con solo 45 años, Welch gestionó una serie de



➔ Henry Ford conoció las máquinas a los 12 años y empezó a trabajar con ellas a los 16. Fue contratado por la Edisson Illuminating Company donde fue ascendido por sus conocimientos a ingeniero, al mismo tiempo que le duplicaron su sueldo –con más ingresos, su familia estaba tranquila y él sentía más ganas de trabajar y de dar lo mejor de sus conocimientos e incluso de crear sus propias máquinas en el cuarto trasero de su casa–. Para 1908 ya tenía su propia fábrica con la primera cadena de producción industrial que revolucionaría al mundo y sumado a ella, un grupo de trabajadores a los que tenía que mantener dispuestos a acompañarlo en sus proyectos.

iniciativas de las que no se tenía indicio, saliéndose del *statu quo* empresarial de la época. Se deshizo de la burocracia y convirtió en prioridad cultivar relaciones con los subordinados al igual que con los superiores. Además, hizo campañas de incentivos como premiar con bonos a 20 % de las plantillas más productivas y despedir a 10 % de los gerentes con peores resultados. Pero la mejor decisión que puso en marcha Welch fue financiar por completo a Crotonville, el primer centro de entrenamiento para formar a sus empleados, cultivar el liderazgo, y promover la mentalidad "G.E.". Fue tal el éxito de Crotonville que resultó en una nueva generación de líderes con sus propios negocios y disparó la popularidad de las universidades corporativas en todo el mundo. Welch mantuvo un nivel de humildad e innovación, hasta el punto de que no solo fue premiado como Manager del Siglo en 1999 por la revista *Fortune* sino que, además, durante su administración, –20 años– llegó a quintuplicar la facturación de General Electric hasta los ciento treinta mil millones de dólares y su capitalización bursátil superó los 400.000 millones de dólares.

SERVICIO AL CLIENTE + CONOCER Y ESCUCHAR AL TRABAJADOR

Es por todos conocido que en el mundo de las tiendas por departamentos resulta difícil competir, pues casi todo es estandarizado: los productos, los espacios, los precios, etc. Lo que no todos saben es ¿cómo logró Walmart diferenciarse de otras tiendas y volverse la preferida de los clientes americanos?. La respuesta se remonta a las decisiones de Sam Walton, el creador de Walmart, quien invirtió un alto porcentaje de su presupuesto y de su tiempo para marcar una diferencia con el servicio al cliente y creó una cultura corporativa comunicativa, sostenible, ambiciosa, y basada en el consumidor. Walton, por ejemplo, volvió obligatorias las reuniones matutinas en cada tienda, para compartir las metas semanales y escuchar las ideas de los trabajadores referentes a cómo mejorar el ambiente de trabajo y la comodidad del cliente. Además, Walton entrenó a los gerentes de cada tienda para asegurar que conocieran a todos sus trabajadores a nivel personal y así pudieran ayudarlos a mejorar. La cultura de Walmart se enfoca en que tanto los trabajadores como los clientes se sientan como socios de la compañía pues, como explicó Walton, en su momento: "si cuidas a tus empleados ellos cuidarán a tus clientes, y así tu negocio se ocupará de sí mismo". La fórmula de Walmart ha sido todo un éxito; lo ratifica la fortuna de la familia Walton que en 2018 alcanza los 175 billones de dólares, según CNBC. I

Informe de D.E. Comunicaciones Ltda. con textos a cargo de Gabriela Franco

➤ Conozca más:

✔ Libro: *The Greatest Business Decisions of All Time*, de Verne Harnish publicado por Revista *Fortune* en 2012. / De las 18 decisiones citadas por el autor, 50% de ellas son casos clásicos del *managment*: Apple, Johnson & Johnson, IBM y Zappo están ahí.

TOMA DE DECISIONES
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE HOY

Diego Tovar

Socio, CEO y presidente ejecutivo
Everis Colombia. PADE, Inalde Business School

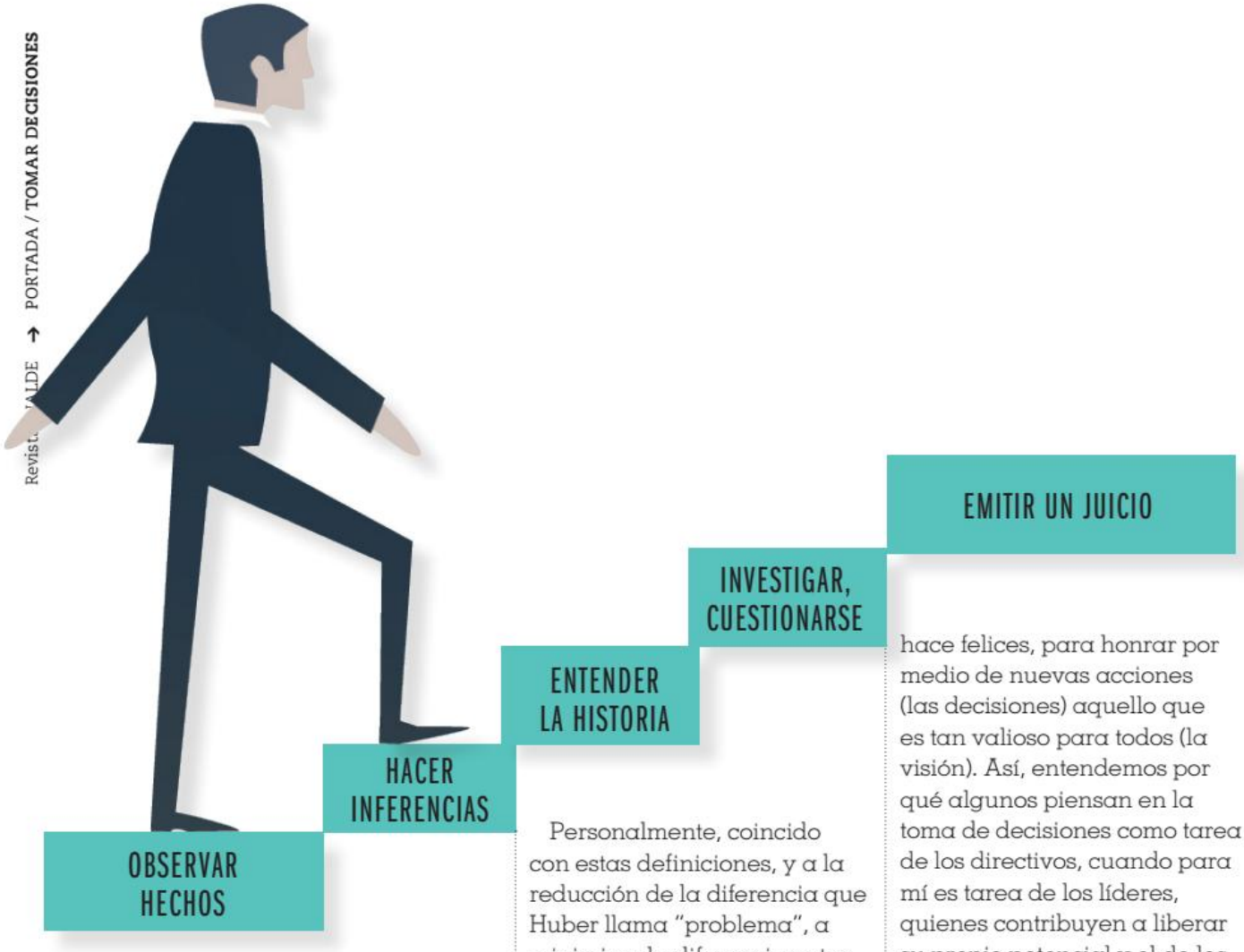
Con la idea de que siempre se puedan honrar las decisiones tomadas, a pesar de que en algunas ocasiones no se consiga el objetivo para el que se está decidiendo, Diego Tovar presenta un algoritmo en el que los hechos, la emoción, los juicios y la reflexión forman una escalera ideal para encontrar la mejor decisión.

ESTOS SON LOS AMBIENTES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE UNA DECISIÓN: LA CERTEZA, EL RIESGO, LA INCERTIDUMBRE ESTRUCTURADA Y LA NO ESTRUCTURADA.

- pág. 42

¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO FUNCIONA LA ESCALERA DEL APRENDIZAJE EN LA TOMA DE UNA DECISIÓN?

- pág. 43



La decisión es para Schackle "un corte entre el pasado y el futuro". Otros autores la definen como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado. Forrester habla de las decisiones en términos de "el proceso de transformación de la información en acción". Huber trata las decisiones como el proceso consciente de reducir la diferencia entre la situación real y la deseada; a tal diferencia la denomina "problema" y propone como solución la modificación de una u otra de las situaciones mencionadas.

Personalmente, coincido con estas definiciones, y a la reducción de la diferencia que Huber llama "problema", a minimizar la diferencia entre lo que queremos y lo que obtenemos, yo le doy valor siempre que conduzca a la efectividad colectiva en el ámbito empresarial.

Tal efectividad se consigue, en línea con lo expuesto por Forrester, por medio de acciones nuevas, que yo denomino **aprendizaje** y que generan acciones a partir de la información de entrada en un enfoque sistémico en la toma de decisiones.

En este contexto, la toma de decisiones corresponde a una perspectiva de liderazgo, entendido como la habilidad de generar para sí mismo y poner a otros en contacto con una historia de sentido común compartida, aquello que los teóricos llaman misión, que los entusiasma y hace felices, para honrar por medio de nuevas acciones (las decisiones) aquello que es tan valioso para todos (la visión). Así, entendemos por qué algunos piensan en la toma de decisiones como tarea de los directivos, cuando para mí es tarea de los líderes, quienes contribuyen a liberar su propio potencial y el de los demás, a favor de lo que llamé inicialmente la efectividad colectiva.

Entonces, una buena toma de decisiones en la dirección general persigue un resultado deseado y surge de la relación con uno mismo, es decir, de tener en cuenta el propio bienestar, la integridad y la autoestima, en balance con la relación con los demás, en términos de colaboración, confianza y respeto mutuo, esenciales en una organización.

Así las cosas, para mejorar la toma de decisiones en nuestras empresas, debemos trabajar en el ámbito individual, en el del **yo** y, en particular, en los modelos mentales tales como el de la responsabilidad incondicional,

> "DONDE HAY UNA EMPRESA DE ÉXITO, ALGUIEN TOMÓ ALGUNA VEZ UNA DECISIÓN VALIENTE". PETER DRUCKER.

y trabajar en la actitud de aprendizaje, que parte de la humildad y las competencias emocionales, con el fin de obtener comportamientos que logren acciones / decisiones basadas en nuestros valores, en la autorreflexión y que, en últimas, nos permitan ser personas íntegras que incentiven con sus decisiones a la efectividad del colectivo. Llegamos, entonces, a una visión humanista, en la que reconocemos que son las personas las que hacen la diferencia entre una compañía promedio y una gran compañía.

Evolucionar la toma de decisiones en la dirección general requiere trabajar en el abandono del modelo ético con el que nos educaron a la mayoría, el de la víctima, en el que los resultados dependen únicamente de factores externos y, en una aparente inocencia de nuestra parte, generan explicaciones tranquilizadoras frente a los resultados que producimos. Mi propuesta es que protagonicemos la vida y hagamos que los resultados que arrojamos, las decisiones, sean fruto de las elecciones conscientes a partir de nuestros objetivos, de la información exógena y nuestros valores, de manera que alcancemos resultados generativos, asumiendo la responsabilidad como directivos. No somos responsables de todo lo que sucede en la empresa, pero sí frente a lo que sucede en ella. La cultura que acompaña a las empresas exitosas de hoy es aquella en la que el foco está en la capacidad de respuesta de la organización, la toma de decisiones prudentes, versus la de aquellas en las que el foco está en las circunstancias que las rodean.

Cuando actuamos con un comportamiento virtuoso, que parte de nuestros objetivos, que identifica los problemas y establece los criterios para la toma de decisiones, que desarrolla el análisis de diversas alternativas para seleccionar e implantar conscientemente aquellas acciones que honran nuestros valores, llegamos a la alegría que producen los resultados obtenidos.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Primero, el directivo debe aprender a distinguir entre los hechos y las opiniones. Comúnmente, hacemos juicios de valor basados en nuestras opiniones y no en la observación de los hechos. Entonces, decidimos basados en hechos supuestos y no reales, que llenan los espacios de incertidumbre dentro de historias interpretativas en nuestra mente. Si distinguimos entre los hechos, que son lo que pasa y las opiniones, que son nuestras inferencias sobre lo que pasa, e interpretamos la conexión de los hechos con lo verdaderamente importante y valioso para nosotros o nuestra organización, veremos con mayor claridad por qué los hechos pueden ser un problema para la empresa, según la definición de Huber, así como cuáles son los riesgos asociados a su ocurrencia. De esta manera podremos entender y mirar desde fuera de nosotros, nuestras emociones y los juicios de valor que hacemos, para producir acciones, las decisiones, en la búsqueda del objetivo que perseguimos.

El ambiente influye:

Ahora bien, el nivel y calidad de la información que recibamos determinará el ambiente de decisión al que nos enfrentemos. Según Eduardo Pérez Gorostegui, los ambientes de decisión son la certeza, el riesgo, la

EMITIR UN JUICIO

REFLEXIONAR

DECIDIR, ACTUAR

incertidumbre estructurada y la no estructurada. En la certeza, el decisor conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que se presentarán. En el riesgo, el decisor sabe qué estados de la naturaleza pueden surgir y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de ocurrir. En la incertidumbre estructurada se conocen los estados de la naturaleza, pero no la probabilidad de ocurrencia de cada uno. Y, finalmente, en la incertidumbre no estructurada ni siquiera se conocen los posibles estados de la naturaleza. Entonces, la toma de decisiones prudenciales se debe enmarcar en el previo análisis por parte del decisor. Es necesario reconocer en cuál de los ambientes descritos se encuentra la empresa en el momento del problema, así la necesidad de tomar una decisión que genere acción.

LA ESCALERA DEL APRENDIZAJE

Con esto en mente, resulta evidente que los directivos no podemos seguir tomando decisiones de manera totalmente empírica, sino que debemos acercarnos a lo que yo llamo la escalera del aprendizaje: para una buena toma de decisiones es necesario subir lentamente los escalones, partiendo de la observación de los hechos, haciendo inferencias conscientes, entendiendo la historia y siendo investigativos, es decir, cuestionándonos con preguntas inteligentes antes de llegar a los juicios propios de las decisiones y la acción. De igual forma, bajaremos despacio esa escalera del aprendizaje, con un carácter reflexivo, usando nuestra respiración para llegar al cierre de la brecha entre lo que queremos y lo que en realidad obtenemos.

