

# LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD

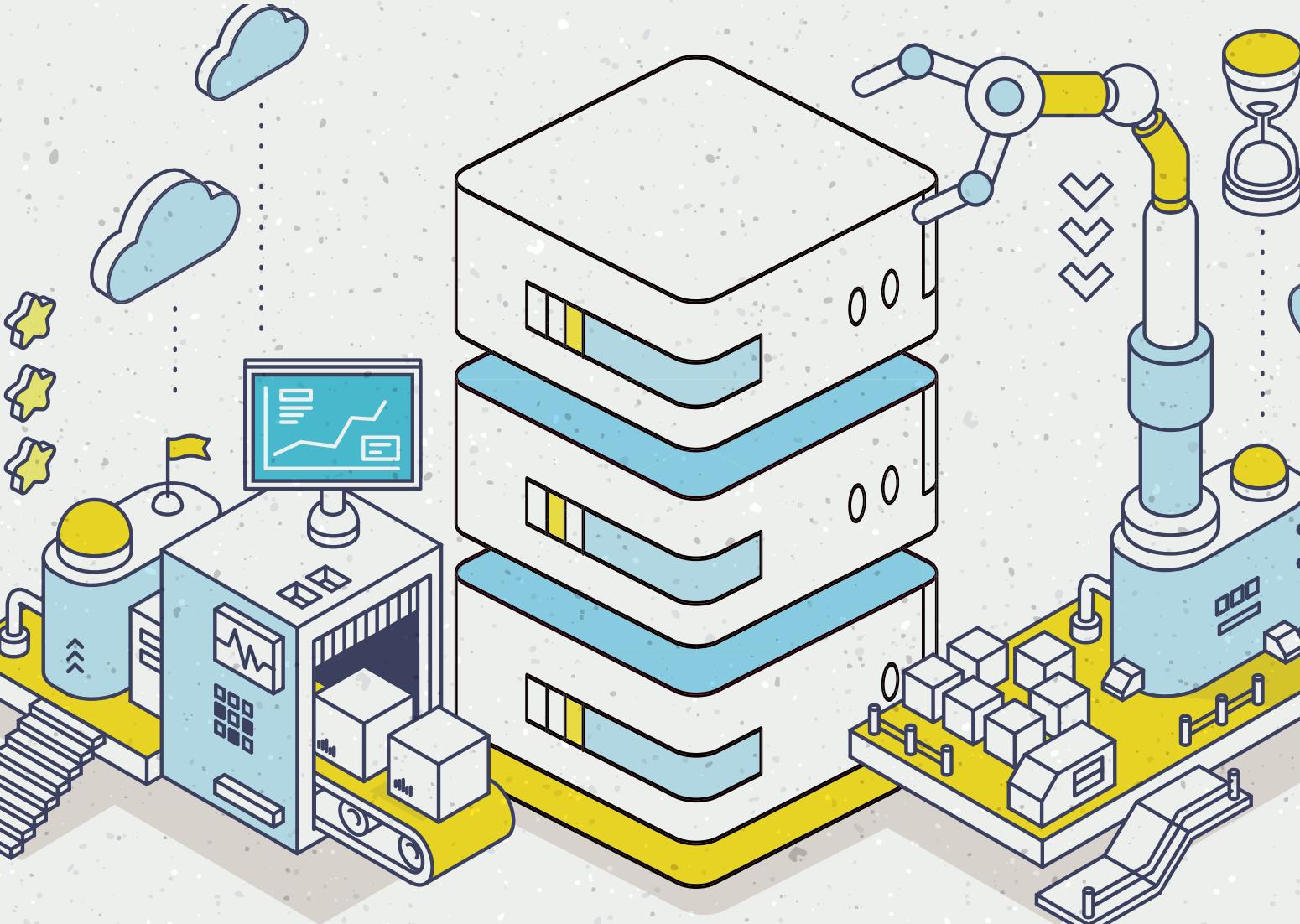
El mundo está cambiando y surgen preguntas como: ¿El actual modelo de desarrollo es el adecuado? ¿Cuál es nuestra responsabilidad? Son interrogantes que se deben resolver con un enfoque colectivo.

FASCÍCULO # 8

PÁG./58 | ¡Es tiempo de cambiar!

