

# FACTOR DE ÉXITO

*¡La clave está en la diferenciación!*

chile

## Desarrollo del liderazgo en **Latinoamérica**

**El líder empresarial  
debe comenzar por conocerse a sí mismo**  
Ismael Cala

**Ser líder es asumir  
la responsabilidad total por nuestro éxito**  
Dr. Camilo Cruz

**La comunicación como base  
del liderazgo efectivo**  
Enrique Aguirre  
Managing Director for 3M Central America and Caribbean Region

**Cuando nacimos  
democratizamos la información**  
Pablo Morales  
Gerente General de Datasur.com

**Un líder es quien  
logra influir en otros**  
Stephan Kaiser  
Coach y Conferencista

**Ganadora del  
“Desafío Avante 2020”**  
Marcela Ruiz



# ¿Qué es Solve for Tomorrow?

Es una oportunidad única que nutre el pensamiento creativo e impulsa a los jóvenes a generar soluciones transversales para problemáticas sociales a través de un enfoque STEM.

**STEM**  
(Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática)



[www.solvefortomorrow.com](http://www.solvefortomorrow.com)

# BARCELÓ

RON DOMINICANO



## PRIMER RON ORGÁNICO DE REPÚBLICA DOMINICANA

Barceló Organic es envejecido en selectos cortes de madera de roble sin uso previo. Su blend de distintos envejecidos nos regala un color ambarino intenso, seguido de sutiles recuerdos de cacao, hojas de tabaco, frutas carnosas y pimienta rosada.



| Exclusivo  
Cañaveral Orgánico  
de 1.5 Kms<sup>2</sup>

| Estuche elaborado  
de bagazo de caña  
de azúcar

| Etiqueta de  
papel reciclado

| Todo impreso con  
tinta orgánica

[editorial]

# DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LATINOAMÉRICA

Estimados lectores

Nuestra revista Factor de Éxito, enfocada en el liderazgo empresarial y de negocios, es una publicación que diversifica las opciones editoriales digitales que comparte con su audiencia contenidos de valor permitiendo al lector de forma impactante y efectiva conectarse con contenidos actualizados.

Es así como elegimos como tema central de esta primera edición un enfoque del liderazgo empresarial, una habilidad que todas las personas pueden desarrollar y, por la cual, el líder es capaz de influir en el equipo para lograr sus objetivos.

En nuestras entrevistas les traemos experiencias de líderes que inspiran a su equipo de trabajo, los retan a lograr objetivos y siempre avanzar, que reconocen sus habilidades y los impulsan, donde su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; líderes que no tienen miedo a su competencia, al contrario, tratan de mejorar constantemente.

Podemos encontrar que en el pasado quedaron los líderes autoritarios, porque las tendencias se inclinan hacia directivos carismáticos, positivos y cooperativos, para los que lo primordial es su equipo de trabajo que debido a sus buenos resultados, preparación, aprendizaje y estudio en las mejores escuelas del mundo son bien percibidos por los miembros de sus directivas y equipos de trabajo.

Por otro lado esta oportunidad de estar en simultáneo para Chile, Ecuador, Colombia, México, Panamá y en USA para Miami y Atlanta además de la República Dominicana, significa una presencia en bloque que permitirá mostrar un liderazgo más allá de las regiones nativas

de estas empresas o negocios. No obstante, en momentos de la pandemia y los impactos de ésta en la actividad de muchas empresas y negocios, se ha impulsado la innovación y reinención del liderazgo, retándolos a implementar nuevas estrategias para ampliar su presencia en el mercado al cual se dirigen y poder lanzarse con mayor fuerza a otros que tal vez no estaban en el radar antes de la pandemia. El Liderazgo de las compañías de la región ha enfrentado los desafíos de la economía actual de manera positiva y creativa.

En nuestro caso como medio de comunicación, nos hizo cambiar, mejorar, reinventarnos y ser innovadores, no solo para atravesar crisis sino para aprender y salir aún más fortalecidos, como empresa, como medio de comunicación y como familia!

Vivimos en una actualidad donde somos ciudadanos del mundo y con una llamada, llegamos a cualquier lugar que decidamos y esta realidad nos hizo reflexionar y consolidar la motivación de expandir las fronteras de Factor de Éxito, muy agradecidos desde República Dominicana, donde hemos logrado ganar un espacio sólido en el ámbito empresarial y de relevancia en esta sociedad, así que la proyección de duplicar este modelo en otras localidades era una idea muy recurrente con el propósito de compartir ideas y valores agregados que generan valor a nuestras audiencias por medio

de nuestra revista y plataformas de comunicación, circunstancias que nos permite ver oportunidades en nuevos mercados, reinventándonos, remontando las condiciones y lograr los objetivos.

En este contexto somos una alternativa de publicidad multipaís, ofrecemos a nuestros anunciantes una propuesta de visibilidad adaptada a su mercado a través de la exposición de marca a su medida, en distintas localidades, en momentos donde la visibilidad en medios digitales es una tendencia en ascenso.

Finalmente en momentos donde la emoción nos embarga al materializar los esfuerzos del trabajo en equipo, la dedicación y el compromiso de todos, queremos expresar que la materialización de la Expansión internacional de nuestra Revista Factor de Éxito representa una plataforma de innovación tecnológica y de comunicación disruptiva al servicio de toda esta gran audiencia.

**Isabel Figueroa de Rolo**

CEO y Directora Editorial Factor de Éxito



# FACTOR DE ÉXITO

Revista para el Liderazgo Empresarial y de Negocios

CHILE | ECUADOR | COLOMBIA | MÉXICO | PANAMÁ | MIAMI | ATLANTA | REPÚBLICA DOMINICANA

**ENCUENTRA**  
todas nuestras  
ediciones en  
un solo lugar

**DISFRUTA**  
de contenido  
impactante,  
efectivo  
exclusivo  
sin costo  
y sin barreras

**¡PARA QUIENES**  
HAN ENTENDIDO  
LA IMPORTANCIA  
DE MIGRAR  
A LO DIGITAL!

[WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM](http://WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM)

ACCEDE A WEBSITES,  
PODCAST, RSS,  
WHATSAPP MEDIANTE LOS  
"CALL TO ACTION"  
EN NUESTRAS PÁGINAS

PUBLICACIONES DIGITALES  
ALOJADAS EN LA RED SOCIAL  
EMPRESARIAL FEGO.DIGITAL

**FEGO** 

# contenido



**EL LÍDER EMPRESARIAL DEBE COMENZAR POR CONOCERSE A SÍ MISMO**

pág. **12**  
**Ismael Cala**  
Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial



**La comunicación como base del liderazgo efectivo**

pág. **16**  
**Enrique Aguirre**  
Managing Director for 3M Central America and Caribbean Region



**CUANDO NACIMOS DEMOCRATIZAMOS LA INFORMACIÓN**

pág. **28**  
**Pablo Morales**  
Gerente General Datasur.com



**UN LÍDER ES QUIEN LOGRA INFLUIR EN OTROS**

pág. **34**  
**Stephan Kaiser**  
Coach y Conferencista



**Ser líder es asumir la responsabilidad total por nuestro éxito**

pág. **46**  
**Dr. Camilo Cruz**



**MARCELA RUIZ, GANADORA DEL "DESAFÍO AVANTE 2020"**

pág. **58**  
**Marcela Ruiz**

# directorio



**Félix González**  
Director Ejecutivo Chile

Revista Factor de Éxito Chile  
Número 1, Año 1

CEO y Directora Editorial:  
Isabel Mariella Figueroa de Rolo  
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

Dirección Administración y Finanzas:  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Director Ejecutivo Chile:  
Félix González

Director de Arte:  
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo y Ventas:  
Arianna Rolo

Directora de Comunicaciones Internacionales:  
Jacqueline León

Asesores de Negocios Chile:  
Tannia Méndez  
Henry Graterol  
Keybi Rojas

Dirección de Tráfico:  
Mailan Sequera

Directora de comunicaciones:  
Tannia Méndez

Redacción:  
Gabriela Matute  
Dora Rojas  
Arellys Rodríguez  
Siddhartha Mata

Contenidos web:  
Roberto Rolo Luis

Diseño y Diagramación:  
Luis Gota  
Bernardo Seijas

Webmaster:  
Juan Rebolledo

Portada:  
Ismael Cala

Articlistas:  
Arianna Martínez  
Vladimir Estrada  
Rosangela Rodríguez  
Andrés Silva Arancibia  
Gabriela Ibañez

Revista Factor de Éxito Chile:  
info@chile.revistafactordeexito.com

Instagram: @RevistaFactordeExito

Twitter: @RevistaFDE

Facebook: Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexito.com

Sede Principal:  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9  
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.  
Local C-6.  
Ensanche Naco. Santo Domingo.  
Teléfonos: +1 829.340.5724 - 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

Contacto Venezuela  
+58-243-551.4801 / 424-385.1207

Revista Factor de Éxito República Dominicana  
info@revistafactordeexito.com

Revista Factor de Éxito Atlanta  
info@atlanta.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Éxito Colombia  
info@colombia.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Éxito Ecuador  
info@ecuador.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito México**  
info@mexico.revistafactordeexito.com



**Global Experience  
Local Expertise**



# Soluciones Tecnológicas en la Nube

## para Tesorería y Mercado de Capitales



Adopción de una solución internacional sin hardware que comprar, software que instalar, ni aplicaciones que mantener.