Para sintetizar entonces, el proceso de toma de decisiones y llegar al algoritmo para la misma, diríamos que este sería:

❶ **Evidenciar los hechos.**
❷ **Evaluar la relevancia de estos.**
❸ **Generar contexto al proceso mediante indagaciones y escucha activa.**
❹ **Actuar; en últimas, decidir.**

En lenguaje natural, el algoritmo diría: cuando veo o escucho **hechos** siento **emociones** porque hago **inferencias**, entonces formulo **juicios**, reflexiono y tomo **decisiones** o **acciones**. De esta forma, nuestras decisiones generarán compromisos, aquellos que

los angloparlantes llaman de manera inequívoca ***commitments***. Este algoritmo de toma de decisiones nos permite manifestar nuestra integridad, en términos de los compromisos, y resulta ciertamente incondicional, en el sentido de que siempre podamos honrar nuestras decisiones, a pesar de que en algunas ocasiones no consigamos el objetivo para el que decidimos.

Los directivos estamos llamados a mantener permanentemente la coordinación con todos aquellos con quienes interactuamos en la organización, restaurando la confianza cuando sea necesario y salvando la integridad, de manera que demos especial valor a las personas frente a las decisiones que nos corresponde tomar.

En Everis usamos el cedazo de nuestros valores (la libertad responsable, la generosidad exigente y la energía creativa) que, junto con el filtro de nuestros valores meta (coherencia y transparencia), nos permiten reflexionar frente a cada decisión: qué tanto honramos lo que es verdaderamente importante para nosotros, **las personas**, cada vez que tomamos una decisión. La consciencia es la clave para madurar nuestro modelo ético, pasando de ser víctimas que solo reaccionan a protagonistas que responden y, finalmente, a líderes creadores que toman la decisión de elegir quién ser en la vida, qué aportar a la sociedad y en qué nos queremos convertir ante las circunstancias que debemos afrontar.

Es por eso por lo que, con mucha razón, Jeff Bezos afirmó que "cuando tengas 80 años y, en un momento tranquilo de reflexión, narrando solo para ti la versión más personal de tu historia de vida, el relato más conciso y significativo será aquel sobre la serie de decisiones que hayas tomado. Al final, somos nuestras decisiones".

Jeff Bezos, ingeniero eléctrico e informático de Princeton, inició su carrera en el mundo de las finanzas. En 1990 ya era reconocido su éxito, sin embargo –según él mismo recuerda en un discurso que pronunció ante los graduados de su alma mater–, en 1994 tomó una de las decisiones más difíciles de su vida: dejó Wall Street para perseguir su sueño en el mundo de las .com y se trasladó a Seattle, donde fundó Cadabra, una librería *online* a la que en 1995 le cambió el nombre y la bautizó Amazon. En julio de 2018, el índice Bloomberg Billionaires indicó que la fortuna de Bezos superó los 150.000 millones de dólares, por lo que se convierte en el hombre más rico de la historia moderna mientras Amazon es el primero de los gigantes mundiales del *e-commerce*. "...al final, somos nuestras decisiones".

CUIDADO CON LA PIEDRA

TOMAR DECISIONES
DIEZ GRANDES ERRORES QUE TODOS COMETEMOS

Miguel Ángel Ariño

Profesor de Iese Business School

Pablo Maella

Profesor de Iese Business School

Tras el éxito de *Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse*, los profesores del IESE Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella publican *Con la misma piedra: los 10 errores que todos cometemos al decidir*.

Se trata de un libro que analiza de forma amena y con multitud de ejemplos los sesgos más comunes a la hora de tomar decisiones. Diez errores que todos cometemos y que ellos identifican para que no tropecemos dos veces con la misma piedra.

* Artículo publicado originalmente en Iese Insight: http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1923&idioma=1

10 GRANDES ERRORES

1 Buscar la decisión perfecta

Buscar la perfección en nuestras decisiones añade una presión innecesaria y suele generar "parálisis por análisis". A nadie le gusta equivocarse, pero hay que perder el miedo y asumir que decidir es tomar riesgos: unas veces acertaremos y otras no. El error forma parte del aprendizaje. A la pregunta de cuál había sido la canasta que más le había dolido fallar, un conocido jugador de baloncesto norteamericano a punto de retirarse respondió: "Aquella que no me atreví a tirar".

Una práctica útil para evitar este sesgo es tratar de distinguir los datos (objetivos) de las opiniones (subjetivas).

2 SER POCO REALISTA

Tendemos a ver las cosas como nos gustaría que fueran y eso nos lleva a confundir los deseos con la realidad. Por ejemplo, el 75 % de los conductores piensan que son mejores que la media, lo cual es estadísticamente imposible.

Ante una situación, solemos posicionarnos con una alternativa y no somos capaces de ver más allá ni de considerar que puede haber otras opciones mejores. Más aún: solemos magnificar sus aspectos positivos y minimizar los negativos.

Para evitar el autoengaño es importante generar alternativas, intentar ver las cosas desde distintos prismas y reposar la decisión.

3 HACERSE TRAMPAS

El modo en que nos presentan o presentamos una situación condiciona nuestra elección.

Por ejemplo, cuando a ciertos pacientes de un tipo de cáncer se les informó que la tasa de supervivencia un año después de una operación era del 68 %, un porcentaje significativo aceptó operarse. En cambio, de otro grupo al que se indicó que el 32 % de los operados fallecen antes de un año, nadie aceptó la intervención. Las dos informaciones dicen lo mismo, pero se presentan de un modo distinto.

4 DECIDIR SEGÚN LAS MODAS

Hay algo peor que estar equivocado: ser el único que lo está. Hacer lo que hacen los demás es más cómodo y, sobre todo, nos protege del ridículo. De ahí nuestra tendencia a seguir la manada, aunque nos lleve al precipicio.

Ocurrió, por ejemplo, con la burbuja y posterior pinchazo de las empresas puntocom. Todo el mundo quería invertir en aquellas empresas tecnológicas de las que la mayoría de los inversores no sabían apenas nada.

El problema de imitar y no pensar antes de decidir es que cortamos la posibilidad de generar alternativas válidas que tal vez sean más correctas que la que está de moda.

5 PRECIPITARSE Y ARRIESGAR MÁS DE LO NECESARIO

Antes de decidir precipitadamente, hay que analizar si la decisión es realmente urgente.

Solemos precipitarnos porque así nos quitamos los asuntos de en medio y pensamos que somos eficaces. De esta manera, lo único que hacemos es arriesgar innecesariamente.

La causa directa del accidente de Chernóbil fue un riesgo innecesario durante una prueba de interrupción de la electricidad. Al querer aumentar la seguridad, se consiguió justo lo que se quería evitar: la explosión del reactor. No había ninguna necesidad ni urgencia por hacer esa prueba y sin embargo se hizo, arriesgando demasiado.

QUE TODOS COMETEMOS AL DECIDIR

6

CONFIAR DEMASIADO EN LA INTUICIÓN

La intuición puede ser un elemento positivo, pero acostumbra a ser fuente de errores cuando le damos excesivo peso en detrimento del análisis. Además, conviene ponerla a prueba con experimentos de bajo coste.

No es lo que hizo en la década de 1990 Lee Kun Hee, presidente de Samsung, cuando decidió entrar en el sector de la fabricación de automóviles porque "intuía" que el mercado despegaría en Asia. El proyecto tuvo como resultado unas pérdidas de 2.000 millones de dólares y 50.000 empleados despedidos.

7

NO LLEVAR A LA PRÁCTICA LO QUE HEMOS DECIDIDO

El proceso de toma de decisiones no acaba con la decisión, sino con la aplicación y el seguimiento de esta. Sin embargo, a veces tomamos una resolución que nunca llega a aplicarse, ya sea por nuestras propias limitaciones (falta de voluntad, compromiso o tiempo) o por las que nos impone el entorno (falta de autoridad o de apoyo).

Por ejemplo, una multinacional decidió establecer una sede corporativa para el sur de Europa. Pero finalmente se descartó la idea para no contrariar a ninguno de los consejeros delegados de los tres países candidatos a alojarla, con el consiguiente perjuicio para el conjunto de la empresa.

Es básico considerar la aplicabilidad de una decisión. Y eso pasa por valorar nuestra propia capacidad para comprometernos con un determinado curso de acción y asumir que los demás también tienen sus propios intereses y necesidades.

8

SOBREVALORAR EL CONSENSO

Tendemos a pensar que las decisiones tomadas en grupo suelen ser más efectivas, pero no siempre es así. Las decisiones grupales también tienen inconvenientes: se tarda más tiempo en decidir, la responsabilidad tiende a quedar diluida y las personas acaban no diciendo lo que piensan por la presión del grupo y su deseo de ser aceptados.

Esto último ocurrió con el intento de invasión de Cuba por parte de la administración Kennedy. Lo que se suponía que debía ser un ataque "sorpresa" a la bahía de Cochinos resultó ser un secreto a voces, pero nadie se atrevió a cuestionar la intervención por no aparecer como un "disidente". Todos callaron, cuando lo más sensato era, sin duda, abortar la misión.

Para evitar algo así, es importante rodearse de personas con puntos de vista distintos y que se atrevan a cuestionar nuestros argumentos.

9

NO CONSIDERAR LAS CONSECUENCIAS

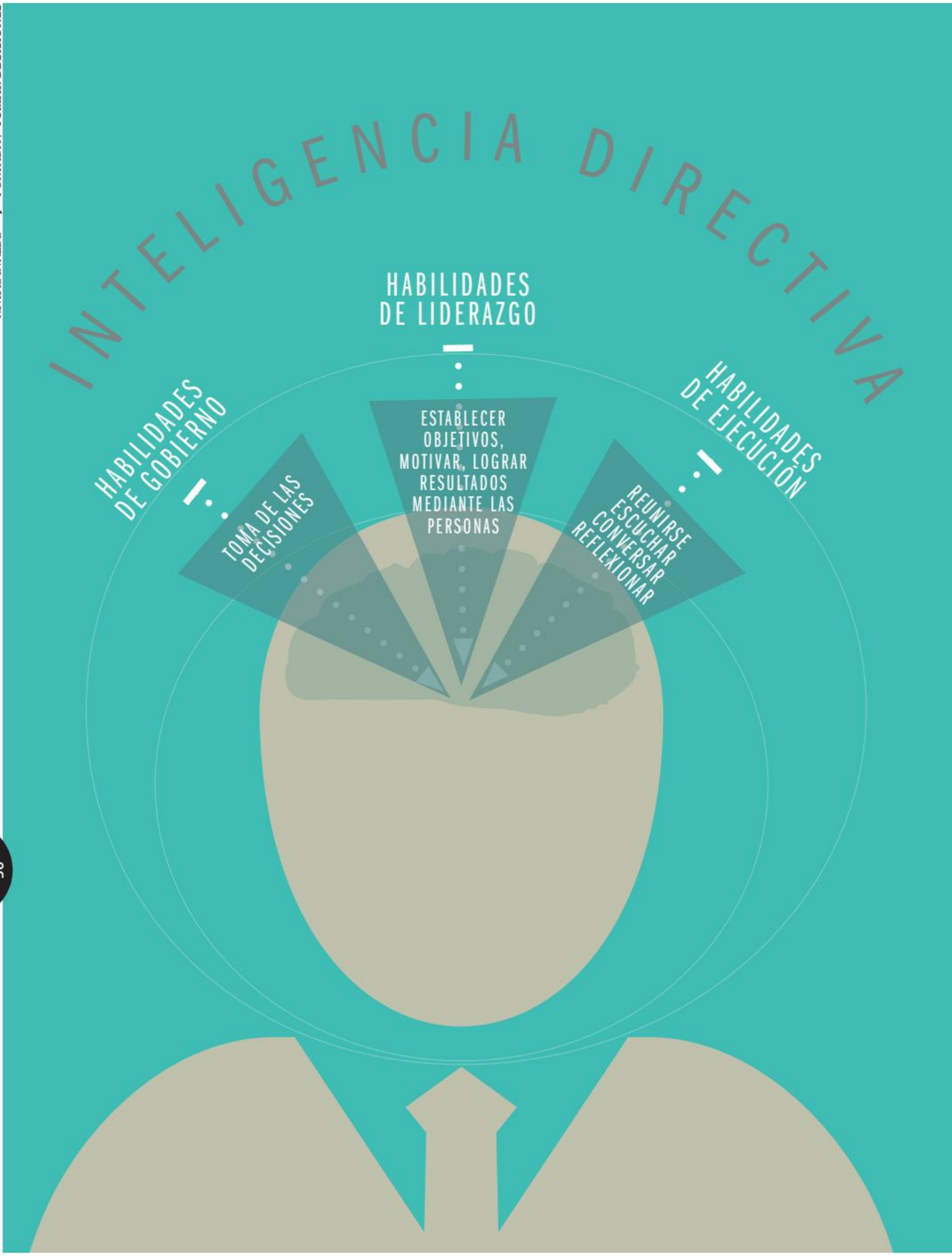
A veces prestamos poca atención a las consecuencias. O solo consideramos las más directas e inmediatas, sin tener en cuenta los efectos colaterales. Y eso puede generar problemas incluso mayores que los que pretendíamos solucionar.

Es lo que hicieron los máximos responsables del Titanic, que se empeñaron en llegar 24 horas antes de lo previsto a su destino para acallar a quienes afirmaban que un barco tan grande tenía que ser lento. Ese empeño los llevó a desoír las advertencias sobre la presencia de icebergs, que recomendaban aminorar la marcha. Querían llegar antes. Pero no llegaron nunca.

10

SER PRISIONERO DE LAS IDEAS PROPIAS

Nos cuesta modificar una decisión tomada previamente, aunque mantenerla se manifieste claramente ineficiente o perjudicial. En 2003 se puso fin a los vuelos del Concorde, un avión comercial supersónico que nunca fue rentable. Pero tuvo que ser un fatal accidente lo que provocara su retirada. Desde el punto de vista económico, la decisión debería haberse tomado mucho tiempo antes, pero hacerlo suponía reconocer un fracaso. Y eso gusta muy poco.


INTELIGENCIA DIRECTIVA
HABILIDADES DE LIDERAZGO
ESTABLECER OBJETIVOS, MOTIVAR, LOGRAR RESULTADOS MEDIANTE LAS PERSONAS
HABILIDADES DE GOBIERNO
TOMA DE LAS DECISIONES
HABILIDADES DE EJECUCIÓN
REUNIRSE
ESCUCHAR
CONVERSAR
REFLEXIONAR

TOMAR DECISIONES
DESCUBRA CUÁL ES SU COEFICIENTE DE INTELIGENCIA DIRECTIVA

...¡HAGA EL TEST!

Jorge Iván Gómez Osorio, Ph. D. (c)

Director y profesor del Departamento de Dirección General, Inalde Business School.

Son tres funciones las que un directivo debe dominar para conducir su organización. Averigüe a través de la reflexión que aquí se propone cómo está su capacidad directiva y elija las tareas para el mejoramiento o desarrollo de estas funciones.