PÁG./62 | Entrevista con Carlos Andrés López

LIDE  
RAZ  
GO  
consciente



RESPALDA

Industria y Comercio  
SUPERINTENDENCIA

MINCOMERCIO  
INDUSTRIA Y TURISMO

TODOS POR UN  
PAÍS NUEVO PAÍS  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

equidad  
seguros

BBVA

APOYA



POR

Daniel López

# ¡ES TIEMPO DE CAMBIAR!

*No podemos solucionar nuevos problemas con estrategias del pasado y tampoco sin pensar en el impacto futuro. Es determinante diseñar y ejercer un liderazgo que piensen en colectivo.*

Amplios debates se dan en diferentes instancias de nuestras vidas acerca de cómo se transforma el mundo a velocidades nunca antes vistas. Recuerdo mi infancia, cuando veía con particular interés *Los Supersónicos*, la famosa serie juvenil que nos ponía en los zapatos de una familia en el año 2062 y, en medio de risas por las ocurrencias de Cometín y Robotina, volaba nuestra imaginación a un mundo que parecía lejano e imposible. Parece ser que lo que Hanna & Barbera imaginaron en los 60s, cuando crearon la serie,



pasó de ser un universo paralelo a convertirse en realidad tangible. Casi todo lo que allí se imaginaba ya está inventado y/o en proceso de inventarse. Bienvenidos al 2062.

Klaus Schwab, director y fundador del Foro Económico Mundial (FEM), una de las pocas instituciones a nivel mundial que están pensando en el futuro, más allá de los planes de gobierno de una administración, plantea que el actual fenómeno tecnológico, o como él lo llama, la cuarta revolución, "modificará fundamentalmente la

forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes".

Según su libro, la cuarta revolución industrial, ésta se caracteriza por una automatización de la producción por medio de sistemas cibéricos que combinan las diferentes máquinas de producción con la tecnología existente. Como internet de las cosas, análisis de información (*big data*) en tiempo real o almacenamiento en la



"Una de las grandes preocupaciones que me motivan a la acción es la inquietud de por qué si los grandes problemas sociales se generan desde la suma de comportamientos individuales, a la hora de solucionarlos o buscar alternativas de transformación, nadie asume su responsabilidad individual?"

**Trevol Ciudadano**

nube, con el fin de generar sistemas autónomos que tomen decisiones y aprendan de sí mismos. La inteligencia artificial es hoy, más que nunca, una realidad que impacta nuestro día a día.

Los avances son infinitos y podemos decir que hoy la tecnología está en función de la superación de importantes desafíos de la humanidad. Google avanza en el proceso de patente de un dispositivo electrónico que podrá ser implantado en el cuerpo de los pacientes y dará información en tiempo real de los niveles de azúcar, pulso, temperatura corporal y demás aspectos necesarios para el cuidado de la salud de las personas (adiós a tediosos y dolorosos exámenes de laboratorio).

La compañía AeroMobil, de Eslovaquia, tiene planeado lanzar el primer prototipo de un carro volador, con el cual va a revolucionar la movilidad y la industria automotriz para siempre. La compañía estadounidense Tesla, tal vez el actual referente de innovación disruptiva, ya se encuentra produciendo su vehículo model S, totalmente eléctrico, con autonomía de conducción por recarga de hasta 350 km, y además se carga de forma gratuita en estaciones de servicio que producen la energía por medio de paneles solares.

# *La tecnología eliminará el 47% de los empleos en el mundo y se estima que el 40% de las empresas que existen desaparezcan.*



Adicionalmente, seguro han oido hablar del potencial de transformación para la humanidad de la famosa tecnología 3D, que utiliza aditivos especiales para moldear prácticamente lo que usted se pueda imaginar. ¿Para qué comprar un mueble o cualquier otro elemento que deseé cuando puede comprar un archivo de PDF que contiene el diseño del mueble de sus sueños e imprimirlo en la comodidad de su propio hogar?

También se advierten sitios Web como Thingvirse que poseen millones de archivos que se pueden descargar de forma gratuita e imprimirse desde casa. Imagínelo y hágalo realidad desde casa, será el nuevo paradigma. Como si esto no fuera suficiente, se avanza en la impresión de tejidos vivos, como órganos, huesos y cartílagos, que tienen la medida y características exactas necesarias en caso de requerir algún trasplante. Millones de vidas se salvarán a la luz de este avance tecnológico.