Con la flexibilidad necesaria para adaptarse tanto a los requerimientos normativos de la República Dominicana como internacionales.



Acceso a un robusto ecosistema electrónico Dominicano e Internacional, desde la negociación en la BVRD (SIOPEL), liquidación (CEVALDOM), y valoración de carteras (RDVAL), hasta los Brokers y medios de pago internacionales.



[informacion@tcmpartners.com](mailto:informacion@tcmpartners.com)



[@TCMpartners](https://www.linkedin.com/company/tcmpartners)



[@TCMpartners](https://www.facebook.com/tcmpartners)

[www.tcmpartners.com](http://www.tcmpartners.com)

## BANCA

### ■ Semana Global del Dinero

El Banco Central de Chile y la Comisión para el Mercado Financiero y el Servicio Nacional del Consumidor se unieron para participar en la Semana Global del Dinero del pasado mes de marzo. Iniciativa lanzada en 2012 por la ONG Child and Youth Finance International.

La actividad tiene por objetivo lograr que los jóvenes adquieran nociones financieras y desarrollen habilidades para tomar decisiones.

Bajo el lema “Cuida de ti, cuida tu dinero”, convocaron a un grupo de profesores para reflexionar sobre el dinero, la planificación y el ahorro, en el contexto de pandemia que enfrenta el mundo.

Desde su creación, esta actividad ha alcanzado a 40 millones de jóvenes involucrando organizaciones relacionadas con las finanzas y la economía



## AMBIENTE

### ■ ELECTRO MOVILIDAD

El Gobierno de Chile, se comprometió a impulsar la electro movilidad a través de un acuerdo público-privado. Y también informó que espera tener el 40% de los vehículos particulares y el 100%

de los vehículos de transporte público eléctricos para el 2040.

El desafío es de ser carbono neutrales al año 2050, y aquí la electro movilidad jugará un rol clave, siendo la responsable de un 20% de la reducción de nuestras emisiones.

Avanzar en electro movilidad en Chile tendrá un impacto social importante al disminuir los contaminantes locales que afectan a nuestras ciudades, disminuyendo las enfermedades asociadas a la contaminación del aire y reduciendo el ruido, mejorando la calidad de vida de las personas.





## ECOTURISMO

### ■ CONAF adjudica servicios de ecoturismo.

La empresa Explora Chile prestará servicios ecoturísticos en el sector Chacabuco del Parque Nacional Patagonia, luego de que la Corporación Nacional Forestal (Conaf) administradora del parque, desarrollara un proceso de licitación.

Tras la revisión de los antecedentes financieros y técnicos presentados, se decidió adjudicar a Explora la operación de servicios ecoturísticos de infraestructura mayor, y restaurante.

La infraestructura y las tierras del Valle de Chacabuco fueron donadas por la Fundación Tompkins al Estado de Chile para la creación de este parque el

cual abarca una superficie de 304 mil hectáreas. El gerente general de Explora, Gonzalo Undurraga, sostuvo que "Chile se ha propuesto avanzar en los desafíos de protección y conservación de sus parques nacionales y para esto es clave la colaboración público-privada.



## INCENTIVOS

### ■ Innovación: FedEx

FedEx Express, una subsidiaria de FedEx Corp. (NYSE: FDX) la compañía de transporte exprés más grande del mundo, anunció premios para promover y apoyar el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile, en sus necesidades de transporte nacional y en su expansión internacional.

Con entregas a más de 220 países, FedEx Express desempeña un papel importante al conectar a las pequeñas empresas con posibilidades alrededor del mundo. El programa ofrece oportunidades de crecimiento a las Pymes con apoyo de la ayuda financiera

de FedEx Express, su red logística y asesoramiento en temas específicos relacionados con el comercio exterior, regulación aduanera y logística internacional.

En palabras de Humberto Lira, vicepresidente de Operaciones de FedEx Express en América del Sur, "en FedEx Express estamos comprometidos en ayudar a las Pymes en Chile, que son vitales para nuestra economía y juegan un papel importante en la recuperación económica del país».



**mercado  
libre**

## LÍDER

■ **Mercado Libre se pone pantalones largos en Chile.**

Mercado Libre se ha transformado en la empresa más grande de Sudamérica, con una valorización de US\$ 95,23 mil millones. Sólo en el tercer trimestre

de 2020 presentaron ingresos por US\$ 1.115,7 millones.

Según el último reporte de GfK (Panel Behavioral eCommerce de diciembre 2020), que analiza la participación de mercado de visitas mensuales **Mercado Libre se alzó como el ecommerce más visitado del país**, donde una de cada

cuatro visitas a sitios de este tipo es a Mercado Libre.

Durante el año pasado esta plataforma online fue la aplicación de comercio más descargada de Chile con 2,2 millones de usuarios activos al mes. “Más de la mitad de los chilenos la tiene en el celular”.

**Walmart**



## IMPULSO

■ **Pymes comenzarán a vender en supermercados**

Walmart Chile, matriz de supermercados Líder, ha implementado iniciativas para impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Chile.

Con ese motivo, la empresa está impulsando el programa Potencia Pyme.

El objetivo es fortalecer la propuesta de valor de estos pequeños negocios, para que puedan ser proveedores de Walmart Chile y poder así vender sus productos en más de 350 tiendas a nivel nacional.

Es un programa a distancia desarrollado en conjunto con la Fundación Independízate, en el cual las pymes seleccionadas participarán en una intensa preparación. Cada emprendimiento recibirá en total 51 horas de asesoría, a través de 8 clases, 6 conversatorios y 9 sesiones de mentoría.



## REACTIVACIÓN ECONÓMICA

### ■ Tecnología como motor de reactivación económica

El 79% de las pymes Chilenas considera que la adopción de nuevas tecnologías es bastante importante para la reactivación en el corto y mediano plazo, mientras que 3 de cada 4 aseguran que van a reinventarse.

Para el 60% el teletrabajo es importante para la reactivación, en especial en las empresas de más de 150 empleados, y el 80% cree que es importante la capacitación de nuevas habilidades para poder reactivar sus empresas.

Para el 73% de las organizaciones, la reinversión del objetivo y estrategia de negocios es de importancia para

la reactivación económica, mientras que el 71% de las Pymes considera que la automatización de procesos es importante para la reactivación en el corto y mediano plazo.

*Cifras que se desprenden de un estudio realizado por la consultora Edelman para Microsoft Chile.*



## EMPREDIMIENTO SOCIAL

### ■ Algramo, empresa que ofrece ventas al detal con menor precio y cuida al medioambiente

Algramo es un emprendimiento social que se dedica a vender productos de primera necesidad en formato retornable a almacenes de barrio, para así reducir el precio de compra de las familias más pobres, apoyándolas en el aspecto económico, social y medioambiental.

Terminar con el llamado “impuesto a los pobres” es el objetivo de Algramo, una empresa que desarrolla novedosos sistemas de venta que evitan los costos innecesarios a quienes que por necesidad compran en pequeñas cantidades. Además la compañía ha sido recientemente premiada por sus aportes a la descontaminación de los océanos.