DESPUÉS DE LEER ESTE ARTÍCULO - PÁG. 52 Y TOMAR EL TEST - PÁG. 53, LAS TRES GRANDES PREGUNTAS QUE LO LLEVARÁN A LA REFLEXIÓN PARA MEJORAR SU CAPACIDAD SON: ¿CÓMO ES EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN MI ORGANIZACIÓN? (FUNCIÓN DE GOBIERNO), ¿CÓMO MUEVO A LOS DEMÁS A LA ACCIÓN? (FUNCIÓN DE MANDO), ¿CÓMO ENFOCO MI ACCIÓN PERSONAL PARA ASEGURAR MEJORES RESULTADOS? (FUNCIÓN DE EJECUCIÓN).

Sabemos que existen distintos tipos de inteligencias. La más famosa es la inteligencia matemática y verbal, que se mide con un test de coeficiencia intelectual. Pues bien, hay un tipo de inteligencia llamada directiva que nos permite saber nuestro nivel de capacidad como directivos y que mide tres variables: el gobierno, el liderazgo y la ejecución.

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA DIRECTIVA (ID)?

Es aquella que requiere un directivo para llevar a cabo con éxito su tarea. La dirección de empresas es una actividad *sui generis* porque está enfocada hacia las finalidades de una organización. Por este hecho, es una disciplina práctica, orientada a la acción y, sobre todo, basada en las relaciones del directivo con las personas de su organización.

CAPACIDADES DIRECTIVAS QUE DESARROLLAN LA ID:

1. La FUNCIÓN DE GOBIERNO o la capacidad de decidir prudentemente: todo alto directivo debe gobernar. La diferencia entre gobernar y dirigir consiste en que el primero se relaciona, sobre todo, con **la toma de las decisiones** fundamentales de un área, dependencia o la organización, mientras que la dirección tiene que ver con la conducción de personas hacia determinados fines. Por consiguiente, el gobierno está separado del hacer y por ello las organizaciones disponen de órganos como las juntas directivas y los comités de dirección; estos son los escenarios por excelencia para tomar decisiones, para gobernar la empresa como un todo.

La toma de decisiones es el primer elemento de la inteligencia directiva que debemos medir dentro del gobierno de un directivo. Por eso, la objetividad, la manera de abordar los problemas, la búsqueda de alternativas, la precisión frente a las dificultades o la capacidad de diagnosticar son factores medulares de la función de gobierno.

2. La FUNCIÓN DE MANDO o la capacidad de hacer - hacer: todo directivo actúa con y por medio de personas. Lo que lo distingue de un ejecutivo es la capacidad del primero de **"hacer que las cosas sucedan"**. Por eso, un buen directivo es un motor de motores, una persona con la capacidad de suscitar la acción de las personas que están a su alrededor.

La inteligencia directiva se caracteriza por la capacidad de **establecer objetivos, motivar, lograr resultados mediante las personas** y, sobre todo, por medio de la generación de confianza y de colaboración de los equipos de trabajo. Es esta la dimensión del liderazgo de cara a los resultados de la empresa porque la función directiva es una actividad colectiva, es decir, colaborativa.

3. La FUNCIÓN DE EJECUCIÓN o la capacidad de hacer: todo directivo debe poner por obra lo decidido. Su tarea no es especulativa o científica; por el contrario, requiere volcarse a la acción junto con las personas. Mientras más alto sea su cargo, menos requiere la acción personal porque su tarea es más de gobierno.

No obstante, el hacer del directivo está en un plano diferente del de un técnico o de un trabajador manual. Esto significa que la actividad del directivo está orientada a **las conversaciones, las reflexiones, las reuniones** con los comités que tiene a su cargo y al desarrollo de la capacidad de otras personas para que lleven a cabo objetivos y tareas concretas. Lo anterior significa que la función de ejecución se basa en los resultados que logra por medio de los demás.

TEST DE LA INTELIGENCIA DIRECTIVA (ID)

Pregunta	Sí	No
1. En su actividad, ¿es usted consciente de la importancia de ponderar el impacto de sus decisiones?	○	○
2. Ante distintas situaciones o problemas, ¿evalúa opciones y alternativas según unos criterios?	○	○
3. ¿Reflexiona sobre la decisión que toma y evalúa los pros y los contras?	○	○
4. ¿Es capaz de establecer objetivos claros y medibles para sus equipos de trabajo?	○	○
5. ¿Se apoya en las reuniones como instrumento de gestión y de seguimiento?	○	○
6. ¿Otorga autonomía a sus equipos para que decidan y actúen según objetivos y criterios claros?	○	○
7. En las reuniones, ¿está abierto a escuchar otros puntos de vista y a cambiar de parecer según las circunstancias?	○	○
8. ¿Entiende el debate como una investigación de la realidad?	○	○
9. ¿Le gusta escuchar primero para tener todos los elementos de juicio antes de tomar una decisión?	○	○
10. ¿Siente que pierde autoridad cuando cambia su punto de vista?	○	○

Si en sus respuestas marcó un mayor número de casillas con NO, es probable que deba trabajar más en su capacidad directiva para mejorar su inteligencia directiva.

¿Qué leen LOS QUE TOMAN DECISIONES

De la B de Barack a la X de Xi Jinping, nos preguntamos qué leen ocho importantes líderes del mundo, y esto fue lo que encontramos.

Barack Obama, expresidente de Estados Unidos, mantuvo a quienes de alguna forma admiraban su política y su personalidad informados de lo que leía mediante una lista que publicaba cada año mientras estuvo en su gobierno. Sus recomendaciones pasaban por ensayos, biografías, novelas y compilaciones de investigaciones que reflejaban sus gustos personales o intereses del momento. Su costumbre no terminó con su mandato, dos días antes de que finalizara el 2017 posteó en su cuenta Facebook junto con su nota de "Feliz año 2018" la lista de los libros y canciones que más disfrutó. Dos de los libros que recomendó fueron: **1.** *Exit West*, escrita por el pakistaní Mohsin Hamid. Esta novela, relata la historia de una pareja que debe huir de una ciudad en guerra y escoger el lugar del mundo al que quiere llegar utilizando un sistema de puertas ficticias. El entorno de la trama son los problemas de emigración y refugiados que crecen en nuestro planeta. **2.** *The Power*, de Naomi Alderman. También es una novela pero se enmarca en el género de la ciencia ficción. Su trama se desenvuelve en una era en la que las mujeres desarrollan diferentes capacidades biológicas para defenderse de su mayor amenaza: los hombres –quienes ostentan los más importantes cargos políticos y económicos–. Las reflexiones que genera el libro advierten sobre las consecuencias políticas y sociales del desbalance de géneros. Los críticos coinciden en que es una interesante fábula para analizar la problemática que vivimos en nuestra sociedad.

Carlos Slim, hombre de negocios que posee una fortuna de 67 mil millones de dólares según *Fortune*, en la biografía de José Martínez publicada por la editorial Océano con el título *Los secretos del hombre más rico del mundo*, cuenta que posee una biblioteca en la que abundan las biografías y los textos financieros; tal vez por eso, *Superdinero*, de Adam Smith, es una lectura que de base recomienda. Y aunque el magnate expresa "Si me quieren entender por mis libros, no me entenderán ni un carajo", su gusto y fascinación por Gengis Kan lo delatan, junto con una recomendación que el año pasado dio a la prensa después de que le preguntaran ¿qué va a pasar con Estados Unidos?, a lo que Slim respondió "lean el libro de Donald Trump para entender el cambio drástico de cómo se llevará a cabo la política en los Estados Unidos". Lo que no se sabe es si se refería a el libro *El cerebro de Donald Trump*, que explica la sociopatía que supuestamente padece y cómo es un riesgo para la civilización occidental que conocemos hasta ahora. O si pedía que leyeran el libro *Trump y la caída del imperio Clinton*, de Vicente Vallés, en la que el autor afirma: "Donald Trump es algo más que un tipo histriónico y desafiante. Ha sabido ser lo que muchos americanos estaban buscando: alguien que pusiera boca abajo el sistema político del país, carcomido por décadas de amaneramiento y episodios de abuso".

Elon Musk es la muestra viva de lo que son los empresarios que están transformando al mundo con apuestas reales que parecen ficción. Con 47 años, ha creado, entre otras, cinco empresas que asombran: PayPal, Tesla Motors, SpaceX, Hyperloop, SolarCity, The Boring Company y OpenAI. Cohetes espaciales con tecnología de punta, autos eléctricos, transporte terrestre a través de túneles de vacío y entretenimiento futuro se encuentran en su portafolio de creaciones. Su máxima preocupación son los robots inteligentes y su capacidad para destruir a la humanidad. Parece ficción, pero si le dan una mirada a su Twitter –con más de 22,3 millones de seguidores– seguramente quedarán con sed de conocimiento o inspirados al pensar en las vastas posibilidades del futuro. Y es que Musk consigue esa sensación en sus seguidores, pues comparte permanentemente ideas, artículos y recomendaciones de libros. *Life 3.0 Ser un humano en la era de la inteligencia artificial*, de Max Tegmark, es precisamente un libro que recomendó acompañado de la siguiente frase: "La inteligencia artificial va a ser lo peor o lo mejor para la humanidad, así que hagámoslo bien". *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence* ofrece una panorámica de cómo la inteligencia artificial afectará el crimen, la guerra, la justicia, la sociedad, y nuestro sentido de ser humanos.

Iván Duque, el presidente de Colombia, según lo contó en una entrevista al diario *El Espectador*, dedicó horas íntimas a la lectura de *El príncipe* –el tratado de doctrina política de Maquiavelo, padre de la ciencia política moderna–. Inspirado seguramente en esas lecturas, Duque escribió *Maquiavelo en Colombia*, uno de los cuatro libros que ha publicado. Mucho más reciente –según respondió en W radio en junio pasado–, fue su lectura de *La Llamada de la Tribu*, de Mario Vargas Llosa, un ensayo que relata la evolución del pensamiento político del autor y la evolución de las ideas "liberales" desde Adam Smith hasta hoy.

Melinda Gates y Bill, su esposo, comparten su vida desde 1994, al igual que la pasión por los negocios, la tecnología, la filantropía y la lectura. Según respondió Melinda en el *show* de televisión de Ezra Klein, un libro que tienen en común como favorito y que a ella en particular le cambió su forma de ver el mundo es *Sapiens: A Brief History of Humankind Sapiens* y que en español se titula *Sapiens: De animales a dioses*, del israelí Yuval Noah Harari. El libro presenta la historia de lo que somos. Una de sus profundas reflexiones tiene que ver con la ficción y lo que ha provocado en los seres humanos "El secreto fue seguramente la aparición de la ficción. Un gran número de extraños pueden cooperar con éxito si creen en mitos comunes". Empuja a su lectura también, el saber que este ensayo sobre la humanidad fue elogiado por Barack Obama y leído por la mujer más poderosa del mundo –según *Forbes*–, la canciller alemana Ángela Merkel.

Sheryl Sandberg es la definición de una activista y también de una economista posicionada como ejecutiva exitosa en la dirección de operaciones de Facebook. A la vez, es la fundadora de LeanIn.org, una organización que desarrolla programas para desmentir los estereotipos de género y ofrecer oportunidades para todas las mujeres. También es lectora y a menudo publica listas con recomendaciones que incluyen libros de negocios y emprendimiento hasta libros para crecimiento personal. Este año, cuando en un panel, junto a otros innovadores tecnológicos, le preguntaron sobre el libro que recomendaría a los emprendedores, habló sobre *The Lean Startup*, de Eric Ries. Un libro que explica las formas de prevenir que las empresas nuevas fallen y que ella recomienda para saber "cómo ajustarse al paisaje moderno antes de que sea muy tarde".

Tsai Ing-wen, la presidenta de Taiwán, recientemente se dirigió al público en la Feria Internacional del libro de Taipéi. Durante su *tour* antes de la ceremonia de apertura, según reportaron los medios nacionales, compró dieciocho libros de temas variados. Desde unos para alimentar sus gustos personales como la historia del exótico té Formosan Oolong hasta uno de gatos escrito por un youtuber. Durante la feria la presidenta Tsai Ing-wen dijo: "Los libros no solo nos dan conocimiento, sino que también nos permiten hacer nuevos amigos en todo el mundo". Otros dos títulos que compró fueron: **1.** *Poder en el medio de Europa: cómo Alemania se reinventa a sí misma*, y **2.** *Todo el mundo miente: Big Data, New Data y lo que Internet nos puede decir sobre quiénes somos realmente* cuyo autor es Stephens Davidowitz, un científico de datos de Google con BA en filosofía de Stanford y Ph. D. en economía de Harvard. Este libro fue considerado por *The Economist* como el mejor libro del año y por Amazon como mejor libro del año en la categoría Negocios y Liderazgo.

Xi Jinping, presidente de China, tiene como *hobby* favorito leer. En febrero, días antes de celebrar la llegada del año nuevo chino, el presidente Xi Jinping se sentó frente a su biblioteca y habló para sus compatriotas, por televisión. En su alocución mencionó entre otros, que durante el último año había adicionado dos libros a su estante dedicado a inteligencia artificial: **1.** *El Algoritmo Maestro, The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World*, del portugués Pedro Domingos –uno de los mayores expertos mundiales en *machine learning*, profesor de la Universidad de Washington–. **2.** *Aumentado, Augmented: Life in The Smart Lane*, de Brett King. El tema: la historia futura, una predicción sobre cómo viviremos en un mundo que cambiará más en los próximos 20 años que en los últimos 250. El libro hace un repaso de las diferentes eras que ha vivido la humanidad hasta llegar a la presente Era Digital y mostrar cómo nos estamos sumergiendo rápidamente en la Era Aumentada, un futuro donde el autor explora cuatro temas claves: Inteligencia Artificial, Diseño de la Experiencia, Infraestructura Inteligente y Tecnología de la Salud. I

Informe de D.E. Comunicaciones Ltda. con textos a cargo de Camila Frapri.

ENCUENTROS ALUMNI

INALDE • BUSINESS • SCHOOL

INTERNACIONALIZACIÓN, UN MAR DE OPORTUNIDADES

LAMS • INALDE

5 y 6 de septiembre

RICHARD VIETOR Ph. D.

HARVARD BUSINESS SCHOOL
USA

SYLVIA ESCOVAR

PRESIDENTE TERPEL

ALEJANDRO MORENO Ph. D.

INALDE BUSINESS SCHOOL
COLOMBIA

ROHIT DESHPANDE Ph. D.

HARVARD BUSINESS SCHOOL
USA

JOSÉ MIGUEL SIMIAN Ph. D.

ESE BUSINESS SCHOOL
CHILE

FORTINO REYES

DIRECTOR GENERAL GRUPO BIMBO
DIVISIÓN LATINOAMÉRICA CENTRO

MARIO HERNÁNDEZ

PRESIDENTE FUNDADOR
MARROQUINERA S.A.

Evento ALUMNI INALDE, exclusivo para PRESIDENTES y DIRECTORES GENERALES

INSCRIPCIONES EN INALDE.EDU.CO/LAMS

PRECIO EGRESADO: $2.100.000 • **PRECIO NO EGRESADO:** $2.500.000

alumni@inalde.edu.co PBX: (1) 8 61 44 44 Ext.16060 CEL: 314 295 8398

LUGAR: Inalde Business School, Chía.

INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Café de presidentes en 1 minuto

HERNÁN RINCÓN, CEO de Avianca

Para fomentar el diálogo y el *networking*, Inalde Business School creó el Café de Presidentes, un encuentro en el que los presidentes y gerentes generales más influyentes del país comparten sus experiencias directivas a la par que analizan las temáticas que más impactan a la alta dirección. A partir de esta edición, resaltaremos las frases más significativas durante el café para leer en 1 minuto.

"Encontré tres cosas extraordinarias cuando llegué a Avianca: la marca, la flota y el nivel intelectual y profesional de la mayor parte de los empleados".

"No puede ser que en el comité ejecutivo de una organización se hable de todo menos del cliente y sus necesidades".

"Ningún cambio que venga de arriba perdura. Fue necesario un trabajo conjunto entre vicepresidentes y directores para lograr un verdadero cambio".

"Siempre hago y hacemos las cosas de acuerdo con la ley. Lo primero que debe estar en la mesa es integridad".

"Tres pilares fundamentales para superar el paro: 1. La aerolínea venía trabajando en un fortalecimiento financiero, 2. Un comité ejecutivo permanente por 52 días, 3. Fuimos transparentes con la opinión pública y también con el Gobierno".

"El cerebro para superar esta crisis de manera extraordinaria fue María Paula Duque y el éxito fue ser totalmente transparentes con la opinión pública".

"Avianca hoy es una mejor empresa, estamos muy unidos y nos apoyamos siempre. Estamos convencidos de que actuamos de manera correcta".

"Vamos a convertir a Colombia en un centro aeronáutico de talla mundial".

En 2016, cuando Hernán Rincón llegó como presidente ejecutivo de Avianca Holdings S.A. y presidente de Avianca S.A., se empezó a mover entre itinerarios, conexiones y frecuencias y se propuso el reto de digitalizar la aerolínea tanto en el servicio al cliente como en el interior de la misma. Pero sus planes no se han detenido ahí; hoy está al frente de la alianza con United Airlines, una de las más grandes aerolíneas del mundo.

“Mi interés personal: impactar y contribuir con la sociedad”

Antioqueño, egresado de la Universidad de Harvard, licenciado en Matemáticas y Ciencias Computacionales de la Universidad Estatal de Nueva York, con una maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes y otra de la Escuela Gubernamental Kennedy. Durante su carrera ha potenciado su *background* con el espíritu innovador que logra imprimirles a sus retos: desde darles acceso a la tecnología a unas 70.000 mil personas con diferentes niveles de discapacidad a través de 120 centros comunitarios para el desarrollo de habilidades tecnológicas en un trabajo realizado con la Organización de Estados Americanos, hasta la formulación de políticas en mercadeo y ventas para microsoft, donde asumió diferentes posiciones, entre ellas la de presidente para Latinoamérica. Pasó, entre otras, por Unisys, una de las 500 compañías más grandes del mundo según la revista *Fortune*. →

Al “Café de presidentes” están invitados los presidentes egresados de los programas Inalde. Si usted desea ser invitado, escriba un correo a jorge.bernal@inalde.edu.co. A la derecha, el CEO de Avianca, Hernán Rincón, con el rector de la Universidad de La Sabana y directivos de Inalde Business School.

DATOS Y RETOS DEL CRECIMIENTO DEL PAÍS:

John Naranjo Dousdebés

Profesor de Entorno Económico
Inalde Business School

El crecimiento del producto interno bruto (PIB) del primer trimestre de 2018 fue publicado por el DANE a finales del mes de mayo. Este documento trimestral, dice este Departamento, se soporta en los estándares internacionales de medición definidos por la Organización de Naciones Unidas y del Fondo Monetario Internacional y presenta los principales cambios a corto plazo del PIB. Simultáneamente, el Banco de la República informó que el crecimiento del PIB del primer trimestre fue 2,8 %, superior al informado por el DANE, 2,2 %, lo que generó confusión y malestar en los analistas económicos, los inversionistas, los consumidores y los empresarios, diferencias que hacen perder credibilidad, ya sea la del DANE o la del Banco de la República.

Como informó el DANE en un comunicado de prensa del 15 de mayo de 2018, este Departamento acaba de actualizar el año base de las cuentas nacionales. La elaboración y publicación de estas cuentas fue responsabilidad del Banco de la República desde 1958, pero entregadas al DANE en 1970. Esta última institución debía actualizar la base de las cuentas nacionales y el cálculo de sus agregados macroeconómicos. Fue así como se dieron cuatro ciclos antes de adoptar el nuevo año base de 2015: las bases de 1975, 1994,

¿QUÉ DEBEMOS CREER?

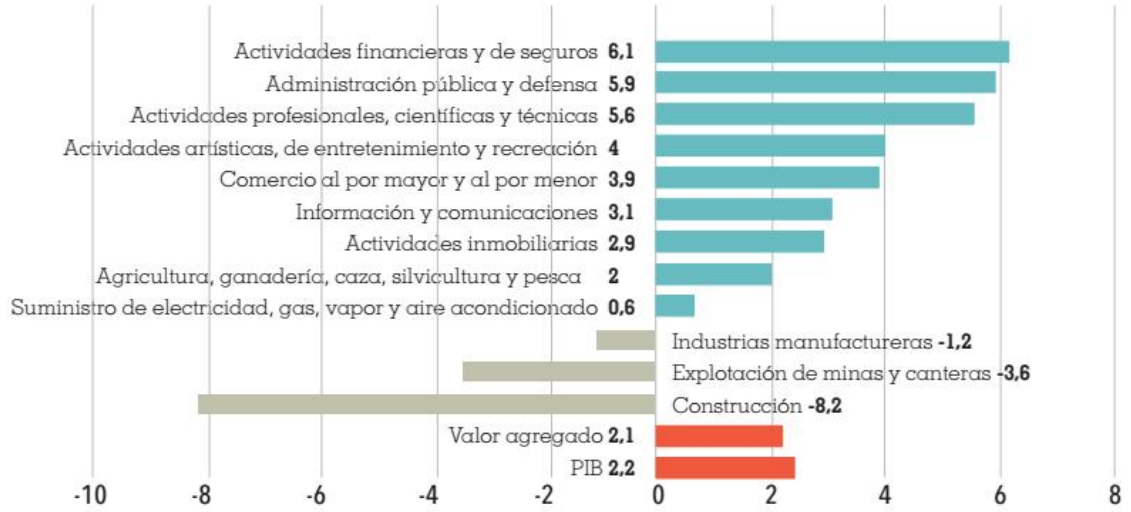
En medio de las diferentes cifras que sobre el PIB anuncia por un lado el Banco de la República y por el otro el DANE, se encuentra el colombiano que hace empresa; entender de dónde sale esta cifra, qué la afectó y cómo se gastó le ayudará a planear y a estar atento a las variables que la impactarán en el futuro.

2000 y 2005. Para hacer esta modificación, dice el DANE que inició los trabajos desde 2013 y fue así como en 2015 empezó a hacer la base del primer trimestre de 2018.

Con esta base de 2015, el DANE actualizará el año base del PIB cada cinco años y no cada diez como ha sido hasta la fecha. Esto permitirá un mejor informe sobre el crecimiento real de la producción y del gasto.

Adicional a este cambio, el DANE aumentó de 9 (en uso) a 12 el número de grupos de actividades económicas. **El gráfico 1** nuestra los grupos y su crecimiento en el primer trimestre de 2018. Aparecen como nuevos, entre otros, la administración pública y defensa; y actividades profesionales, científicas y técnicas.

Gráfico 1.
Tasa de crecimiento anual / Actividades económicas
2018PR / 2017PR (I trimestre)



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales,

También el PIB, lo relacionado con la producción, se acompaña de una nueva presentación. En el **cuadro 1** se muestran cuatro diferentes tasas de crecimiento con relación a este tema. La primera muestra que el PIB de 2018 en el primer trimestre creció 7,1 % con respecto al primer trimestre de 2017, a precios corrientes, pero solamente 2,2 % a precios constantes (la locomotora de la construcción se redujo en 8,2 %). Además, el DANE publica una serie desestacionalizada para comparar el crecimiento del primer trimestre de 2018

con respecto al último trimestre de 2017. A precios corrientes, el crecimiento fue de 1,9 % y a precios constantes solamente de 0,7 %.

Con tantos índices de crecimiento es fácil confundir al ciudadano común. Del gráfico y los cuadros se deduce que el crecimiento del PIB (que debe ser a precios constantes) es muy bajo.

Los indicadores del **cuadro 1** reflejan la producción de bienes y servicios, pero también es importante entender cómo se gastó el PIB que creció 2,2 % a precios

Cuadro 1.

Variación histórica de la Productividad Total de los Factores (PTF) en Colombia

ACTIVIDAD ECONÓMICA	SERIE ORIGINAL TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)		SERIE DESESTACIONALIZADA TASA DE CRECIMIENTO TRIMESTRAL (%)	
	Precios corrientes 2018Pr-I / 2017Pr-I	Precios constantes 2018Pr-I / 2017Pr-I	Precios corrientes 2018Pr-I / 2017Pr-IV	Precios constantes 2018Pr-I / 2017Pr-IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	8,7	2,0	1,0	-1,3
Explotación de minas y canteras	7,4	-3,6	-0,7	-2,6
Industrias manufactureras	0,4	-1,2	-0,6	1,2
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,2	0,6	3,5	-0,9
Construcción	-3,3	-8,2	-0,5	-2,4
Comercio al por mayor y al por menor	7,1	3,9	0,8	1,6
Información y comunicaciones	4,0	3,1	0,7	4,0
Actividades financieras y de seguros	18,9	6,1	1,4	0,4
Actividades inmobiliarias	6,2	2,9	1,4	0,8
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14,0	5,6	2,3	5,7
Administración pública y defensa	11,5	5,9	1,6	1,4
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	13,0	4,0	5,2	2,9
Total Valor agregado	7,1	2,1	1,4	0,7
Total Impuestos - subvenciones	6,8	3,3	2,4	1,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	**7,1**	**2,2**	**1,9**	**0,7**

Fuente: DANE, DSCN.

constantes en el primer trimestre de 2018. El **cuadro 2** consigna el crecimiento del gasto y sus componentes. La inversión se redujo en 3,9 %, las exportaciones en 0,5 % y las importaciones en 1,7 %; pero aumentó el gasto de consumo final en 3,2 % generado por un bajo crecimiento del consumo de los hogares (2,5 %), pero aumentado sustancialmente por el crecimiento del consumo final del Gobierno general (6,7 %), consumo que hace que los gastos del Gobierno hayan crecido de niveles cercanos al 14 % del PIB (desde décadas atrás) a niveles de entre 16 % y 17 % actualmente.

A QUÉ SE DEBE EL REDUCIDO CRECIMIENTO DEL PIB

Son muy pobres los crecimientos anuales de los PIB recientes. Nos acostumbramos a un 4 % - 4,2 % como el promedio de los años 2001 a 2013, pero los recientes (2015, 2016, 2017 y el primer trimestre de 2018) presentan promedios cercanos al 2,2 % anual. Es decir, la mitad de lo que no fue suficiente para acabar la denominada pobreza extrema.

Los reducidos crecimientos del PIB tienen varias justificaciones que el Gobierno y analistas hacen notar:

a) Petróleo. Una altísima reducción de los precios de nuestra cesta petrolera (de 102 dólares por barril en 2013 a 23 dólares en febrero de 2016), lo que golpeó fuertemente los ingresos de los productores, disminuyó la Inversión Extranjera Directa en producción y exploración. El ingreso del Gobierno Nacional como porcentaje del PIB pasó del 3,3 % en 2013 a prácticamente 0 % en 2017. Se rebajó el monto de las regalías regionales. Este comportamiento afectó las exportaciones totales de bienes (en 2013 fueron $60 billones y se redujeron a $38 billones en 2015), lo que se tradujo en un déficit de la cuenta corriente de 6,3 % billones del PIB.

b) Problemas ambientales. El fenómeno de El Niño inundó extensas áreas dedicadas a la producción de alimentos, lo que redujo la oferta de estos. Adicionalmente, se complicó el traslado de los alimentos a los consumidores como

Cuadro 2.

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)
Primer trimestre 2018 vs. Primer trimestre 2017

Importaciones	-1,7
Gasto total de consumo final	3,2
a) Gasto de consumo individual de los hogares	2,5
b) Gasto de consumo final del Gobierno general	6,7
Formación bruta de capital	-3,9
Exportaciones	0,5
Producto interno bruto	2,2

Fuente: DANE.

Los reducidos crecimientos del PIB tienen justificaciones: reducción de los precios del petróleo de 102 dólares por barril en 2013 a 23 en febrero de 2016 y su efecto dominó llegó a las exportaciones totales de bienes que en 2013 fueron $60 billones y se redujeron a $38 billones en 2015.

consecuencia de una larga huelga de los camioneros. También los efectos climáticos perjudicaron la operación de las hidroeléctricas.

c) Alta depreciación del peso que llegó al 80 % y aumento del costo en pesos de los bienes y servicios importados.

d) Una reforma tributaria que aumentó los impuestos indirectos, especialmente el IVA, y directos que redujeron el ingreso de las personas naturales y, por lo tanto, el consumo y la inversión del contribuyente.

e) Un pobre desempeño de las economías de los países compradores de bienes y servicios colombianos.

La asociación de las causales anotadas se tradujo en una muy alta inflación: llegó al 9 % en julio 2016, muy por encima de la meta del Banco de la República que es 3 %. Esto generó un aumento en la tasa de intervención del Banco a niveles cercanos al 8 %. Esta tasa, que es la tasa de interés mínima a la que el banco les presta dinero a las entidades financieras, hizo subir los intereses del mercado, redujo la oferta monetaria, disminuyó la demanda agregada y las cotizaciones en la Bolsa de valores, lo que reduce precios y costos y la inflación.

Asimismo, la devaluación del peso hizo más costosa la deuda externa, privada y pública. Esta deuda aumentó de 42.000 millones de dólares en 2008 a 123.000 millones de dólares en 2017. Fue más costosa su amortización y el pago de los intereses.

Como resultado, la tasa de intervención adoptada por el Banco de la República (alta) redujo la inflación a niveles cercanos a la meta del banco, pero frenó el crecimiento del PIB. En resumen: el pobre desempeño de la situación mundial, incluido el petróleo, la política monetaria (más ingreso para el Gobierno) y la política fiscal.