Los impactos de la tecnología traen beneficios y desafíos para la raza humana, que está en deu-

da de iniciar reflexiones de fondo sobre los tradicionales modelos de desarrollo y sostenibilidad. Según datos del WEF, los impactos de la tecnología amenazarán en el corto plazo el 47% de los empleos de países como Estados Unidos y se estima que el 40% de las compañías que existen actualmente desparecerán en la próxima década. Parece ser que sólo lograrán sobrevivir aquellas que migren al nuevo mundo digital. Definitivamente es un debate que vale la pena dar, a la luz de la pregunta: ¿cuál es el futuro que queremos construir colectivamente?

La tecnología no sólo ha impactado necesidades y desafíos de la humanidad; también ha transformado la forma en la que nos comunicamos y relacionamos como seres humanos. Un estudio realizado por Boston Consulting Group evidencia cómo el teléfono tardó 78 años en alcanzar 100 millones de usuarios (dos veces la población de un país como Colombia) y productos como Candy Crush, la famosa aplicación digital utilizada por muchos en momentos de ocio, tardó menos de año y medio

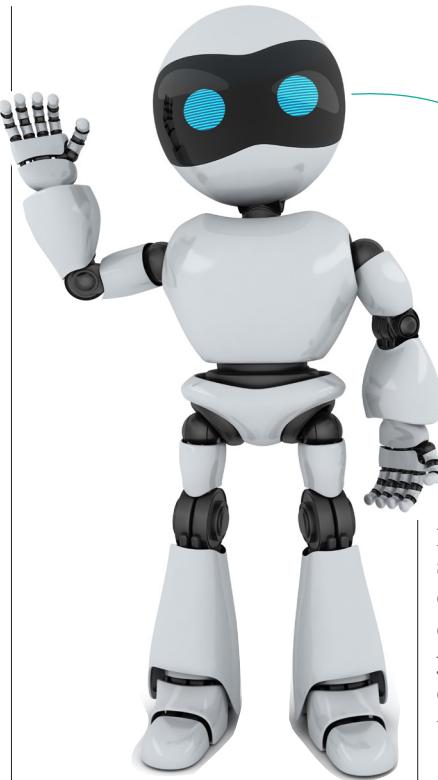
para alcanzar el mismo número. Hoy el acceso, a clientes potenciales es casi inmediato.

Esta conectividad ha definido a las nuevas generaciones, los famosos *millennials*, generación nacida entre 1981 y 1995 (jóvenes entre 20 y 35 años), que crecieron en un mundo digital sin precedente alguno. Según *Forbes*, esta generación se define por cinco características principales. Digitales: casi la totalidad de sus relaciones básicas se desarrollan por medio de una pantalla, Appdicos: el 45% admite que no podría vivir un solo día sin su teléfono inteligente. Multipantalla: pueden realizar varias tareas al mismo tiempo sociales: su vida social se define casi en su totalidad por una red social.

El 88% de esta población en Latinoamérica tiene un perfil en una o varias redes sociales. Críticos y exigentes: la experiencia, el servicio y la personalización son factores críticos para ellos. El 86% declara que con tan sólo una mala experiencia dejaría de hacer negocios o comprar un producto para siempre. Sus características hacen de ellos una generación de desafíos, de cambios y sí, y solo sí, trabajan alrededor de un propósito y narrativa, necesitan sentir que agregan valor a gran escala.

Deloitte estima que para el 2025 los *millennials* representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo, por lo cual, entender sus patrones de consumo, comportamiento y generación de valor es fundamental para la construcción del futuro. El debate debería estar centrado en no quejarse de la nueva generación rebelde y sin sentido de pertenencia, sino entender cuál es la narrativa y la propuesta de valor que compañías y gobiernos construyen para alinearlas expectativas y necesidades de las nuevas generaciones. Las instituciones y los gobiernos necesitan entender que la fórmula con que gestionamos el éxito en el pasado no será la misma que nos llevará al éxito en el futuro.

Pero no sólo la tecnología está generando transformaciones y reflexiones para los gestores de política y para la sociedad como un todo. La composición demográfica de la población está cambiando. Según estimaciones de Ernst Young, se prevé que



Deloitte estima que para el 2025 los *Millennials* representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. Por lo cual, entender sus patrones de consumo, comportamiento y generación de valor, es fundamental para la construcción del futuro.

provenga de países en vía de desarrollo (Asia y América Latina) que han demostrado un potencial de crecimiento, penetración y generación de nuevos negocios con alto impacto en el crecimiento económico de los países.