“La idea es resolver una problemática social y ambiental de una manera rentable”, dice José Manuel Moller, Fundador & CEO de Algramo.





## **Ismael Cala**

Periodista, escritor, motivador  
y conferencista inspiracional y empresarial

# EL LIDER EMPRESARIAL DEBE COMENZAR POR CONOCERSE A SÍ MISMO

► “El viento sopla fuerte, pero si contamos con raíces profundas y somos capaces de ser flexibles y adaptarnos, nos mantendremos en pie”

**E**n líneas generales, el ejercicio del liderazgo empresarial en Latinoamérica se ha limitado últimamente a lograr riqueza, poder e influencia, lo cual está un tanto alejado del objetivo real de un líder, que entre otros, consiste en enfrentar problemas, canalizar innovaciones, gestar cambios y transformar procesos, a fin de generar resultados positivos y duraderos.

Algunos líderes recomiendan que el empresario debe establecer sus metas más influyentes a largo plazo, no tener como prioridad la recuperación rápida de la inversión, sino el establecimiento de bases sólidas tanto en la estructura financiera como en el equipo que acompaña la gestión, más aun en tiempos en que factores imponderables como la pandemia, influyen de forma decisiva en los resultados de cualquier gestión, ya sea un nuevo emprendimiento o un reacomodo en una empresa ya consolidada.

En este orden de ideas, **FDEINTL** conversó con el reconocido periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial Ismael Cala sobre liderazgo y crecimiento personal, y su influencia sobre los jóvenes y nuevos emprendedores en Latinoamérica.

**FDEINTL ¿Cómo descubrió esta pasión que lo llevó a interesarse en los temas de liderazgo y crecimiento personal, emprender y realizar numerosos proyectos a nivel mundial?**

“La verdad es que siempre practiqué el liderazgo, aunque no sabía que lo estaba haciendo. Cuando creamos equipos de trabajo y diseñamos proyectos, estamos ejerciendo liderazgo. Pero cuando me fui a vivir a Canadá, -agrega-, comencé a interesarme de moco consciente por los temas de crecimiento personal. Allí tuve por primera vez en mis manos los videos de Tony Robbins, que hoy es uno de mis mentores. “

Comenta que luego se mudó a Miami y trabajando en la cadena CNN en Español le tocó viajar a Ecuador y Perú para asistir a unas conferencias con jóvenes. “Ese viaje me abrió los ojos sobre las posibilidades de dar conferencias y ayudar a los demás en su proceso de cambio”... El resto ya es conocido, sus empresas, la academia online [www.cala.academy](http://www.cala.academy), los eventos de transformación.

Indagando acerca de la creación de la Fundación Ismael Cala, su influencia en los jóvenes emprendedores de la región, así como la finalidad del Programa El Vuelo de la Cometa, Ismael Cala explica que “antes hacía acciones individuales, pero varios amigos me preguntaron por qué no organizaba una fundación para encausarlo mejor. Y así empezó todo. El Vuelo de la Cometa es un programa que equipa a adolescentes escolarizados de entre 12 y 17 años de edad, con herramientas de inteligencia y liderazgo emocional, es decir, los entrenamos en el reconocimiento y gestión de sus emociones.”

Señala Cala que el proceso de formación cuenta con tres módulos: autoconocimiento, un segundo módulo de cambio de paradigmas y el tercer módulo de liderazgo emocional, puntualizando que los tres abarcan doce temas, trabajando con neurociencia, psicología positiva, el valor del aquí y el ahora, la conciencia plena, detenerse, estar quieto, mirar hacia adentro y respirar. Agrega que “para su implementación utilizamos el modelo de entrenamiento a entrenadores o formación de formadores”.

**FDEINTL ¿Cuáles competencias considera más importantes para los líderes empresariales, en esta nueva normalidad?**

“Recientemente escribí sobre la importancia de las "habilidades blandas" la verdad es que no me gusta del todo este término, pero ese es el que se utiliza internacionalmente; quizás sea mejor llamarlas "suaves". Y sobre ellas, LinkedIn llegaba a la conclusión de que las más demandadas por las empresas son la creatividad, la persuasión, la colaboración, la adaptabilidad, y la inteligencia emocional.”

Aclara que esto fue en 2020, antes de desarrollarse la pandemia de Covid-19, añadiendo que “está demostrado que el mundo ya iba en ese camino, que obviamente se ha reforzado con la crisis; sin dejar a un lado a las llamadas "habilidades duras" el blockchain, la computación en la nube, el razonamiento analítico y la inteligencia artificial, entre otras”.

**FDEINTL ¿Cuáles estilos de liderazgo considera que son más acordes con el campo empresarial actual?**

“En mi opinión, el mejor estilo es el "liderazgo bambú", un liderazgo de conciencia, mindfulness y exponencialidad, para integrar un nuevo estilo, acorde con los tiempos que vivimos. Este es un nuevo enfoque que permite a las personas ser más conscientes y responsables consigo mismas y con su entorno. Un nuevo líder que aprende a ver los obstáculos como oportunidades y a construir desde la inspiración, más que desde la desesperación”.

**FDEINTL Los emprendedores deben liderar sus negocios sin muchos recursos, entre esto el tiempo para mejorar sus habilidades directivas. ¿Por dónde debe comenzar ese joven ejecutivo para sortear el manejo del conflicto, motivar a su gente y superar el estrés personal?**

“Debe comenzar por conocerse a sí mismo. Es fundamental entrar cuanto antes en ese proceso de autoconocimiento, para saber exactamente quiénes somos. Y luego incorporar a su estilo de liderazgo los principios del liderazgo bambú, entre ellos integridad, versatilidad, flexibilidad, colaboración, resiliencia y gratitud”, puntualizando que es evidente que también necesita preparación y adoptar herramientas probadas. “No es fácil manejar equipos y gestionar conflictos; hay que alejarse del camino del "orden y mando" y estimular la participación de los colaboradores”.

**FDEINTL ¿Qué consejos daría a los ejecutivos que tienen esa cualidad de liderazgo natural? ¿Y a las personas que no tienen esa cualidad tan desarrollada y requieren mejorarla?**

Ismael Cala indica que el líder se hace, no nace, pero que ciertamente determinadas personas cuentan con particularidades en su entorno que ayudan, agregando que el liderazgo natural es bueno, siempre y cuando “no nos creamos el centro del mundo”. Señala que “en mi camino profesional me he encontrado con diversos tipos,



pero siempre admiro más a quienes demuestran apetito por seguir aprendiendo. Es muy complicado seguir a la gente que te restriega en la cara que ya lo sabe todo, y supuestamente no necesita más en su vida. Mi recomendación es no dejar de aprender nunca, para eso fundamos **www.cala.academy**”

**FDEINTL** quiso conocer de qué manera Ismael Cala influencia a esta nueva generación de jóvenes profesionales y emprendedores, que lo ven como un ícono del éxito latinoamericano, a lo que contestó que espera que sea positivamente, enfatizando en que intenta dar el ejemplo, desde la honestidad, la transparencia y la pasión. “A mí nadie me ha regalado nada. Vengo de una familia que se tuvo que esforzar mucho para salir adelante. Por eso siempre digo que podemos avanzar, incluso en las circunstancias familiares –o de país- más difíciles. El entorno influye, pero no determina”, recalcó Cala.

**FDEINTL ¿Cómo ve a los líderes de negocios en Latinoamérica? ¿Cree que Latinoamérica cuenta con líderes de negocios capaces de superar los desafíos en la post-pandemia?**

“Somos una región resiliente, que se impone a las dificultades. Tenemos grandes líderes empresariales y sociales, pero en un entorno de gran desigualdad. A cada joven que enrolamos en esto, lo apartamos de la violencia; necesitamos más instituciones y empresarios involucrados en estas acciones”.

**FDEINTL Consultó acerca del mensaje de Ismael Cala a los líderes latinoamericanos (Colombia, Chile, Ecuador, México y Panamá), que se arriesgan a perseguir sus sueños, a pesar de las circunstancias económicas y sociales por las que atraviesan esos países, a lo que respondió que**

“Vivimos tiempos difíciles, pero hemos demostrado resiliencia, como el bambú. El viento sopla fuerte, pero si contamos con raíces profundas y somos capaces de ser flexibles y adaptarnos, nos mantendremos en pie. Mi mensaje es: seamos como el bambú”.