Sin embargo, cabe mencionar que el Gobierno trató de enfrentar el problema: redujo algunos gastos, buscó financiación para sacar adelante las 4G (aunque su progreso sigue lento) y otros proyectos de tipo social, y la tasa de cambio flexible no

controlada, sino sujeta al mercado ayudó a absorber parte del gran déficit de la cuenta corriente que, como se mencionó, alcanzó muy altos niveles. Asimismo, se permitió que la Regla Fiscal aceptara déficits cercanos al 4 % cuando esta tenía una meta máxima para el déficit fiscal del orden del 2 %. También es notable la gran cantidad de TES del Gobierno (25 % del total) que fueron comprados por inversionistas extranjeros.

↑
← Disminuir la informalidad laboral y promover la inversión en infraestructura son, entre otras, reformas estructurales que se requieren para aumentar la productividad y el PIB potencial.

RETOS

A la fecha, la inflación ha venido acercándose a la meta del Banco de la República, lo que permite reducir la tasa de interés. Por tanto, el consumo y la inversión podrán aumentar más fácilmente. También, la economía mundial muestra signos positivos que podrían estimular nuestras exportaciones. Además, el índice de la confianza del consumidor registra el valor positivo más alto desde julio de 2015; las condiciones económicas mejoran, así como las expectativas del consumidor. También van en aumento la confianza de la industria y la del comercio.

Sin embargo, la economía es vulnerable: un aumento del gasto que eleve la deuda actual pone en peligro su calificación con grado de inversión. Se requiere adelantar reformas estructurales para aumentar la productividad y el PIB potencial (estudios recientes lo estiman en el rango 2,8 % a 4,1 %), diversificar la producción, disminuir la informalidad laboral, ofrecer educación de alta calidad, promover la inversión en infraestructura, aminorar las barreras al comercio internacional, mejorar la administración de los impuestos y reformar las pensiones.

Todo lo anterior demandará financiación extranjera significativa y la economía está muy expuesta a condiciones más duras impuestas por las finanzas globales, dice el FMI. ¿Podrá el nuevo gobierno hacer las reformas anotadas, enfrentando una dura oposición?

Hay que recordar que Colombia ya hace parte del privilegiado grupo de la OECD, pero no basta con pertenecer, sino que es necesario asumir y llevar a cabo las recomendaciones que este organismo señala. Aún Colombia está muy lejos y uno de los factores más críticos para alcanzar este propósito radica en unas instituciones con una bajísima calificación mundial, según el Global Competitiveness Report, y cuya gestión se refleja en las falencias de las tres ramas del poder, a lo que ya me he referido en artículos de ediciones anteriores de esta revista. I

Centro de obesidad, dismetabolismo y deporte.

Grupo de especialistas orientados a calcular y determinar los riesgos actuales de su estado de salud, brindando estrategias que llevan a disminuir la aparición de enfermedades crónicas.

Contamos con especialistas en:
Endocrinología, Medicina Interna, Medicina de la actividad física y el deporte y psicología, entre otras.

Pida su cita en la línea **345-83-49**

Centro Médico Las Américas

Centro Médico Las Américas Envigado
Dirección: Centro Comercial City Plaza - local 185
Calle 36 D Sur # 27a -185
Teléfonos: 345-83-49 o 345-83-51

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

VIGILADO Supersalud

CAROLINA PRIETO, COUNTRY MANAGER DE MOTOROLA
¿EN DÓNDE RADICA SU LIDERAZGO?

Cómo es que esta ejecutiva de 42 años, egresada del Programa de Dirección General –PDG– de Inalde, consigue convertirse en la primera y única mujer que Motorola tiene en este cargo en el mundo y cuáles son los principios con los que ha conseguido que su marca siga consolidándose como la segunda en participación de mercado en el país.

Desde muy joven le atrajo el golf. Su espíritu competitivo se manifestó por ese entonces. No solo quería jugar; además, quería ganar. Para ello, aspiraba a jugar con el grupo de los jugadores más expertos. Pero ellos, además de su experiencia –semiprofesionales en algunos casos–, también eran conocidos empresarios y, por supuesto, todos eran hombres.

Mientras abrazaba esa aspiración, Carolina tenía 15 años, es decir, sobre el papel no tenía ninguna posibilidad. Sin embargo, todas las mañanas a las siete en punto siempre se le veía en el campo entrenando, sola, golpe a golpe, hoyo a hoyo. Así continuó, durante dos años, hasta que un día alcanzó el hándicap 5, que le daba la oportunidad de ser admitida en aquel grupo. No había duda de que lo primero que vieron fue a una chiquita joven y delicada, pero después, cuando conseguió ganarles, la miraron con asombro y admiración.

Ingresar por méritos propios en ese grupo de expertos golfistas la hizo descubrir lo dulces que son los frutos de la perseverancia. Semejante hazaña la hizo merecer el respeto de los demás y, más importante todavía, el suyo propio. El golf le enseñó a analizar riesgos, a ver oportunidades, a tomar decisiones, a ignorar el miedo ambiental, a gozar del éxito y a asumir el fracaso. Pero, por encima de todas las cosas, aprendió que la barrera entre hombres y mujeres es ficticia; se trata de un obstáculo cultural que solo se derriba con trabajo y resultados.

En Motorola ha alcanzado un notable nivel de éxito, lo admite sin pudor. Y aunque su equipo está mayoritariamente formado por hombres, trata de ejercer su liderazgo con los valores y las cualidades del talento femenino: asertividad, atención a los detalles, buena comunicación y lealtad al equipo.

Esas son las lecciones que, además, trata de transmitir a las mujeres que trabajan con ella. "No te van a juzgar por ser mujer; te juzgarán por lo que consigas" –advierte Carolina–. "No dejes, pues, que te convenzan de que no puedes conseguir lo mismo o más que un hombre", insiste.

"AUNQUE MI RESPONSABILIDAD ES HACER QUE LAS COSAS OCURRAN, ES OBVIO QUE UNA ÚNICA PERSONA NO PUEDE SER EXPERTA EN TODAS LAS ÁREAS. DE AHÍ QUE SEA CLAVE REUNIR EN TORNO A MÍ A LOS MEJORES". Carolina Prieto, *country manager* de Motorola Mobility para Colombia y Ecuador.

PENSAMIENTO POSITIVO

Dicho en otras palabras, esta ejecutiva asegura que la clave está en pensar en grande. "La eventualidad de que las cosas no salgan como esperas se desvanece cuando visualizas cómo vas a alcanzar lo que te has propuesto".

En 2013 recibió el encargo por parte de Motorola de lanzar un teléfono celular que revolucionaría la telefonía móvil en Colombia. Se trataba del primer modelo de la familia Moto G, que ponía al alcance del público especificaciones de modelos *premium* a un precio inusualmente asequible. La marca, consciente del potencial del producto, le exigió alcanzar en un mes una cifra de ventas equivalente a la que un producto de la marca con características similares conseguía habitualmente en medio año. Carolina recuerda con precisión la seria preocupación que le causó dicha solicitud y le consultó a su jefe regional, Rudinei Kalil –además mentor y amigo–, y sus palabras fueron: "Los límites te los pones tú, Caro; vamos a lanzar un producto que va a revolucionar el mercado en Colombia, así que mejor será que pienses en grande, porque lo que vamos a conseguir es muy grande".

A partir de ese momento, la parte pertinaz de la personalidad de Carolina le hizo abandonar todo pensamiento que la hiciera dudar. Por otra parte, reconoce Carolina, "el producto era excelente; nunca ninguna marca había reunido tanta tecnología en un celular de gama media. Había mucha inteligencia, mucho esfuerzo y mucho talento detrás de su desarrollo y, además, el mercado confiaba en Motorola y recibiría los beneficios del nuevo modelo con los brazos abiertos... Nunca me permití un solo pensamiento que lo pusiera en duda. Y funcionó". El final de la historia así lo corrobora: "El mercado se entusiasmó con el nuevo producto, alcanzamos y sobrepasamos por mucho las cifras que nos exigían y Motorola volvió a marcar un hito en Colombia y en la región".

Y es que para Carolina, en los negocios el pensamiento positivo es la mitad del éxito, la otra mitad –en su caso– es el producto y la confianza del usuario. "Este es el mantra que repito siempre a mi equipo: piensa positivo, piensa grande".

Hoy, con esa actitud y las cualidades propias de la organización bajo su liderazgo, Motorola logró un crecimiento en Colombia de 86 % en 2017, y a la fecha se ha convertido en la marca número 1 en gama media por quinto año consecutivo y se consolida como el tercer mercado de la región, detrás de Brasil y México.

***PARA SU EQUIPO ES MI DEBER CONSEGUIRLES Y ABRIRLES ESPACIOS PARA QUE CREZCAN, PARA QUE TENGAN VISIBILIDAD DENTRO DE LA EMPRESA, PARA QUE DESARROLLEN SUS PROPIAS AMBICIONES Y LAS ALCANCEN".**

"EL GOLF ME ENSEÑÓ A ANALIZAR RIESGOS, A VER OPORTUNIDADES, A TOMAR DECISIONES, A IGNORAR EL MIEDO AMBIENTAL, A GOZAR DEL ÉXITO Y A ASUMIR EL FRACASO".

*** PARA ELLA**

Carolina Prieto: de algún modo, mi liderazgo tiene como objetivo hacer posible el desarrollo de quienes trabajan conmigo y, en última instancia, su felicidad.

EL VALOR DE UN GRAN EQUIPO

Pero el logro del que Carolina siente mayor orgullo es de haber encontrado a su equipo, "un grupo de personas extraordinarias, de buenos seres humanos, que buscan el éxito con insistencia, pero que no se relajan una vez lo alcanzan... Tienen la inteligencia emocional necesaria para cuestionar lo que hacen constantemente, sin conformarse con lo que ya han conseguido". Y al preguntarle sobre cómo son las sesiones de trabajo con ese equipo, su descripción retrata una *startup*, que imagina de forma permanente nuevos retos y se comunica abierta y respetuosamente, pero siempre lo hace muy claro y con asertividad.

Otra de las cualidades que resalta es que siempre comparten los éxitos y nunca buscan a un culpable individual si se ha trabajado de forma colectiva. "Triunfar y fracasar son dos caras de la misma moneda, y ambas son responsabilidad de todos. Las medallas y las cruces siempre se deben llevar entre todos".

LA MISIÓN DE UN LÍDER

Carolina insiste en que es misión de un líder conocer qué motiva, qué preocupa y con qué sueña cada uno de los miembros del equipo con el que se trabaja, tanto en lo profesional como en lo personal. "Considero que es mi deber conseguirles y abrirles espacios para que crezcan, para que tengan visibilidad dentro de la empresa, para que desarrollen sus propias ambiciones y las alcancen".

Para ella es un reto diario transmitir y vivir con su equipo la experiencia de interiorizar y sentir como propio el trabajo que realizan entre todos: "Podríamos decir que se trabaja en primera persona, pero siempre lo conjugamos en plural. Es decir, entre nosotros, el yo da paso al nosotros. De esta manera, el equipo es la suma de los 'yos'. Y cuanto más crezca cada uno de ellos, más grande y más capaz será la suma de todos, el nosotros".

LAS PERSONAS SON LO PRIMERO

"A lo que aspiro es a que sean mejores que yo en cada disciplina. Es la única manera de asegurarme de que tengo al equipo mejor preparado y más multidisciplinario del mercado. Cuanto mejores sean ellos, mejor será para todos. Estoy muy orgullosa de las mujeres y hombres de mi equipo, de lo que son capaces de hacer y de los valores en los que creen".

Un nuevo formato para reportar la misma información, ¿debería revelar un diagnóstico diferente?

NIIF

Con su llegada, los reportes financieros se sinceraron, pero preocupa que se esté recorriendo el camino de la norma anterior, es decir, que se esté permitiendo nuevamente diluir la realidad económica.

Juan Diego Arbeláez Celis

Profesor, Inalde Business School.

En el primer reporte de información bajo NIIF cada empresa modificó la valuación contable de sus activos y pasivos. Es decir, en la fecha de la transición "de las 23:59 a las 00:01 horas" el patrimonio de la empresa aumentó o disminuyó en comparación con nuestro imaginario histórico, ¿se sorprendió con lo que decían esos primeros reportes NIIF? En algunos casos, los "nuevos" ratios de monitoreo financiero pusieron en duda la capacidad de emprender los proyectos previamente aprobados (soportados en la información financiera anterior) e incluso en los casos más extremos, algunos accionistas vieron desaparecer la mayor parte de su patrimonio.

¿LAS NIIF "CAMBIARON LA REALIDAD" ECONÓMICA?

En mi experiencia como directivo y consultor pude encontrar que los principales cambios en la posición financiera fueron resultado del aumento o disminución en el valor de las grandes inversiones (propiedad, planta y equipo y otras propiedades de inversión) y de la aparición o el incremento del pasivo por impuesto diferido.

En cuanto al valor de las grandes inversiones, la norma anterior lo venía ajustando por medio de las valorizaciones, usando avalúos técnicos con una vigencia de tres años. Es decir, en el peor de los casos la valuación de activos fijos tendría una brecha máxima de ese periodo, además, si se hubiesen presentado hechos relevantes que alteraran significativamente su valor, la responsabilidad

de la gerencia es advertir la materialidad de dichos hechos, cuantificar y revelar el impacto en los estados financieros. ¿Se justifican diferencias relevantes en los activos? De ninguna manera, antes de las NIIF existían las herramientas suficientes para mantener controlada la brecha entre reporte contable y la realidad económica de los activos.

En relación con el pasivo por impuesto diferido, el punto es que al momento de la transición de norma contable, ambos estados financieros (COLGAAP y NIIF) corresponden al mismo momento del tiempo con iguales reglas y compromisos fiscales. El impuesto diferido no es un impuesto "nuevo", lo que revela su contabilización es el efecto temporario de los impuestos "de siempre". ¿Influyó la planeación tributaria? En efecto, pero el hecho de que se posponga un compromiso fiscal no implica que la obligación no existe. ¿Si el pasivo por impuesto diferido resultó tan relevante, dichas obligaciones debieron revelarse antes? Claro, porque los directivos certificamos que los reportes financieros contienen todo lo material económicamente.

Dejando de lado las argumentaciones técnicas, el sentido común nos pone en evidencia un importante aprendizaje: cambios drásticos en la posición patrimonial derivados de la transición a NIIF son motivo suficiente para cuestionarse a fondo por el verdadero desempeño histórico del negocio. Dado que la contabilidad financiera es el medio provisto para informar a los *stakeholders* sobre la situación y el desempeño, ¿se falló al informar la realidad económica a los interesados? Sí, aunque se aplicaron nuevos métodos de medición y las cuentas fueron sometidas a un criterio más agudo para su reconocimiento y clasificación en NIIF, no se presentó ningún hecho económico real adicional, solo se utilizó un nuevo formato para reportar la "misma" información.

Y ahora que sigue…

Los reportes en NIIF hacen parte de nuestra rutina actual y son la fuente de información para el diagnóstico, control, planeación y la toma de decisiones. Pero lo más importante es el mecanismo para generar y mantener la confianza de quienes deciden apoyar nuestros proyectos empresariales.