Las tendencias son infinitas y lo único que queda claro es que el mundo está cambiando a una velocidad nunca antes vista. Entonces surgen preguntas: ¿el actual modelo de desarrollo es el adecuado? ¿Cuál es la responsabilidad de cada uno en la construcción de este futuro con millones de desafíos por resolver? ¿Son estos aspectos la responsabilidad de los gobiernos? ¿Y la sostenibilidad? ¿Aguantará nuestro planeta? Las preguntas son muchas y la mala noticia es que las respuestas no existen de la forma y a la velocidad que quisiéramos. Se deben construir por todos y cada uno, en lo que considero debe ser un nuevo modelo de liderazgo social y colectivo donde usted, señor lector, desde su individualidad, tendrá mucho que ver.

para el 2050 la población mundial crecerá en una tercera parte (9.100 millones de personas) de la actual, que se calcula que está en 7.300 millones, lo que implica que debemos reflexionar acerca de cómo proveer servicios básicos e infraestructura a esos 1.800 millones de nuevas personas que habitarán con nosotros en tan sólo 35 años.

Por otro lado, se estima que gracias a los esfuerzos de los gobiernos, la accesibilidad de nuevos productos y servicios a menores precios, gracias a las tecnologías emergentes, el poder adquisitivo de la clase media se duplicará para el 2030, lo que generará que aproximadamente el 35% del total de la demanda a nivel mundial

#### APOYA

POR

*María Alejandra Moreno Tinjacá*

# “LAS PERSONAS DEBEN TOMAR DECISIONES”

*El presidente de Refocosta, Carlos Andrés López, revela las claves para ejercer un liderazgo que le permite óptimos resultados a la empresa, desde el apego a los valores.*

## ¿Qué recomienda a los futuros líderes?

No hay una receta única: hay líderes en la política, en la música o en lo militar. Pero si van a ejercer el liderazgo deben ser superinquietos. Nunca terminamos de formarnos. Por eso la lectura debe estar incluida siempre.

También hay que aprovechar cada oportunidad, porque siempre hay que estar listos. Hay que aprender a escuchar. Que yo lo diga no quiere decir que lo haga siempre. A veces se olvida. Hay escenarios en los que uno dice: me enceguecí y no escuché. Pero creo que lo primero es escuchar y encauzar las respuestas para avanzar en equipo.

Hace 35 años, el Grupo Santo Domingo fundó Refocosta, una organización que en los últimos tiempos se ha involucrado con las energías renovables y se dedica a la reforestación comercial, la ejecución de proyectos y la mitigación del impacto ambiental, con un objetivo claro desde su creación: aprovechar los bosques de forma sostenible. Para lograrlo, fue acreditada en el Forest Stewardship Council (FSC), una institución no gubernamental que promueve la gestión forestal responsable en el mundo. De ese modo, Refocosta asegura al consumidor que la madera que adquiere tiene un origen responsable.

“Definitivamente es una bendición combinar responsabilidad social e impacto ambiental y además poder decirles a los accionistas: miren sus dividendos”

Con esta filosofía, Refocosta recorre un camino en el que la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, la visión a largo plazo y el desarrollo de la comunidad son los auténticos protagonistas. Pero ese transcurso ha sido de altos y bajos. Cuando se incorporaron al negocio, Colombia estaba en pleno proceso de crecimiento y la necesidad de desarrollo forestal era inminente. Por eso fue una de las primeras empresas que manejaron temas de sostenibilidad. Sin embargo, aunque la oportunidad de negocio se advertía muy buena, en los primeros momentos no estuvo en un adecuado punto de equilibrio.

El reto era volverla rentable sin desviarse de su propósito de sostenibilidad. Entonces, en 2011 invitaron a Carlos Andrés López Franco, ingeniero de producto de la Universidad Eafit, a asumir la presidencia de la compañía, cargo que ejerce actualmente. En sus propias palabras, “la empresa no tenía los mejores indicadores desde el punto de vista financiero. Pero desde lo social, lo ambiental y

**“Al final entendí que muchos dejaron la cima para que yo la alcanzara”**

la consecución de productos, la realidad es fantástica. Para mí ha sido una bendición. Lo que teníamos que hacer era aprovechar el conocimiento de Refocosta". Los hechos demuestran que fue un concepto atinado.