**Enrique Aguirre**

Managing Director for 3M Central America and Caribbean Region





# La comunicación como base del liderazgo efectivo

**P**ara el Director General de 3M Región Centroamérica y el Caribe, Enrique Aguirre, la clave del éxito de un líder está en la búsqueda de consensos a través del diálogo diverso.

Con una trayectoria profesional de 30 años ocupando puestos de gran responsabilidad en las áreas de servicio, logística, militar, administración, tecnología de la información, comercialización, distribución eléctrica, servicios al cliente, ventas, marketing y gerencia general, Enrique Aguirre, Director General de 3M Región Centroamérica y el Caribe, apuesta por la comunicación como la clave para un liderazgo efectivo.

El también actual **Presidente de la Junta Directiva de AMCHAM Panamá y miembro activo de Executive Forum capítulo Panamá**, asegura que a través de una buena comunicación se consigue tomar las mejores decisiones, ya que al ser eficiente, bidireccional y transparente permite conocer otros puntos de vista y, por lo tanto, alcanzar el consenso.

En 3M, empresa en la que se desempeña desde hace 11 años, busca con su liderazgo crear e incentivar oportunidades de crecimiento profesional de los colaboradores a través de una cultura que alienta la diversidad y la inclusión, entendiendo que esta es un elemento que potencia la productividad y la innovación.

Para esta primera edición de Factor de Éxito Internacional, Enrique Aguirre conversó con nosotros sobre su experiencia profesional y el desafío que representó el Covid-19 para la continuidad del negocio.

## **¿Cuál ha sido su mayor reto en 3M?**

Sin duda alguna, el mayor reto ha sido hacer frente a la pandemia. En ese sentido, la seguridad y la motivación de nuestros colaboradores es un tema importante que hemos sabido enfrentar de forma exitosa.

En el tema de seguridad, la compañía se ha centrado en proteger y respaldar a nuestros más de 90.000 empleados globales, ofreciendo trabajo remoto cuando es posible y ejecutando protocolos de seguridad sólidos en nuestras plantas, centros de distribución y otros sitios.

Por otro lado, desde el inicio de la pandemia se ha tenido claro la necesidad de encontrar un equilibrio entre la seguridad y la continuidad del negocio, y esto se ha logrado gracias a la comunicación. En ese sentido se han abierto canales, como sesiones de Q&A, boletines informativos, cursos de entrenamiento sobre el virus, entre otros, con el objetivo de mantener al día a los empleados sobre las decisiones y avances de la compañía frente a la crisis.

Hemos implementado un programa que llamamos Flexibility 2.0 donde permitimos que los colaboradores puedan administrar mejor su tiempo a sabiendas de todos los compromisos que también surgen cuando estás trabajando desde la casa y debes supervisar también actividades del hogar.

Finalmente, hemos implementado dinámicas con colaboradores para “desconectarnos” de la presión laboral ofreciendo información para mantener el mindfulness, sesiones de yoga, nutrición, crianza, etcétera;



o “Desarrollo en casa”, con sesiones virtuales de capacitación y aprendizaje en temas variados.

### **¿Cómo han contribuido las buenas prácticas a impactar en los resultados del negocio?**

Nuestro rol en los países donde estamos va más allá de lograr una meta en ventas. Somos responsables de agregar valor a la sociedad. De esa forma hemos colaborado con muchos socios estratégicos aconsejando con buenas prácticas de negocio para mitigar los impactos del mercado. Igualmente, hemos ayudado a nuestras comunidades a través de donaciones de equipos de protección personal, comida y

utensilios de limpieza. También a través de nuestro voluntariado hemos continuado con nuestro programa “Adopta una Escuela” proporcionando material audiovisual que ayuda a la educación de los niños de las escuelas seleccionadas. En fin, como colaboradores de esta organización nos sentimos comprometidos y motivados por las medidas que se han tomado a lo interno y por la forma como todos juntos podemos seguir generando valor a todos nuestros relacionados. Esto nos mantiene muy activos y con una gran fortaleza para dar lo mejor de manera individual y colectiva que al final se ve reflejado en los resultados.

### **Contemplando su vasta experiencia y escala profesional dentro de 3M, desde su perspectiva, ¿cuál es el factor más importante para mantener la innovación, la diversidad y la inclusión?**

La creación de una cultura laboral. 3M tiene algo muy claro: sus equipos de trabajo son mejores cuando se componen de personas diferentes con objetivos compartidos, que puedan aportar distintas perspectivas.

En ese sentido, la compañía está comprometida con la inclusión a partir de políticas de equidad y la promoción de un espíritu de colaboración amigable. En 2015, 3M estableció una meta acumulativa, en todas las categorías de diversidad, para duplicar la cartera de talento diverso en la gestión a nivel mundial: del 32,6% al 43,3%; hasta el momento, se ha logrado un aumento de 10,7 puntos de 2015 a 2020. Además, el 30% de los miembros de la junta directiva está integrado por mujeres.

Ahora bien, todos estos esfuerzos en temas de inclusión y diversidad han influenciado en la construcción de nuestra cultura laboral, misma que abraza la creatividad y la colaboración entre negocios, geografías y disciplinas científicas, redundando en el desarrollo eficiente de nuevas ideas y productos.

Ejemplo de esto, es la cultura del 15%, que anima a los colaboradores a utilizar los recursos de 3M, formar un equipo único, seguir sus propios conocimientos en la búsqueda de la resolución de problemas y dedicar el 15% de su tiempo de trabajo a hacerlo. Este sistema se desarrolla y crece gracias a sistemas de medición y recompensa que fomentan la colaboración, toleran errores, recompensan el trabajo en equipo, respetan el riesgo responsable y estimulan el éxito.

### **Con respecto a la familia, ¿cómo equilibra su tiempo entre ella y su desempeño como líder en 3M?**

3M cuenta con un programa llamado FlexAbility, lanzado por primera vez en 2015, que brinda a los empleados la autonomía para personalizar cuándo y dónde trabajar mejor, lo que les permite laborar de manera que ofrezcan flexibilidad y equilibrio, e impulsen una mayor productividad y oportunidades de colaboración entre individuos y equipos.

Los empleados y los supervisores compartimos la responsabilidad de hacer que FlexAbility sea un éxito. Los colaboradores deben comunicar cómo prefieren trabajar, mientras que los supervisores brindan apoyo y eliminan los obstáculos.

Gracias a este programa y los aprendizajes adquiridos desde antes, la transición al trabajo remoto y a las nuevas formas de laborar por el Covid-19 fueron más eficientes y rápidas.

En mi caso particular como el de muchos otros colaboradores, nos encontramos trabajando desde casa lo que me ha permitido al mismo tiempo estar más cerca de la rutina familiar, compartir con ellos lo que hago en el día a día, siendo una maravillosa oportunidad de formación a través del ejemplo para mi hijo. El aislamiento durante la pandemia no es algo muy saludable emocionalmente, sin embargo, el hecho de contar con el soporte cercano de la familia nos

energiza desde la mañana y hace sin dudas, que las jornadas sean más llevaderas.

### **¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo productivo en Latinoamérica?**

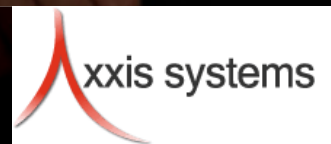
Esta es una pregunta amplia para contestar, ya que cada país puede tener sus propias realidades que de una u otra forma por factores políticos, sociales o hasta de ubicación geográfica, entre otros, pueden afectar la formación profesional y la productividad. Sin embargo, tratando de rescatar una visión generalizada y en base a nuestra experiencia, podemos comentar que el liderazgo latinoamericano tiene aspectos comunes asociados a la lucha por la superación y el desarrollo, también se caracteriza por ser un liderazgo resiliente que está acostumbrado al cambio constante y actuar bajo presión ante un entorno relativamente incierto. Es un liderazgo definido por la pasión por lo que hace y con una tendencia creciente hacia la digitalización, la toma de decisiones basadas en datos y un último ingrediente muy latino que es la comunicación abierta, la camaradería y la facilidad para el trabajo en equipo. Veo en Latinoamérica un potencial enorme de líderes donde ya muchos de ellos ocupan posiciones relevantes en empresas de prestigio, pero aún necesitamos más y mejor educación en múltiples áreas. Al venir de una empresa como 3M donde aplicamos la ciencia a la cotidianidad, nos damos cuenta de la importancia de seguir incentivando y fortaleciendo los programas educativos asociados a carreras STEM, por sus siglas en inglés, Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. Debemos lograr que cada vez estas carreras sean más atractivas, tengan menor deserción estudiantil y consigan un campo laboral donde poder desarrollarse. Nosotros como empresa estamos comprometidos con este objetivo para ayudar al desarrollo y la productividad de los países de nuestra región.