Los mayores desafíos directivos consisten principalmente en hacer seguimiento permanente al criterio gerencial utilizado en la construcción de la información financiera y comprender los impactos derivados de la dinámica del impuesto diferido, obligando a los responsables a entender al detalle el concepto, sus inductores y variaciones. No podemos seguir aprobando información financiera con "cajas negras" que no entendemos.

Concluyo que la implementación a NIIF forzó que los reportes financieros se sinceraran. Como directivo me inquieta que con el paso del tiempo estemos recorriendo el mismo camino de la norma anterior, es decir, que se diluya la realidad económica año tras año. Miembros de junta, revisores fiscales y accionistas, ¿están dispuestos a permitir que la información financiera se distancie de la realidad económica otra vez? ¡Está en sus manos evitarlo!

EXPERIENCIA Siigo

VENDER TRANSMITIENDO FELICIDAD

→ David Ortiz, gerente de Siigo y egresado del Executive MBA de Inalde y Ricardo Ortiz, egresado del PADE de Inalde y fundador de Siigo

CASO

Siigo nace gracias a Ricardo Ortiz, un hombre con talento para escribir código y hacer programas, en 1988 -una época en la que esa tarea era difícil y retadora–. Las soluciones y novedad que ofrecía su programa le permitieron conseguir varios clientes, hasta que un día instaló su *software* en la compañía de uno de sus amigos, a quien entre otras, le mostró, por medio del programa, cómo lo estaban robando: "Y cuando mi amigo vio las pruebas en el programa y se dio cuenta de que era verdad lo del robo, me dijo: 'Oiga, qué programa tan bueno el suyo', como si el robo no le hubiera importado"; esa credibilidad que le manifestaron le mostró las perspectivas empresariales que tenía su emprendimiento y fue allí, según Ricardo, que se consolidó Siigo como empresa.

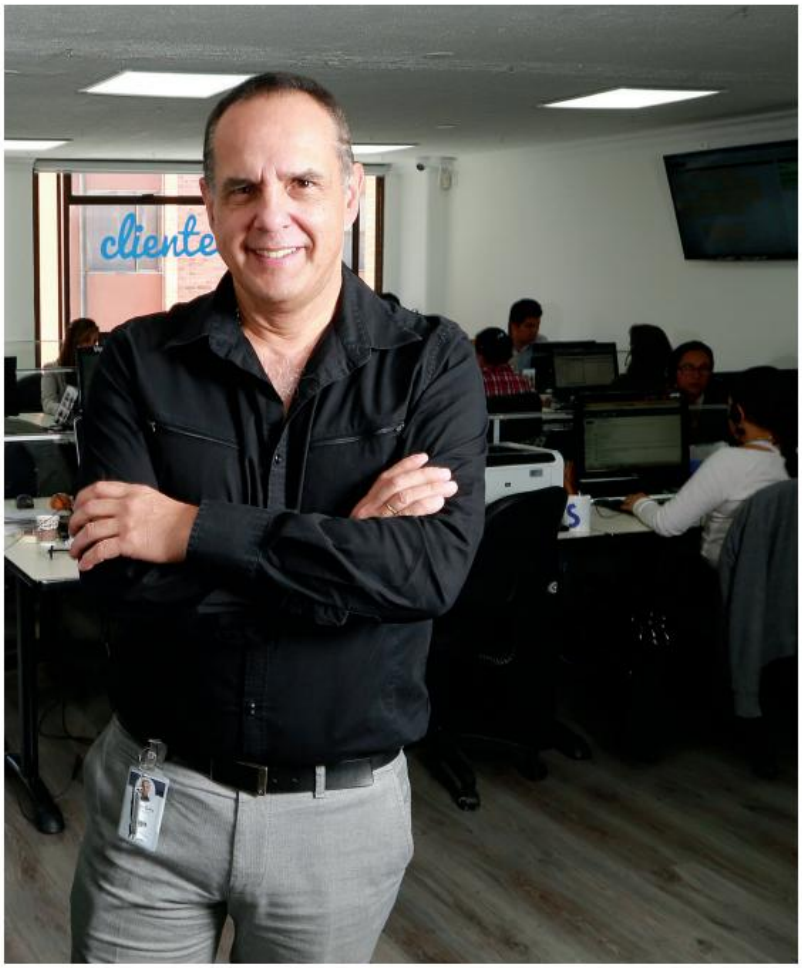
COMIENZA UNA HISTORIA DE CRECIMIENTO CONSTANTE

El software resultó atractivo no solamente para empresas sino también para las personas que lo conocían. Tres años después, como todo negocio en construcción, la compañía aumentó sus ventas y Ricardo aprendió la primera lección del emprendedor: "No sea tacaño, eso es lo primero que hacen todos los empresarios al comienzo porque se quieren ahorrar hasta el último peso".

El crecimiento para Siigo era constante y Ricardo decidió vender su programa en otros países; se expandió a Venezuela, Perú y Ecuador y "fue cuando la plata se acabó, porque expandirse era muy duro en esa época; literalmente nos secamos, endeudamos la empresa y empezamos a deber".

Fue el momento en el que Ricardo decidió partir hacia Europa para encontrar nuevos caminos que le ayudaran a convertir su empresa

La historia de una empresa que ofrece servicios de *software* contable con un modelo para escalar la excelencia tiene que ser contada. Su fundador nos comparte sus experiencias y los motivos que lo llevaron a creer que una empresa es un espacio para que también los trabajadores se sientan felices, motivados, se transformen y, sobre todo, sean buenos seres humanos.



↑ Ricardo Ortiz, fundador y propietario de Siigo, una empresa que ofrece el servicio de *software* contable y empresarial a contadores y empresarios.

en un negocio próspero. Luego de algunas reuniones con multinacionales, unos inversionistas holandeses tomaron la decisión de formar parte de Siigo. "Y comenzaron a pasar dos cosas, una muy buena y otra pésima. La buena es que yo viajaba mucho y entendimos que en Colombia somos geniales para hacer software. Lo perverso es que cuando estas multinacionales entran, quieren vigilar cada detalle de la compañía. Fue así como empecé a ver que cambiaron las reglas del juego que yo había implementado y los empleados pasaron a tener sueldos variables (70 % fijo y 30 % variable), que dependían solo de la medición de sus objetivos. Desde mi punto de vista, allí se dañó un esquema cultural y se convirtió en un sistema agobiante de control".

En el año 2010 Ricardo decidió recomprar el 100 % de la empresa; analizó lo que había empezado a pasar con el negocio y a buscar la respuesta del porqué se había estancado. A partir de ese análisis, **le tomó un año a él, como fundador de la compañía, cambiar el *chip* en sus trabajadores.** Fue así como en 2011 creó el área de innovación para implementar un gran proceso de transformación: nombró a su hijo David como gerente y, además, inició un proceso estructurado de sucesión de la empresa. A partir de esa decisión se pasó de ofrecer trece productos a solamente dos. Cuando la organización estuvo nuevamente enfocada en su misión y visión, la cultura cambió y Siigo nuevamente creció a gran velocidad.

En la actualidad cuenta con más de 350 empleados que trabajan para más de 119.000 empresas vinculadas, con un 96 % de satisfacción. Aunque la organización había crecido potencialmente, era el tipo de empresa que estaba dirigida por un agnóstico que, aunque se preocupaba por la gente y por su satisfacción, no se

interesaba por la religión, no les daba importancia a las creencias y a la espiritualidad, y mucho menos se preguntaba si existía o no Dios.

LA RELIGIÓN: "SI USTED ES UNA BUENA PERSONA PUES ES UN BUEN CRISTIANO"

"Yo no quería a la iglesia por el comportamiento de las personas que asistían a la iglesia, pero iba por compromiso con mi familia. No entendía cómo esos mismos que iban a la iglesia salían a tratar mal a la gente, a maltratar al conductor. Además, empezaba a ver a todos esos personajes que creen que están levitando; no me gustaba ir a la iglesia". Sin embargo, Ricardo recuerda que reflexionó acerca de cómo juzgaba a la gente por lo que hacía mal y no por lo que hacía bien: "Somos como los aviones: que cuando llegan a su destino nadie dice nada si todo está tranquilo, pero cuando no llegan y se caen, es ahí cuando se hace ruido". Tras su reflexión, Ricardo decidió asistir a un retiro de Emaús luego de recibir la invitación de un amigo. "Más por curiosidad, me dispuse a leer los cuatro evangelios para ver qué era lo que decía realmente la Biblia. Ahí me di cuenta de que lo que yo pensaba estaba escrito: uno vino a este mundo para ser una buena persona y si usted es una buena persona pues es un buen cristiano. La Biblia da muchas herramientas para ser una buena persona". Experimentó un cambio personal y espiritual con el cual entendió que tenía mentalidad de cristiano y a partir de ello formuló tres ideas:

1. Llevar a todos los trabajadores de la empresa a los retiros de Emaús: "Este es un espacio propicio para la reflexión y, además, para encontrar esos aspectos de nuestra vida que debemos mejorar. Obviamente llevé a mi familia también".

2. Enfocar mis objetivos con algunos aspectos de la visión cristiana para crear nuevos caminos para ser mejor persona e implementar el aprendizaje en mi empresa.

3. Reflexionar sobre cómo fomentar un liderazgo basado en las enseñanzas que surgían después de haber asistido a un retiro.

UN MODELO DE FELICIDAD

Escalar la excelencia, por medio de la felicidad, fue un modelo que se implementó en Siigo a partir de diversas experiencias académicas y de descubrimiento que tuvieron Ricardo y su hijo David, quienes llegaron a la conclusión de que la única manera de ser exitosos en una empresa es cuando la gente se está sintiendo bien, "no importan las máquinas, los

"NO IMPORTAN LAS MÁQUINAS, LOS PROCESOS, LA TECNOLOGÍA; UNO PUEDE TENER LA MEJOR TECNOLOGÍA DEL MUNDO, PERO SI NO ESTÁN LAS PERSONAS APROPIADAS Y NO ESTÁN FELICES, LAS COSAS NO VAN A SALIR BIEN Y PUNTO". Ricardo Ortiz.

procesos, la tecnología; uno puede tener la mejor tecnología del mundo, pero si no están las personas apropiadas y no están felices, las cosas no van a salir bien y punto".

Con la estructuración de este modelo se generó una discusión trascendental "y es que 'usar el látigo' y la exigencia sirve para sacar el ciento por ciento a las personas, pero cuando se les moviliza el corazón se obtiene el doscientos por ciento".

Por eso cuando Ricardo se preguntaba si la calidad de la empresa se medía cuando iban a hacerle auditoría, su respuesta siempre fue "no", porque "sentía que con esos procesos se podía dañar la empresa, la deshumanizaba; ya la gente estaba enfocada en el proceso, pero para cumplirle al sistema de gestión de calidad perdían su foco y terminaban odiando el sistema". Hoy, Siigo funciona con pocos indicadores y aunque Ricardo es consciente de que se debe medir, pero que es necesario saber para qué medir, si para controlar o para mejorar.

Cuando esta teoría se conecta con la empresa, se elimina el concepto de controlar. En ese momento Ricardo comenzó el proceso de enseñarle al personal de su empresa que si se es correcto es porque sale del corazón y no porque haya alguien vigilando.

"**Nosotros decidimos empezar a eliminar el control**, acto difícil en un país delicado como Colombia, donde los corruptos están siempre y lo incorrecto lo vuelven correcto". Pero cuando finalmente se rompe con ese esquema de control y se genera un voto de confianza hacia el empleado, "la gente lo devuelve con mucha generosidad, día tras día".

Para que los empleados hicieran lo correcto sin que los vigilaran, era imprescindible crear un esquema de valores muy bien estructurados. Así, se determinó que la empresa debía tener valores humanos y no valores empresariales, "como la sostenibilidad y el cumplimiento; '¿eso en qué me mueve a mí el corazón?'. Incluso, en una empresa cualquiera los empleados no conocen los valores de su organización".

LOS VALORES SIIGO

El modelo de felicidad trajo consigo cinco valores: 1. Nos apasiona servir; 2. Nos ponemos la 10; 3. Gozamos y hacemos reir; 4. Somos humildes, y 5. Fomentamos y disfrutamos el cambio.

Al cambiar los valores de la empresa y definir un propósito loable, "ponemos el corazón para transformar la vida de contadores y empresarios". El índice de satisfacción de Siigo aumentó de 72 % a 96 %, la rotación y el ausentismo disminuyeron "porque esos valores son los que calan dentro del corazón de las personas".

Asimismo, se prohibieron cuatro prácticas en Siigo: "Nunca podemos hablar si estamos de mal genio; nunca

EN Siigo SE ELIMINÓ EL CONCEPTO DE CONTROLAR. Y aunque son conscientes de que violan la cuarta ley del buen administrador (planear, organizar, dirigir y controlar), "a veces es necesario lanzarse al vacío", dice Ricardo Ortiz. "Si se es correcto es porque sale del corazón y no porque haya alguien vigilando".

CINCO VALORES IMPLEMENTADOS EN Siigo
A PARTIR DEL MODELO DE FELICIDAD QUE ADOPTÓ LA EMPRESA

1 Nos apasiona servir: un valor que se enfoca en un constante mejoramiento del servicio al cliente, pero también el servicio al compañero, al jefe y a la comunidad. A partir del servicio que se presta, se constituye un esquema de seres humanos únicos en Siigo porque, para la empresa, servir es mucho más que dar la mano, es dar el corazón.

2 Nos ponemos la 10: los líderes deben ser como el jugador 10 en una cancha de fútbol: "no queremos líderes en el escritorio escondidos dando órdenes, sino allá, jugando". Todos los días se crea un líder que esté actuando y que se introduzca en la cancha: dirigiendo.

3 Gozamos y hacemos reír: en Siigo es primordial ser felices con todo lo que pasa y así contagiar de esa alegría a compañeros, familiares y clientes. "Nos han dicho que estamos locos, y sí, puede ser así, pero gracias a esto la empresa ha crecido gradualmente".

4 Somos humildes y amorosos: se reconocen fácilmente los talentos y limitaciones, se trata a todos de la misma forma sin sentirse superior a nadie, sin jerarquías. Es prohibido decir don, doctor o jefe en la empresa, pero "soltar ese paradigma dentro de una organización es difícil. Quitamos todas las oficinas ejecutivas; ya no existen. Todos los puestos de trabajo son iguales, les quitamos la propiedad, todos se sientan en el que esté libre".

5 Fomentamos y disfrutamos el cambio: en Siigo es importante reconocer el propio cambio, el cual impactará en el cambio de los demás y así es como se transforma la empresa, los compañeros, familiares y clientes. Por esto se toma el riesgo de que se permita crecer todos los días siendo innovadores.

se puede levantar la voz a nadie, porque siempre que grito ofendo; nunca se puede llamar la atención delante de otros (lo que más les costó hacer), porque a un jefe típico le gusta salir al pasillo y regañar, a veces de manera humillante, delante de otros empleados; no se puede echar sal sobre la herida, lo que pasó, pasó".