El paso siguiente fue de reflexión, de evaluar detenidamente lo que ahora tenían en las manos. Refocosta recopiló en sus primeras dos décadas conocimiento de fauna, flora e intervención sostenible de bosques. Con esa información diseñó un paquete de servicios de reforestación para otras empresas. De esta forma empezaron a diversificar su negocio y a conformar equipos con comprobados talentos. Llegaron veterinarios, expertos en serpientes y hasta filósofos. El objetivo: cumplir entre todos una meta común que a su vez desarrollara a los colaboradores.

En este proceso, el liderazgo ha sido fundamental. Pero no caudillista sino propositivo, porque todos pueden aportar. También lo ha sido el empoderamiento. "No puedo ejercer un liderazgo donde diga: innové o traiga ideas, pero no decida nada. De esa forma nunca va a funcionar. Las personas deben tomar decisiones". Esa mezcla ha funcionado bien. Ya están en un adecuado punto de equilibrio y generan utilidades. Hoy la organización tiene más de 550 colaboradores, todos apasionados por los temas ambientales y por ayudar a construir una mejor sociedad.

"Me siento muy feliz porque logramos buenos resultados con todo el equipo. Pero en estos temas de liderazgo, por lo general, se muestra a los presidentes como héroes, y esa historia es bonita, pero no se puede olvidar que en el camino han sido muchos los obstácu-

los y también las personas que han ayudado", destaca López, mientras rememora que cuando estaba en el colegio y era uno de los estudiantes que ocupaban el primer lugar en el cuadro de honor, nunca perdió una materia y siempre se sintió orgullo de sus resultados. Así como ahora que es el líder de una empresa colectiva exitosa.

Rebuscando entre sus recuerdos, admite que cuando ingresó a estudiar ingeniería de producción en la Universidad Eafit alcanzó a perder algunas materias, pero rectificó muy rápido porque entendió cuál era su verdadero norte: "Fue un caos. Llegó el momento en que me sentía del montón, pero entonces identifiqué mis habilidades y fui encontrando mi camino". En esa búsqueda entendió que la felicidad no es un fin, sino una ruta que se va transitando a medida que se toman decisiones y se alcanzan sueños. Una convicción que complementó cuando se gradúo y empezó a trabajar en una empresa que hacía ollas y sartenes.

Ahí aprendió temas de manufactura. Luego se sumó a los negocios de su tío, Héctor Franco, y con él aprendió tips determinantes para emprender una labor con futuro. También hizo carrera en una empresa de artículos de madera, donde trabajó con el empresario Jaime Lechter, que concibe negocios para construir mejores entornos, siempre pensando en el bienestar de la gente. Pero, además de su aprendizaje laboral y personal, recalca que el ejem-

plo de su padre en el hogar fue su clave, pues era un trabajador incansable que le mostró que todo tiene solución y que el éxito y el fracaso van de la mano.

"Aprendí de todos, tomé lo mejor de cada uno y al final entendí que muchos dejaron la cima para que yo la alcanzara". Un acumulado de magníficas experiencias, todas difíciles pero apasionantes, y que, con buena música, mucha lectura y la búsqueda de alejadoras experiencias, le han permitido ejercer notablemente un liderazgo que sabe escuchar, que genera conversaciones propositivas, que se basa en la construcción de valores y de ética. Sabe que no todo es perfecto y que en ocasiones se adoptan decisiones equivocadas, pero de los errores también surgen enseñanzas que han terminado por rectificar a tiempo.

Carlos Andrés López, tiene 43 años, lleva seis como presidente de Refocosta y exalta el interés de muchos de sus colaboradores por emprender, aportar ideas, ser innovadores. A veces hasta el nivel de la desesperación, que no considera malo, aunque advierte que no todos pueden ser Steve Jobs, Nelson Mandela o Bill Gates. Eso le ha funcionado y apoya su gestión en Refocosta, desde una perspectiva de empresa con afincados valores. "Definitivamente es una bendición combinar responsabilidad social e impacto ambiental, acompañar a otros a cumplir sueños y además poder decirles a los accionistas: miren sus dividendos", resume.

**AVISO  
EQUIDAD**