**Ricardo Camargo**

VP de Proyectos (PMO)  
en Axxis Systems, Panamá.



# A TRAVÉS DEL LIDERAZGO NOS ENCARGAMOS DE NIVELAR EMOCIONES, DANDO APOYO Y TRANQUILIDAD AL ENTORNO

▶ “El liderazgo es un acuerdo mutuo de respeto, compromiso, lealtad con un objetivo en común, donde todos se aseguran de cumplirlo a través de la motivación, inspiración y el reconocimiento”

▶ “El sector bancario y financiero en Latinoamérica se ha tomado muy en serio la tecnología y no solo con la adquisición de servicios a través de plataformas tecnológicas, sino también con la adopción de metodologías reconocidas”

**C**uenta con 50 proyectos de su autoría aplicados en diferentes sectores, entre ellos 25 bancos, 11 aseguradoras, firmas de abogados, transporte, franquicias de comida rápida y casinos, entre otros, logros alcanzados a lo largo de algo más de 20 años de experiencia en las actividades del negocio bancario, implementación y gestión de proyectos tecnológicos. Posee con muy amplios conocimientos en la aplicación de Core de seguros y bancarios, además de ostentar basta experticia en gerencia de riesgo de proyectos, en control y aseguramiento y control de cronograma. Egresado de la Universidad de Panamá en Administración y Contabilidad, cursó estudios complementarios en la Universidad de Louisville y en la Universidad Interamericana de Panamá.

Se trata de nuestro entrevistado, Ricardo Camargo, VP de Proyectos (PMO) en Axxis Systems, Panamá.

### **FDEINTL ¿Cómo ha sido su paso por Axxis Systems para haber alcanzado la posición en la empresa a nivel ejecutivo como VP de Proyectos?**

“Es una realidad que algunos desafíos requieren de una preparación previa y en este caso, contar con una experiencia y trayectoria en la implementación de proyectos tecnológicos es uno de los factores más cruciales para emprender con éxito la dirección de una Oficina de Proyectos (PMO), encargada de entregar valor a la industria aseguradora a través de diversas plataformas tecnológicas, que les permita crecimiento y posicionamiento en su región o más allá.

Esta experiencia previa en la implementación de proyectos internacionales y la certificación PMP (Project Manager Professional) que otorga el PMI (Project Management International), eran los requisitos más importantes para llegar a la compañía directamente a asumir el cargo de Vicepresidente de Proyectos. Sin embargo, -continúa nuestro entrevistado-, las exigencias del puesto requerían establecer planes de acción de manera inmediata, que permitieran retornar los proyectos a los objetivos trazados originalmente de Chile, Perú, Paraguay y Costa Rica, los cuales acumulaban una serie de conflictos, impactos y desviaciones negativas”.

Señala Camargo que a ello se sumaba, equipos de trabajos con altos signos de agotamiento, frustración y, por otra parte, clientes insatisfechos por el bajo rendimiento de acuerdo a los indicadores del proyecto.

Nos explica que pretender que su sola incorporación a la compañía resolvería todos los problemas existentes como por arte de magia, sería auto engañarse. “Por lo tanto, considerando el escenario al que me estaba uniendo, era necesaria la aplicación de habilidades blandas y duras que generaran un ambiente de colaboración a través del trabajo en equipo, la negociación, la re-planificación de los proyectos y en consecuencia, sumando el esfuerzo de directores que ya tenían años en la compañía con los detalles claros, unos con mucha experiencia en el control de calidad del desarrollo de software, y otros en el negocio y la operación de seguros.”

Añade Ricardo Camargo que por supuesto, ello dio excelentes resultados, debido a que hubo gran apoyo y confianza por parte del CEO de la compañía en cada iniciativa que se propuso y que se involucró y aportó directamente al cumplimiento de esos objetivos. “Las diferentes estrategias presentadas y negociadas con cada cliente permitieron retomar la confianza de ellos y el cierre exitoso de proyectos de vital importancia para la compañía. Seguramente muchas empresas cuando tienen un crecimiento acelerado pasan por estos eventos; sin embargo, no todos reaccionan de manera inmediata como lo hicimos nosotros,” indicó.

### **FDEINTL Durante su gestión como VP de Proyectos de Axxis Systems, ¿Cuáles considera que han sido los logros más relevantes durante su gestión?;**

“Sin duda que la entrega de valor constante a nuestros clientes través del cierre de proyectos exitosos, los cuales han permitido un crecimiento sólido y rápido para ellos, además de que han generado la oportunidad de que la compañía haya penetrado nuevos mercados en otros continentes como Europa y África, los cuales a su vez, originan nuevos desafíos y, por lo tanto, nuevas formas de comunicación, todos estos logros debido al fortalecimiento de la oficina de proyectos a través de la incorporación de herramientas, la optimización de procesos existentes, la adaptación de metodologías Agiles y optimizado la tradicional cascada, esta última, irónicamente es la más acordada con nuestros clientes, a pesar de las actuales tendencias en agilidad.

Por otro lado, la incorporación de nuevos procesos orientados a la entrega de valor a nuestros clientes, lo cual y en consecuencia, facilita la obtención de resultados rentables para la compañía”, puntualizó nuestro entrevistado, quien agregó que con base en lo anterior, para él resulta gratificante que la Oficina de Proyectos y todos sus componentes trabajen de manera sincronizada, haciendo frete y dando respuesta a la resolución de conflictos en el menor tiempo posible, a través de estrategias de negociación, lo que permite obtener los resultados proyectados por la compañía y sus clientes.

### **FDEINTL Como gran conocedor del negocio financiero, ¿Cuáles son los próximos desafíos?**

“En la actualidad, la industria 4.0, de la mano con el internet, más todos los aspectos disruptivos, han estado cambiando la forma en cómo los seres humanos y los negocios hacen las gestiones; desde allí muchos podrían concluir que estos nuevos cambios generan la activación de una ‘transformación digital’. Sin embargo, desde mi punto de vista, esta transformación digital inició hace muchos años.”

Comenta que a su juicio, cada compañía conoce a la perfección que debe disponer de las mejores herramientas, acompañadas de procesos operativos eficientes y equipos de trabajos de alto rendimiento para ser competitivos, conociendo de antemano que de la misma manera como existen muchos bancos, también existen muchas aseguradoras. “Sin embargo, -añadió-, se diferencian en la forma en cómo cada uno ofrece sus servicios y en la atención a sus clientes a través de plataformas y canales alternos de comunicación, cualidades y características que los mantienen competitivos dentro de su sector de negocios.

“Considerando lo antes mencionado, no está demás aclarar que el mundo ha sido estremecido por una pandemia, obligando a las empresas de cualquier industria a agilizar la aplicación de sus nuevas iniciativas de transformación tecnológica, pero principalmente, estas organizaciones están invirtiendo en tecnologías y plataformas con servicios directamente desde la nube, que les garantice la continuidad de su operación desde cualquier punto del planeta. Asegura el VP de Proyectos de Axxis Systems que para muchos, este esquema se convierte en grandes desafíos debido a los cambios internos, incluyendo políticas y aspectos de la cultura de la organización que deben asumir y ejecutar para asegurar el éxito.