Siigo decide, al mismo tiempo, acabar con las historias de que los empleados tienen una misión y una visión, "esa es la mentira más grande que hay. Nuestra visión era vender el mejor software contable, ¡qué mentira!, ¿no? Si una empresa no tiene un propósito, pues la gente no tiene pasión y cuando Siigo encontró su propósito, que era poner el corazón para transformar la vida de contadores y empresarios, entendimos que nosotros vendíamos tranquilidad".

Con el nombramiento de David como gerente de innovación y el plan de sucesión estructurado, Ricardo entregó las riendas de la organización y consiguió que el aparato de innovación y mejoramiento se potenciara. De esta manera, además, garantizó la total continuidad en la promoción y preservación de la cultura Siigo.

Finalmente, la empresa se centró en entender cómo inyectar felicidad en las personas, comprendiendo que para ser feliz hay que tener paz y tranquilidad en el corazón y "este poder se instrumentalizó combatiendo a los ladrones de la felicidad: el mal genio, la tristeza y el miedo". Así, concluye Ricardo Ortiz, se transformó la cara de Siigo, el ambiente laboral, la cultura, el clima organizacional y, sobre todo, el pensamiento de quienes trabajan allí, porque, indiscutiblemente, para ser feliz lo único que hay que hacer es ser una buena persona. I

MOVERSE ENTRE CULTURAS

En la era más interconectada de la historia, informarse sobre patrones de comportamiento y rasgos culturales y ajustar los propios, permite tomar mejores decisiones para crear relaciones.

Más allá del color de piel y de la lengua materna, la cultura de cada persona se manifiesta de forma autónoma, casi imperceptible: la manera en que se mira a los ojos y se da la mano, y hasta en cómo se reacciona al silencio, son algunos ejemplos. Parecen nimiedades, hasta que hay un choque: con un negociante japonés que se ofende porque se le ha mirado a los ojos; con un posible comprador del Oriente Medio que no confía en el fuerte apretón de manos que se le ha dado; con un entrevistador escandinavo que interpreta el hecho de que se responda inmediatamente a una pregunta como el acto de quien no se toma el tiempo de pensar antes de hablar. En fin, los rasgos culturales hacen únicos a los individuos, pero a la vez pueden convertirse en una barrera cuando se trata de entablar relaciones o hacer negocios internacionales. Por lo tanto, hacen parte de las habilidades de un líder saber cómo mitigar ese choque cultural, y utilizar las diferencias para construir puentes en vez de derribarlos.

CONSTRUYA PUENTES

¿Cómo? Identifique sus rasgos culturales propios y tenga presente que sus percepciones no son globales, sino construcciones del ambiente que lo rodea. Aquí entra en juego el egocentrismo perceptivo que tiene nombre en la psicología, efecto del falso consenso, un rasgo cognitivo que hace sobreestimar el grado de acuerdo que los demás comparten con usted (fuente: *Diario de Psicología Social Experimental*).

Es posible contrarrestar dicho efecto tomando tiempo para estudiar e identificar patrones en el pensamiento mundial y derivar de ellos los comportamientos apropiados. Dos ejemplos de patrones mundiales, pueden darle una idea de cómo prepararse para cruzar con habilidad los límites entre culturas.

El Nosotros y el Yo

Uno de los patrones poco percibidos es la manera como un individuo se ve dentro de la sociedad. En las culturas occidentales se valora más la individualidad, y por ende las campañas de *marketing* dirigidas hacia esa población se enfocan alrededor del "yo": por ejemplo, el lema de McDonald's es "Me Encanta" y una plataforma de mensajería se llama iMessenger. Mientras tanto, las culturas orientales tienden a ser más enfocadas en el colectivo, y valoran más pensar en términos de "nosotros": por eso la campaña de McDonald's en Japón es "Todos aman McDonald's" y la plataforma de mensajería más utilizada en China es WeChat. Lo que origina el uso de "yo" y "nosotros" tiene una explicación. En los países densamente poblados la armonía colectiva es clave para que funcione la sociedad. En contraste, para países escasamente poblados, la supervivencia individual es una necesidad y prioridad.

Las interpretaciones

Hay un refrán popular que dice: "piedra que rueda no cría moho". El significado en las culturas "fast-paced" de Occidente es que el cambio constante y la ambición de una persona o de una empresa es necesaria para que no se estanque. El mismo refrán es interpretado de manera opuesta en el mundo oriental: aquel que es impaciente y siempre se está moviendo sin asentar raíces no puede adquirir sabiduría. Estas diferencias de interpretación dicen mucho sobre lo que valora cada cultura, y ajustarlos a la prioridad de un cliente internacional es una manera efectiva de hacer negocios exitosamente. Por ejemplo, el método occidental de ventas

SUBE A LA NUBE CON ACROBAT DC Y CAMBIA TU PERSPECTIVA

Libera tus manos de papel. Pásate a la nube con Adobe Acrobat DC y descubre los beneficios de trabajar en equipo con documentos digitalizados.

- Accede desde cualquier dispositivo a los documentos que tienes que firmar, descargando la aplicación Adobe Acrobat y Adobe fill & sign (desde el marketplace)
- Escanea archivos y conviértelos en textos editables sin trabajo manual.
- Dale seguridad a tus documentos con claves y encriptación para evitar que te los cambien.
- Colabora con tu equipo en tiempo real
- Compara documentos en segundos

¿Te interesaría un demo? Inscríbete aquí

Adobe Acrobat DC

ACCIONES NO VERBALES PARA CRUZAR PUENTES GLOBALES

1 El contacto visual: puede crear confianza o desconfianza dependiendo de cómo se utiliza y con quién. Por ejemplo, en Estados Unidos mirar a los ojos es una manera efectiva de establecer confianza y sinceridad. En contraste, en Japón no se acostumbra mirar a los ojos a aquellos que se les quiere mostrar respeto; y hacerlo puede ser interpretado como una amenaza o una señal de rebeldía e imprudencia.

2 El silencio: hay culturas que interpretan el silencio como algo negativo, por ejemplo una pausa muy larga durante una conversación puede ser interpretada por personas de Canadá, Estados Unidos, Latinoamérica y partes de Europa como una señal de que algo no se encuentra bien, que la persona no entiende o está disgustada, y por eso puede causar incomodidad. Estas personas tienden a tratar de llenar el silencio.Por otro lado, países como Japón, Finlandia, Nigeria, y Tailandia interpretan el silencio como algo positivo, como una señal de que la persona está reflexionando y pensando bien las cosas. Para estas personas, recibir una respuesta a una pregunta de manera inmediata puede causar desconfianza. Y escuchar comentarios como: ajá, sé, entiendo, durante una conversación puede ser visto como una interrupción o falta de respeto. Michael Landers, el fundador de la Corporación Crossing Cultures, recomienda que siete segundos es el tiempo ideal para pensar antes de responder.

3 El contacto físico: un apretón de manos firme puede significar confianza para algunos, pero agresividad para otros. Un apretón de manos débil y prolongado puede causar incomodidad en unos y significar sinceridad, interés y admiración para otros. Entre géneros el contacto físico, así sea un apretón de manos en algunas partes es tabú, especialmente en el Oriente Medio. La consideración para estos escenarios es el método del espejo, esperar a que la contraparte de otra cultura haga la primera movida y reflejar lo que hace esa persona. El mismo método puede utilizarse para ajustarse a las distancias apropiadas entre personas (los latinoamericanos tienden a pararse muy cerca y hacer mucho contacto físico, mientras los alemanes y estadounidenses prefieren interactuar a distancia).

tiende a enfocarse en el "ahora": aproveche esta oferta por tiempo limitado, llame ahora y reciba este producto gratis, solo quedan tantos cupos, el tiempo es dinero, actúa ahora, etcétera. Al emplear ese método con audiencias de otros países, los empresarios occidentales se frustran, pues dependiendo de la cultura, hay gente que no responde al método "ahora", sino al método "después", como son las personas de Medio Oriente, China, África y partes de Latinoamérica que tienden a tomar decisiones basadas en paciencia y pueden desconfiar de negocios donde se les presiona a actuar rápido o de manera urgente.

Estos son apenas dos ejemplos de los siete temas que según *Crossing Culture*, el libro Michael Landers, pueden convertirse en barrera al querer entablar una relación entre actores que estén separados por fronteras. Casi 200 páginas muy fáciles de entender les esperan a los interesados en completar esta lectura. Otro libro sobre el tema, pero que se desarrolla en torno a casos aplicados a los negocios es *The Silo Effect*, de Gillian Tett. Y para los que tienen prisa y quieren solo chequear *tips* desde su teléfono inteligente les sugiero descargar una *App* lanzada este año en App Store y tres enlaces:

App: Culture for Business

Enlaces: 1. forbes.com/sites/susanadams/2012/06/15/business-etiquette-tips-for-international-travel
2. ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm
3. theguardian.com/small-business-network/2014/oct/27/cultural-etiquette-doing-business-abroad.

Informe de D.E. Comunicaciones Ltda. por Gabriela Franco.

INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

¿Sabe qué tienen en común algunos de los directivos más importantes del país?

Son MBA de Inalde Business School

VIVE LA EXPERIENCIA INALDE EN EL

MBA X 1 DÍA
INALDE • BUSINESS • SCHOOL

Inscripciones en mba.inalde.edu.co

Líneas MBA: (031) 307 7119 / 01 8000 111 967
Cel.: (+57) 317 370 8501 - Whatsapp Business

VIGILADA **MINEDUCACIÓN**

BANCO FINANDINA
TRABAJANDO EN TRES OBJETIVOS PARA GENERAR CONFIANZA

Hace más de siete años Finandina empezó su transformación de compañía financiera a establecimiento bancario completamente digital; lograr la confianza de la gente es un reto que Orlando Forero Gómez ha conseguido implementando estos cambios.

Desde que Finandina inició sus operaciones en 1977 ha mantenido su norte, facilitándoles la operación financiera sobre todo a usuarios de los sectores del transporte y del agro. Y aunque en 2014 eran reconocidos porque el 100 % de los créditos que otorgaban estaban en el segmento automóviles, la estrategia que adelantan en la actualidad busca que cualquier persona que necesite 100 millones de pesos, o más, los reciba en pocos minutos. Toda su innovación en tecnología y formación para servicio está dirigida a conseguir 60.000 clientes con crédito y 10.000 cuentas de ahorro con $0 costos al finalizar 2018.

¿CÓMO SE ESTÁ ADELANTANDO LA TRANSFORMACIÓN?

Desde que inició el Banco Finandina, Orlando Forero Gómez, economista, experto en el desarrollo de productos y servicios financieros, en servicio al cliente y en gerencia organizacional, se ha enfocado en mantener el equilibrio entre el crecimiento del negocio y los derechos del cliente. Para él ha sido primordial transformar la empresa teniendo como objetivo las nuevas tendencias de la banca, tales como aceleración hacia la transformación digital, mejora de experiencia y análisis de data para hacer más efectiva la comunicación con sus clientes. Sin embargo, advierte que "es muy difícil transformar un negocio bancario a la era digital cuando casi todo se maneja físicamente: el dinero, los medios de manejo y la legislación". Hace solo siete años Finandina empezó su transformación de compañía financiera a establecimiento bancario y su correspondiente migración a la digitalización total de los servicios, el banco ha emitido en los últimos dos años 32.000 tarjetas de crédito y 1.700 débito. Según Forero, tanto la inversión en nuevas tecnologías como el cambio de mentalidad de los empleados y de los usuarios han sido sus grandes retos.

Con los empleados: al mismo tiempo que se han venido haciendo todos los cambios tecnológicos, también se enfocaron esfuerzos en la cultura y el clima organizacional para que los empleados estuviesen contentos. Esto, según Forero, requirió toda una estrategia diaria con su Departamento de Recursos Humanos y lograron pasar de 2,0 puntos sobre 5,0 –hace cinco años– a 4,7 puntos sobre 5,0 hoy en día.

Con la transformación digital: otro de los ambiciosos objetivos para los que está trabajando Finandina es llegar a 2019 siendo totalmente digitales: "El primer y único banco pensado desde arriba hasta abajo para estar en la red y a domicilio", resalta el gerente del banco y añade: "Contamos con algoritmos veloces, los clientes están

Orlando Forero Gómez, estratega de la transformación de Finandina a un banco completamente digital.

cansados de esperar días por la aprobación de un crédito, por eso tenemos casos en los que un carro lo entregamos en dos horas. Así estamos mostrando las ventajas de ser un banco digital y ágil". No podía ser para menos; Orlando Forero indica que Colombia se califica con ocho puntos sobre diez en el área financiera, pues tiene un sinnúmero de opciones para el beneficio de los clientes, además de contar con un gran potencial en nuevas tecnologías e inversión en innovación. En definitiva, "si observamos el crecimiento de los países desarrollados nos damos cuenta de que Colombia ha adquirido muchas características de los grandes países".

Con el conocimiento y la estrategia encaminada a satisfacer al cliente: el mundo financiero no ha sido ajeno al asombroso cambio que ha traído para la sociedad la evolución e innovación tecnológica, por eso Orlando Forero no titubeó cuando estaba planeando el crecimiento y la transformación del banco: "En el momento en el que supe que instalar tantas sedes del banco costaba demasiado, pensé: 'vamos a establecer un banco digital'". A partir de ese objetivo, Finandina busca a esos clientes que no quieren dirigirse a una oficina, sino que prefieren realizar todos sus pagos y transacciones digitalmente. Así, la tecnología tiene un papel clave en la prestación de un excelente servicio, por lo que los bancos se enfocan en hacer que el cliente tenga una experiencia cada vez mejor. Es por eso por lo que Finandina trabaja de manera permanente para que sus clientes reciban mensajes claros y transparentes, personalizados y obtengan lo que quieren por un camino fácil, por ejemplo: "24 horas después de que se hace una venta, una auditora llama al cliente y le cuenta todo acerca del producto que compró. Si se detecta que el producto que adquirió no responde a lo que el cliente quería, se cambia inmediatamente todo el proceso y se genera una nueva oferta". "Nos enfocamos en lo que ellos quieren y no en lo que nosotros queremos". Cabe recordar que Finandina está presente en 124 municipios atendidos vía telefónica y aunque los clientes pueden acceder al banco a través de la página de internet, tienen personal que visita la casa o lugar de trabajo de sus usuarios para facilitar trámites o papeleo.

Para el gerente del Banco Finandina, mantener este engranaje es el camino para que tanto sus *stakeholders* como la sociedad avancen. Finalmente, aconseja que para gestionar el crecimiento de una empresa es necesario superar estos retos: "Conocer a profundidad el mercado y los hábitos y las costumbres de los empleados y los clientes".

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Primer Foro Inalde: ¿Cómo emprender los procesos de transformación digital?

Scan me

Encuentre en el siguiente enlace la transmisión completa del Foro Inalde: ¿Cómo emprender los procesos de transformación digital?: https://vimeo.com/268969813

Con la asistencia de más de 500 directivos se realizó el I Foro Inalde – Encuentros Alumni: el evento reunió a importantes líderes empresariales, egresados del Executive MBA, como Juan Pablo Consuegra, gerente general de Facebook Colombia; María Paula Duque, VP de Relaciones Estratégicas y Experiencia del cliente de Avianca; y Obdulio Velásquez, rector de la Universidad de La Sabana y egresado del Programa de Desarrollo Directivo, PDD, quienes se reunieron con el ánimo de exponer los retos y ventajas que el mundo digital trae a las empresas.

› **Obdulio Velásquez** destacó: "No estamos en una época de cambio, sino en un cambio de época". De esta forma definió la etapa de transición en la que estamos inmersos en la actualidad, por lo que es necesario formar a profesionales para cargos que aún no existen, pero teniendo como prioridad lo humano, pues esto será lo más relevante en el nuevo mundo digital.

› **Juan Pablo Consuegra** dejó claro que la revolución digital no se puede dar sin antes tener un cambio de mentalidad, el cual debe iniciar con los líderes y directivos del país que posteriormente influirán en el resto de la organización y la sociedad.

› **María Paula Duque** hizo una exposición de los retos y aprendizajes digitales que vivió Avianca en su más reciente huelga de pilotos. Ella aseguró que esta crisis fue una gran oportunidad para descubrir nuevas formas de comunicar y fortalecer así la marca.

"NO ESTAMOS EN UNA ÉPOCA DE CAMBIO, SINO EN UN CAMBIO DE ÉPOCA"... ES NECESARIO FORMAR A PROFESIONALES PARA CARGOS QUE AÚN NO EXISTEN, PERO TENIENDO COMO PRIORIDAD LO HUMANO, PUES ESTO SERÁ LO MÁS RELEVANTE EN EL NUEVO MUNDO DIGITAL.

PROFESORES

EN DEANS CONFERENCE

➔ Luis Fernando Jaramillo, director general de Inalde Business School, participó en el Deans Conference, evento que se llevó a cabo en Las Vegas, Nevada, Estados Unidos. Este encuentro de directores fue organizado por AACSB y allí hicieron parte como ponentes algunos de los presidentes, decanos y directores de las más reconocidas escuelas del mundo, quienes desarrollaron los temas de mayor relevancia para el *management* hoy en día.

EN ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, BALAS 2018

➔ La profesora y directora de investigación de Inalde, Sandra Idrovo Carlier, hizo parte de la conferencia anual de la Association of Latin American Studies, BALAS 2018, un espacio donde profesionales de la dirección y toma de decisiones se reunieron con el fin de intercambiar información e ideas que promuevan el liderazgo en las organizaciones latinoamericanas. La conferencia se desarrolló en el campus de la Universidad de San Diego. Allí, la profesora Idrovo presentó el trabajo de investigación titulado "Corporate Political Activities and Firm Size: Empirical Evidence From Latin America", el cual escribió en compañía de Rodrigo Costamagna y Pedro Mendi.

EN HABLEMOS DE ÉTICA, MEDELLÍN

➔ El profesor Alejandro Moreno Salamanca fue uno de los invitados especiales al encuentro Hablemos de ética, de ISA Conexiones, donde compartió un espacio con el presidente del Consejo de Estado, Germán Bula Escobar, y directivos del grupo ISA. Asimismo, aportó valiosas enseñanzas sobre la integridad en la vida y en los negocios.

EN SEMINARIO AGROALIMENTARIO, ESTADOS UNIDOS

➔ Lanzamiento del Caso del Grupo Daabon en el Seminario Agroalimentario que se llevó a cabo en Miami, Florida, Estados Unidos. En este importante acontecimiento para nuestra escuela participaron los profesores Alejandro Moreno Salamanca y Peter Montes Swanson, junto al presidente y CEO de Daabon Colombia, Manuel Dávila Abondano, y Felipe Guerrero, director de sostenibilidad. Asimismo, asistió nuestro director general, Luis Fernando Jaramillo Carling.

EN GLOBAL CONFERENCE, ESTOCOLMO

➔ Luis Fernando Jaramillo, director general de Inalde Business School, asistió a la Global Conference 2018, organizada por AMBA en Estocolmo, Suecia. Este encuentro fue un espacio para analizar aspectos como: Innovación, Globalización vs. Antiglobalización, y las investigaciones más recientes relacionadas con el mercado MBA en el mundo.

EN II ENCUENTRO INTERNACIONAL CONCILIACIÓN, TRABAJO Y FAMILIA, CHILE

➔ La profesora Sandra Idrovo Carlier participó en el II Encuentro Internacional Conciliación, Trabajo y Familia, el cual fue organizado por el ESE Business School de Chile. Allí, la profesora Idrovo moderó el panel correspondiente a prácticas de implementación del IFREI 2.0

EXECUTIVE MBA GRADOS

➔ Henry Eder Caicedo recordó sus vivencias, las cuales sirvieron como consejo para los graduados.

➔ **Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de Inalde Business School:** "Estamos obligados a tomar parte activa en las decisiones futuras que permitan la solución de los problemas del país. No podemos tener los oídos sordos ante las necesidades de las personas menos favorecidas".

Trigésima tercera promoción del Executive MBA de Inalde Business School, en la que 114 nuevos egresados recibieron su título y quienes serán parte de una nueva generación de directivos que tienen la responsabilidad de construir un mejor país.

PRESIDENTE DE LA PROMOCIÓN 2016-2018:

Claudia Cristina Alzate Jaramillo.

LECCIÓN MAGISTRAL:

Henry Eder Caicedo, presidente Junta Directiva Manuelita Holding.

➔ Claudia Alzate: "Tenemos una responsabilidad importante con nosotros mismos: fortalecer el espíritu emprendedor y mantener la pasión por lo que hacemos".

ALUMNI

CONFERENCIAS

→ **"IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN DE LA MARCA".** Caso-coloquio con el profesor Javier Silva, de IAE Business School, Argentina. A este evento asistieron 31 egresados.

→ **"IMPACTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN: ¿PUEDE MEDIRSE EL VALOR AGREGADO DEL TALENTO?".** Tras esta conferencia-coloquio siguió el lanzamiento del libro *9 claves para una gestión humana estratégica*, coordinado por Juan Manuel Parra Torres, profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. A este evento asistieron 80 egresados.

→ **"DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS DE LA FACTURACIÓN ELECTRÓNICA".** Evento desarrollado por María Pierina González de DIAN; Paola Andrea Vacca, de BDO Colombia; y Andrés Rincón, de Innapsis. Asistieron 92 egresados.

ESPARCIMIENTO

→ **CELEBRACIÓN DE QUINQUENIOS DEL EXECUTIVE MBA** (promociones 1993-1998-2003-2008-2013) en el Centro de Convenciones AR, donde se reunieron 121 egresados del Executive MBA. Allí se hizo una mención especial a la primera promoción de graduados, 25 años atrás.

➔ XIII TORNEO DE GOLF INALDE
Participantes y egresados de nuestra escuela compartieron su pasión por el deporte en el XIII Torneo de Golf de Inalde, el cual se llevó a cabo en el Club El Rincón, de Cajicá. Este evento, que es promovido por el profesor Juan Pablo Dávila, logró acercar a nuestros egresados y sacarlos de la rutina diaria.

➔ CELEBRACIÓN DE LOS QUINQUENIOS DEL PDD (1988, 1993, 1998, 2003, 2008 y 2013), a este evento asistieron 29 egresados de este programa, quienes tuvieron la oportunidad de reencontrarse con sus compañeros.

ALUMNI

← "EFICACIA PERSONAL Y ORGANIZACIONAL", desarrollada en Inalde Business School por el profesor Jorge Iván Gómez quien indagó acerca de los principales problemas que un directivo de alto nivel tiene que afrontar.

CONTINUIDAD

→ "CULTURA ORGANIZACIONAL Y EMPLOYER BRAND", desarrollada en Inalde Business School con el profesor Juan Manuel Parra y 28 egresados. Allí se discutieron temas referentes a la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados, que estarán a gusto con el trabajo y podrán brindarle un mejor servicio a los clientes.

CAFÉ DE PRESIDENTES

→ Con Hernán Rincón, CEO de Avianca, una compañía digital que vuela aviones. El conversatorio se llevó a cabo en el Hotel Marriott. Durante este espacio el presidente de Avianca compartió sus experiencias personales y directivas, así como los retos que debió enfrentar durante la crisis ocasionada por el paro de pilotos hace unos meses. Al evento asistieron 153 presidentes y directivos egresados de Inalde Business School y sus invitados.

PROGRAMA ENFOCADO EN JUNTAS DIRECTIVAS: IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EFICIENTE.

➔ Evento desarrollado en Inalde Business School con 15 participantes.

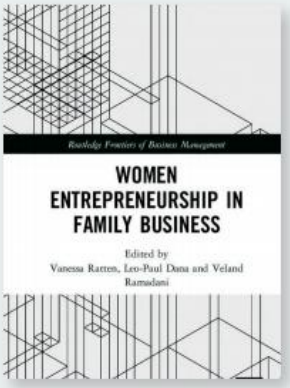
PROGRAMA ENFOCADOS EN CALI

➔ Del 24 al 26 de abril se llevó a cabo el Programa Enfocado en Juntas Directivas: Implementación y Funcionamiento Eficiente, en el Club Colombia, de Cali, asistieron 16 personas.

PUBLICACIONES

➔ PUBLICACIÓN DEL LIBRO ELECTRÓNICO *SEGUNDO REPORTE GLOBAL HOME INDEX: UNA VISIÓN DESDE LATINOAMÉRICA*

Este libro fue coordinado por nuestra profesora y directora de investigación Sandra Idrovo Carlier en compañía de Patricia Debeljuh, del IAE y Belén Mesurado, del CONICET, de Argentina, y con el apoyo de la Home Rennaissance Foundation. Dentro del libro se encuentra el capítulo escrito por la profesora Idrovo en coautoría con Pamela Leyva, del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana. Se titula "El hogar a la luz de las distintas generaciones".



➔ *WOMEN ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY BUSINESS*

La profesora María Piedad López fue coautora del capítulo "When do women make a difference in the family firm: understanding the latin american context", en el libro *Women entrepreneurship in family business*. Routledge, 2018.

EXECUTIVE MBA

NUEVAS AVENTURAS EMPRESARIALES - NAVES

➔ Los participantes del Executive MBA compartieron sus ideas emprendedoras ante jurados e inversores en las presentaciones de Nuevas Aventuras Empresariales - Naves. Allí, los participantes se unieron al compromiso institucional de Inalde de contribuir a la transformación positiva de la sociedad con proyectos de tecnología, turismo, alimentos, comercio exterior, salud, entre otros.

·PRIMER FORO INALDE: "¿CÓMO EMPRENDER EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?"

➔ Contó con la participación de María Paula Duque, VP de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente de Avianca; Juan Pablo Consuegra, gerente general de Facebook, Colombia; y Obdulio Velásquez, rector de la Universidad de La Sabana. A este evento, que se realizó en el Hotel Hilton, asistieron 504 personas.

MBA X 1 DÍA, contó con la participación de 69 asistentes que vivieron la experiencia Inalde con el profesor Ignacio Osuna Soto.

CLAUSURA DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, PADE

→ Dieciocho presidentes de importantes compañías de Colombia culminaron una etapa muy importante en su vida, abriendo así un camino lleno de retos y responsabilidades con la sociedad.

INAUGURACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO - PDD

→ Son 20 los nuevos directivos que hacen parte de este programa y le están apostando a crecer profesional y personalmente con nuestra escuela de negocios.

SEMANA INTERNACIONAL CICA

→ Participantes del Programa de Dirección General y del Programa de Desarrollo Directivo hicieron el Curso Internacional de Continuidad y Actualización (CICA) en Ipade Business School, México.

INCOMPANY

PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - MINTIC

→ Surge de una convocatoria de MinTIC con el Icetex para el fortalecimiento de la gestión directiva en el sector de las TIC. Participaron un total de 198 directivos que se dividieron en cuatro grupos en Bogotá y uno en Medellín.

PROGRAMA EN VENTA CONSULTIVA DE ADOBE

→ Contó con la participación de 44 directivos de organizaciones que hacen parte del canal de Adobe en Latinoamérica. Asistieron ejecutivos de países como Costa Rica, Estados Unidos, Perú, Brasil, El Salvador, Uruguay, México y Ecuador.

JORNADA CUSTOMER JOURNEY DE ARCOS DORADOS

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

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - CLARO COLOMBIA

➔ Este programa lo conformaron 43 directivos de empresas muy relevantes en el país, que al mismo tiempo hacen parte de los clientes de Claro. Entre ellas podemos destacar a AV Villas, Porvenir, Bancompartir, Arus, Bodytech, Casa Luker, Compensar, Solla, Halliburton, 4-72, Sodimac, Valorem, Diana Corporación, entre otras.

PROGRAMA EN LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE FDN

➔ Se enfocó en despertar la actitud de liderazgo e innovación de los 20 directivos de FDN que asistieron

FORMACIÓN DIRECTIVA EN INNOVACIÓN CON PAREX

➔ En este programa participaron 41 directivos y gerentes de Parex.

INALDE MEDELLÍN

CONTINUIDAD "BITCÓIN: ¿INVERSIÓN O BURBUJA?"

→ En el Country Club de Ejecutivos, Medellín.

PROGRAMA LÍDERES DE ALTA GERENCIA EPM

→ Fue diseñado para gerentes y directivos de EPM, en el cual participaron 42 personas.

ENCUENTRO DE DIRECTIVOS "EFICACIA ORGANIZACIONAL Y PERSONAL"

→ Con el profesor Jorge Iván Gómez, en el cual se habló sobre la importancia de los hábitos directivos. El evento tuvo un total de 30 participantes.

PROGRAMA ENFOCADO JUNTAS DIRECTIVAS: IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EFICIENTE

→ El evento centró la atención en resaltar la relevancia del Gobierno Corporativo para el desarrollo del pensamiento estratégico. Participaron 17 directivos de empresas medianas de la ciudad de Medellín.

CONTINUIDAD "EL CONSUMIDOR DIGITAL"

→ Con Pablo Alegre, profesor internacional del IAE de Argentina. Esta conferencia tuvo una participación de 46 personas, entre las que se encontraban egresados y sus invitados.

PROGRAMA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MINTIC

→ Este programa hizo parte de una convocatoria nacional, el cual fue patrocinado por MinTic e Icetex en la que se reunieron a directivos de sector de las TIC. Este fue el grupo de la ciudad de Medellín, conformado por 28 participantes que desarrollaron el programa con éxito.

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

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

web:col.sika.com

CONSTRUYENDO CONFIANZA

Sika®

La esperanza sigue viva

#HidroituangoEsColombia

Proyecto Hidroeléctrico Ituango

Por ti, estamos ahí
epm

Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos

HIDROELÉCTRICA ITUANGO

IDEA
IMPULSA EL PROGRESO

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
PIENSA EN GRANDE