Indica Ricardo Camargo que “es un hecho que los negocios financieros a través de la banca se están moviendo en otra dirección y las Fintech pueden convertirse en una amenaza o en una gran oportunidad para hacer la diferencia, ofreciendo productos o modelos de negocio en la industria de los servicios financieros”, agregando



**EAGER CENTURY**  
INC.

Proveedor Global  
de Materias Primas,  
Aditivos  
y Especialidades  
Químicas

- **Garantía de Suministro.**
- **Apoyo Logístico.**
- **Servicio al Cliente.**
- **Ahorro en Costos.**
- **Calidad Garantizada.**
- **Soporte Técnico e Innovación.**

[www.eagercentury.com](http://www.eagercentury.com)

[Contact@eagercentury.com](mailto:Contact@eagercentury.com)

que en numerosos bancos ya han iniciado la adopción de estos servicios, encarando los desafíos que esto conlleva, sobre todo de grandes inversiones en tecnología. “Por su parte, la industria aseguradora se verá obligada a proponer modelos de negocios similares y hacer lo propio”, puntualizó.

**FDEINTL** quiso conocer la opinión del ejecutivo en cuanto al ejercicio del liderazgo en torno a visión estratégica, compromiso con su gente, creatividad en el trabajo en equipo y comunicación, dada su condición indudable de ser un líder que se desenvuelve con equipos multiculturales, enfocados principalmente al negocio de aseguradoras, bancos y financieras en Panamá, México (D.F., Culiacán, Monterrey, Guadalajara), República Dominicana, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Paraguay, Bolivia, Chile, Argentina, Surinam, Egipto y Rumanía, a lo que respondió que “conceptualmente, el término liderazgo tiende a confundir a muchos sobre todo cuando se está en los inicios. Para la implementación de proyectos tecnológicos, el liderazgo que se ejerza durante la ejecución es determinante para asegurar el éxito del mismo. De la misma manera que aplica para una empresa, también se aplica para los proyectos, dependiendo del tipo de liderazgo que se ejerza, éste está directamente relacionado al éxito o fracaso.”

Añade que personalmente considera que el liderazgo es un acuerdo mutuo de respeto, compromiso, lealtad con un objetivo en común, donde todos se aseguran de cumplirlo a través de la motivación, inspiración y el reconocimiento. Dicho eso, Camargo hace énfasis en cada uno de los siguientes aspectos:

**Comunicación:** Debilidad o talón de Aquiles de muchos, pero sobre todo de los Gerentes de Proyectos. Es un hecho que nos pasamos comunicando gran parte del tiempo y es de gran ayuda para asegurar anticipadamente soluciones que eviten impactos considerables o bien, para que la organización tome las decisiones correctas en el momento correcto. “Debemos ser oportunos con la comunicación para evitar malos entendidos y auto estrés, solicitar siempre las cosas de la forma más asertiva posible y con empatía, es decir profesional y categóricamente,

cuidando mucho nuestro lenguaje corporal y nuestras emociones al momento de comunicar. Esto es parte de la preparación que compartimos con nuestro equipo,” en opinión de Ricardo Camargo.

**Credibilidad:** Transparencia, confianza, asertividad y los hechos demostrables son los elementos determinantes que dejan en evidencia la credibilidad. Con base en ello y a través de ese liderazgo el equipo se siente seguro, respaldado y dispuesto a emprender cualquier iniciativa de solución que se proponga por más difícil que sea. Este escenario también es aplicado hacia nuestros clientes.

**Proactividad:** Esta disciplina la tenemos bien marcada y deja en evidencia qué tan eficientes somos al momento de gestionar nuestros proyectos, ya que va inmersa en el seguimiento periódico que se les hacen a los planes. Dice el ejecutivo que “anticiparse a algunos hechos marca la diferencia al momento de evitar impactos considerables al presupuesto y rentabilidad del proyecto, y a su vez en la optimización de los recursos”.

**Inteligencia Emocional:** En cualquier industria, el control de las emociones es un arte y en los proyectos se ha convertido en una de las habilidades más importantes y relevantes de los Gerentes de Proyectos; de hecho, es una limitante para una contratación si no se cuenta con esas habilidades. “Esto obedece a que la carencia de esta habilidad podría desencadenar en el incremento de conflictos, cuando por el contrario se deberían minimizar o eliminar”.

En opinión de Camargo, tomando en cuenta que la administración de proyectos conlleva manejar y solucionar conflictos a diario, se corre el riesgo de que se activen con más frecuencia las emociones. Es decir, enojo, desmotivación, frustración, agotamiento, estrés, entre otros, podrían atentar contra la figura principal al frente de los proyectos. “Para ello, -indica-, nuestro rol como director de la PMO y a través del liderazgo nos encargamos de nivelar estas emociones, dando apoyo y tranquilidad al entorno, para una eficiente continuidad de los proyectos donde deben prevalecer acuerdos, derivados de la aplicación de buenas técnicas de negociación y comunicación asertiva”.

**FDEINTL ¿Qué tipo de proyectos son los más abordados bajo la conducción de su liderazgo internacional? Y desde su punto de vista, ¿cuáles han sido los factores de éxito que predominan en las diferentes ejecuciones?**

“Durante casi 10 años tuve la oportunidad de trabajar directamente en bancos diferentes, uno estatal y dos de ellos de capital privado; en todos los casos la experiencia obtenida fue en áreas operativas. A mediados del año 2000, esta valiosa experticia tuvo como consecuencia la oportunidad de dar un giro a mi vida profesional y de pertenecer a una empresa posicionada en la región, con sede principal en Panamá, orientada a proveer servicios tecnológicos a bancos, cooperativas y entidades financieras en general, a través de varias aplicaciones y un core bancario.”

Indica Camargo que las diferentes aplicaciones cubrían áreas como lavado de dinero, gestión de cobros, banca por internet, manejo de inversión, tesorería y todos los servicios que proveen este tipo de entidades financieras; “durante 8 años estuve asesorando, capacitando, aportando ideas acerca de una mejor forma de hacer las cosas, implementando proyectos tecnológicos principalmente a través de un core bancario. Debo reconocer que esta área es donde radica mi mayor experiencia,” reveló.

A lo largo de los siguientes 8 años, tuvo la oportunidad de pertenecer a diferentes empresas con el mismo objetivo: proveer plataformas tecnológicas a diferentes tipos de industrias lo cual le permitió aumentar sus conocimientos en áreas nunca antes exploradas en su vida profesional, según comenta. “Me entusiasmó le idea de tener dominio de conceptos como CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) e implementar aplicaciones orientados a satisfacer estos conceptos”.

En los últimos 2 años y un poco más, el VP de Proyectos de Axxis Systemns se ha dedicado a la ejecución de proyectos tecnológicos, orientados a la industria aseguradora para lo cual ha sido necesario el manejo de términos como garantías, seguros de vida, seguros generales, siniestros, endosos, etc. Ha resultado interesante incursionar en la implementación de un core de seguros y otras aplicaciones que giran en su entorno y todo con posibilidades de utilizarse desde la nube.





**FDEINTL ¿Cuál es su opinión en torno al desarrollo del liderazgo tecnológico en Latinoamérica, específicamente el del sector Bancario?**

“En los últimos años el sector bancario y financiero de Latinoamérica se ha visto en la obligación de adoptar y aplicar constantes controles, a través de mejoras en sus plataformas tecnológicas debido a las exigencias regulatorias solicitadas por entidades internacionales, que requieren transparencia en la información financiera e incremento en el intercambio de la misma. Para el sector ha significado la realización de inversiones, o bien en algunos casos podrían considerarse gastos, debido a que no necesariamente tienen un impacto en el aumento de sus ingresos dentro de la cartera de los productos que ofertan.”

Agrega Camargo que “esta capacidad de adaptarse con rapidez a las exigencias consideradas hasta cierta forma tecnológicas, deja en evidencia el nivel de madurez que han adquirido algunas entidades financieras de la región, y es que con mercados cada vez más saturados no tienen otra alternativa que adquirir los mejores servicios tecnológicos que consideren diferentes métodos y canales alternos a los tradicionales que los mantenga competitivos, a través de la promoción de nuevos productos que satisfagan las necesidades de clientes, que a su vez también se han convertido cada vez en más exigentes”.

Asegura que el sector bancario y financiero en Latinoamérica se ha tomado muy en serio la tecnología y no solo con la adquisición de servicios a través de plataformas tecnológicas, sino también con la adopción de metodologías reconocidas en el uso de buenas prácticas para la implementación de proyectos de todo tipo. Puntualiza, además, que ya es común escuchar que un banco cuenta con una oficina de proyectos (PMO) que lleva a cabo todas las iniciativas tecnológicas de nuevos negocios. “Adicional a ello, -comenta-, cuentan con gerentes de proyectos certificados PMP o bien Scrum Master, debido a que han adoptado la ejecución de proyectos Agiles a través del marco de trabajo Scrum. Es un hecho, existe un alto nivel de madurez y liderazgo en el sector bancario

stems

Latinoamericano con respecto al uso y aprovechamiento de la tecnología”.

**FDEINTL Entre las metodologías y mejores prácticas implementadas en sus objetivos de negocio, ¿Cuáles representan mayor impacto por su aplicación en los proyectos y en consecuencia, ofrecen un excelente resultado?**

“Determinar cuál es la metodología más apropiada o efectiva para la implementación de proyectos podría ser considerado un tema de extenso debate. Sin embargo, puedo asegurar que cualquier metodología donde existan equipos de trabajos comprometidos y líderes totalmente involucrados, esa de seguro dará excelentes resultados. Escuchar al Gerente General de una compañía decir ‘No sé qué metodología ustedes consideren utilizar para implementar el proyecto, lo importante para nosotros es contar con una plataforma tecnológica que nos permita mantenernos competitivos con los nuevos productos que queremos lanzar al mercado cuanto antes’, esto nos da una idea de lo que realmente los clientes esperan de nosotros.

Dicho lo anterior y reconociendo que formo parte de una compañía que ejecuta proyectos tecnológicos, -continúa-, es necesario apalancarse sobre estándares, políticas, procesos, herramientas y metodologías eficientes comprobadas que aseguren la entrega de proyectos exitosos. Con base en ello, consideramos dos metodologías, Ágil a través del marco de trabajo Scrum y la tradicional cascada. Sin lugar a dudas, ambas nos han facilitado la entrega de proyectos exitosos. Sin embargo, la metodología Ágil permite la entrega de valor al negocio de nuestros clientes en menor tiempo”.

Agrega el alto ejecutivo que en sus negociaciones y propuestas, siempre en primera instancia promueve la metodología Ágil con su respectiva explicación de ventajas y beneficios, acompañada de algunas experiencias con resultados comprobados. Aun así, Camargo indica que sus

clientes finalmente se inclinan por la tradicional cascada, lo que causa una gran incógnita, que desde su punto de vista, podría tener una explicación: “En una relación cliente proveedor existen negociaciones y acuerdos contractuales donde alguna de las partes tiene la mayor responsabilidad, si consideramos la agilidad, esta implica equipos de trabajo auto organizados, donde el cambio es bienvenido en cualquier momento o en cualquier sprint, debido a que este esquema supone la entrega de valor al negocio por encima de cualquier cosa y con ello podría significar un presupuesto extenso si no se lleva controladamente. Por lo tanto, esto podría significar un contrato de tiempo y material donde la mayor responsabilidad y riesgos del proyecto recae sobre el cliente, debido a que él tiene control y el ritmo de lo que persigue como objetivo”.

Añade que “tenemos la tradicional cascada, donde los acuerdos generan un contrato de precio fijo y en la mayoría de los casos va acompañado del concepto ‘llave en mano’. Esto significa que la mayor responsabilidad y el riesgo debe asumirlo el proveedor. No todas las compañías tienen carta abierta para iniciar un proyecto sin un fin determinado, por lo general antes de emprender una iniciativa tecnológica debes sustentar la necesidad para que posteriormente se apruebe un presupuesto, que por lo general es limitado. Esta es una realidad que muchos ‘agilitas’ desconocen y que está pasando realmente y aun cuando seguimos resaltando la agilidad, los clientes en nuestra realidad se siguen inclinando por la tradicional cascada”, indicó.

Consultado acerca de su experiencia en el ejercicio del Liderazgo, Ricardo Camargo considera con mucha firmeza, que el liderazgo aparece desde el primer momento en que se asume la responsabilidad de lograr objetivos establecidos, lo que puede ocurrir en cualquier faceta de la vida, aclarando que una vez que se descubre, se comienza a entender y aprender de él, hasta que se logra aplicar su valor y su significado a

todo lo que se emprende y devuelve resultados positivos.

“Haber entendido el significado de liderazgo y su esencia me tomó un tiempo considerable; antes de eso no era más un jefe, donde en cada intento de aplicar solo mi punto de vista, me llevó a fallar en algunas ocasiones y con pésimos resultados al frente como gerente de proyectos, luego de la lección y de haberme dado cuenta de qué cosas no hacer y cuáles potencializar, se abrieron nuevos caminos en mi vida personal y profesional, poniendo en práctica el buen uso del liderazgo. Finalmente entendí que hay conductas muy negativas de las que tuve que desprenderme y que las estaba aplicando sin darme cuenta, tales como la arrogancia, la prepotencia y el ego que simplemente no encajan en ningún tipo de liderazgo”, agregando que “es un hecho que la calidad de ser humano prevalece sobre cualquier otra cosa, no importan títulos, cargos. El líder se identifica instantáneamente por el tipo de ser humano que es. Todo lo que una persona logra con conductas negativas podría considerarse tiranía”.

Nuestro entrevistado Ricardo Camargo reiteró que los buenos profesionales y las empresas exitosas resaltan, debido a su tipo de liderazgo. “Es por ello que cada emprendimiento que realice en cualquier faceta de mi vida, me adelanto a aclarar cómo se llevará a cabo; es decir, que aparte de establecer objetivos bien definidos, son activados en consecuencia y por naturaleza un conjunto de habilidades desarrolladas a través del tiempo como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha, la motivación, la inspiración, el trabajo en equipo, la colaboración, el pensamiento crítico, enseñar haciendo, el reconocimiento, la confianza, la transparencia y muchas otras habilidades tanto blandas como duras, que se activan en el momento preciso, como una acción preventiva y que cuya función es asegurar el cumplimiento, y que de allí se derive la satisfacción y el crecimiento de todos”.



# EMOTIONAL BUSINESS BEYOND

[www.yetmarketing.mx](http://www.yetmarketing.mx)

 @yetmkt

 @yetmarketing.mx





**Pablo Morales**  
Gerente General [Dadasur.com](http://Datasur.com)

**D**atasur  
INFORMACIÓN QUE IMPORTA

# CUANDO NACIMOS DEMOCRATIZAMOS LA INFORMACIÓN

**G**erente General y socio de Datasur, portal informativo especializado en compartir detalles acerca de importaciones y exportaciones de los países de América del Sur; periodista con Maestría en Dirección de Marketing y Especialización en Comercio Exterior e Inteligencia del Cliente, ha dedicado más de 16 años al desarrollo de este portal, el cual satisface las exigencias de un nicho muy específico: los negocios en LATAM.

Además, entre otras actividades, nuestro ha participado en el directorio de ASEXMA (Asociación de Exportadores y Manufacturas de Chile), expositor en eventos virtuales y presenciales respecto a temas relacionados al Comercio Exterior en América Latina y es docente universitario.

Es un resumen ajustado de nuestro entrevistado; se trata de Pablo Andrés Morales Canales.

## **RFDE ¿Cuál es la oferta que presenta Datasur.com como motor de búsqueda, de manera de captar clientes, básicamente de países sudamericanos?**

PMC “Datasur.com es un portal que cuenta con la mayor base de datos de las exportaciones e importaciones de América Latina. En esta página web, nuestros más de 9.500 usuarios pueden ver en detalle lo que se exporta en los diferentes países de la Región, quiénes son los exportadores e importadores y la referencia pormenorizada de sus transacciones, como productos, precios, marcas, cantidad, etc.”

Agrega que “las empresas de transporte o logística, pueden saber elementos tan relevantes como los puertos o la vía por la que transitan las diferentes mercaderías, información muy estratégica y necesaria en momentos de tanta incertidumbre,” indicando que todo se logra a través de un motor de búsqueda que permite en poco tiempo, tener un verdadero estudio de mercado

## **RFDE ¿Qué tan importante resulta para el Comercio Exterior en América Latina, que este tipo de servicio se mantenga en redes sociales?**

“Creo que la importante cantidad de usuarios y la fidelidad de estos a nuestro portal, nos habla de que es un recurso trascendente de información para tomar decisiones relevantes. Sin ir más lejos, a través de nuestro portal, los usuarios buscan clientes, proveedores, oportunidades de mercados, elementos tan relevantes hoy en día, como también analizar en detalle a la competencia o ver la llegada de potenciales competidores a los distintos mercados o productos sustitutos.”

Las Redes Sociales desde luego han sido un canal relevante de comunicación y generación de contactos, más aún en pandemia; nos hemos mantenido muy activos, producto de nuestras acciones digitales, que consideramos de gran relevancia para los importadores y exportadores de América Latina, -indica nuestro entrevistado, añadiendo que “éstas nos han permitido llegar a diversos públicos, en diferentes sectores y lugares de la Región.”

Morales señala que de hecho, crearon canales que no tenían explorados como Instagram y que han sido enormemente relevantes para poder convocar y dar a conocer la propuesta comercial, “pero sin lugar a duda, para una empresa como la nuestra, LinkedIn es de total preeminencia y hemos hecho acá un trabajo muy importante”, puntualiza.

RFDE quiso indagar acerca de la clase de información a la cual tienen acceso los interesados, a lo que Morales reveló que “tanto los interesados como los actuales usuarios tienen acceso a información detallada, movimiento por movimiento de las exportaciones e importaciones que se realizan en casi todos los países de América,” puntualizando que la misma se ofrece con pormenores relevantes en muchos casos, ya que la información es oficial y proviene de los diferentes Servicios Nacionales de Aduana y son éstas entidades las que determinan el detalle material que se entrega (habiendo países en donde es más abierta y transparente la información, que en otros países)”. Aclara que en naciones más abiertas se pueden obtener desde el nombre de todos los actores del proceso comercial de una transacción y eso, en su opinión, es muy importante en estos tiempos.

### **RFDE ¿Cuáles son los proyectos que maneja Datasur a corto, mediano y largo plazo, a fin de mantener su liderazgo en el segmento e incrementar sus usuarios?**

PMC “Hay muchos proyectos que estamos manejando actualmente, todos desde luego muy ligados a lo que estamos haciendo que son eventos virtuales a nuestros propios clientes y seguidores de nuestras Redes Sociales.

Datasur.com, -continúa-, tiene alianzas comerciales con 53 Cámaras y Asociaciones en América Latina, esto hace que nuestros eventos y acciones se vean tremendamente fortalecidos en su presencia, y hoy estamos armando una red de convenios con medios digitales de comercio exterior, a los cuales los podemos dotar de contenido y eventos que permitan ir haciendo crecer su llegada a otros públicos”. Explica que creen desde sus inicios en la asociación como un recurso para ser más grandes y como un modo de entregar mejores beneficios a sus clientes, haciendo de la experiencia Datasur, algo necesario y obligado para quienes toman decisiones.

Agrega Morales Canales que “proyectos hay muchos en carpeta, algunos están parados por la pandemia, pero todos los relacionados

al ámbito digital los sacamos y estamos desarrollando; desde luego eso incluye mejoras sustanciales en nuestro portal, el modo de comunicarnos con nuestros clientes, etc. Sin lugar a duda, la pandemia nos ha ayudado a crecer, no ha sido fácil, pero sí muy desafiante y hasta ahora con buenos resultados”.

“Cuando nacimos democratizamos la información, haciendo de algo de alto costo, muy exclusivo y que sólo estaba en la mesa de los directorios de grandes empresas, algo obtenible por cualquier PYME en América Latina. Hoy el desafío es la formación, en un año hemos realizado más de 50 capacitaciones en diferentes temas de comercio exterior, como las Formas de Pagos, Contratos de Compra Venta o incluso los INCOTERMS, y lo hemos entregado gratis a todos los profesionales que trabajan en comercio exterior. De la misma forma, -añade-, democratizamos la educación en los profesionales de este sector, con el fin de hacerlos más competitivos y preparados para los desafíos que se vienen y todo en un ambiente digital, son los tiempos del acceso.”

Indica Pablo Morales que con la información y la contextualización de lo que sucede en la Región, han realizado más de 70 eventos en un año, esto le permite a quien toma decisiones estar contextualizado de

# Innovación disruptiva basada en la dignidad humana.

Verne Ventures es el primer laboratorio de innovación disruptiva basada en la dignidad humana, especializado en asesorar a empresas y organizaciones para que alcancen el máximo valor para todos; y en invertir capital humano en proyectos en etapas tempranas que tengan el potencial de transformar al mundo.

Escríbenos a [hola@verneventures.com](mailto:hola@verneventures.com) para comenzar hoy.



[VERNEVENTURES.COM](http://VERNEVENTURES.COM)

lo que sucede, ver otras realidades y oportunidades y saber lo que ocurre, en voz de quienes producen o son fuente oficial de las noticias. “Como Datasur, tenemos la vocación de estar al lado de quien decide y sus colaboradores, buscando que, por medio de la información, la actualización y el conocimiento, tome buenas decisiones”.

**RFDE Sin lugar a duda que la pandemia ha obligado a la resiliencia en muchas organizaciones, a fin de optimizar el servicio, al mismo tiempo de conservar clientes y captar nuevos inversionistas para la región. En este sentido, ¿qué novedades ofrece Datasur a sus usuarios?**

PMC “Principalmente el hecho de haber generado la agenda de acciones digitales (webinar, capacitaciones, muestras de mercado, conversatorios, etc.) más completa y necesaria para nuestros clientes y para quienes toman decisiones de las empresas exportadoras e importadoras de la Región. En pandemia, ampliamos nuestra red de alianzas a más de 50 cámaras y asociaciones de comercio exterior de América Latina, que forman esta importante red de trabajo, que nos permite poder potenciar nuestra oferta de acciones y beneficios a nuestros clientes. Y bueno ahora, el trabajo con los medios de información digitales, que busca desde luego

aumentar nuestro alcance y poder hacer que nuestras acciones lleguen a todas las personas que se puedan ver beneficiadas”, especifica el Gerente General de Datasur.com.

En otro orden de ideas, en cuanto a conocer cuál sería la mayor fortaleza de las Pymes en LATAM, Morales considera que “cuando uno ve las PYMES en Latinoamérica, podemos apreciar con enorme facilidad que están trabajando por dar mayor valor agregado a la oferta exportable de la Región, las grandes empresas se quedaron en su zona de confort y han hecho de América Latina el gran proveedor de materias primas de las grandes economías, generando enormes dependencias ya sea en pocos productos, con poco valor agregado y que se venden a pocos países, en fin un gran problema cuando los commodities están a la baja y una caja de alegría cuando estos suben de valor”.

Adicional a esto, el Ejecutivo puntualiza que “las PYMES son muchas más, pero lo que exportan, es muy bajo. Los problemas principales se centran en generar altos volúmenes manteniendo la calidad, lo que se traduce en falta de capital; por otro lado, -señala-, no manejan los conocimientos técnicos adecuados para la internacionalización de la mercancía, los servicios o la misma empresa, por lo que tienen costos

muy altos, por errores o por falta de conocimiento, y finalmente, la carencia de contactos que los pueda proveer de clientes o representantes de calidad en el país de destino, función que muchas veces debe suplir con cámaras binacionales o de comercio”.

Nuestro entrevistado concluye que “sin duda, en la región las PYMES cuentan con amplios e importantes beneficios, pero que lamentablemente son desconocidos muchas veces por ésta; los bloques económicos, como el Mercosur, la Alianza del Pacífico, Comunidad Andina de Naciones o el Mercado Común de Centro América, se quedan pegados mirando cómo apoyar a los grandes bloques económicos que exportan el mayor porcentaje de la oferta y no miran las oportunidades que existen detrás de las PYMES, en donde hay innovación y oportunidades reales por generar una oferta con mayor valor agregado”.

Sugiere que se debe crear en la Región una cultura de negocios pro Pymes, que permita potenciarlas y hacerlas competitivas en el escenario global. “No nos podemos quedar en que el 90% de las empresas que exportan son PYMES y sólo mueven el 2% o 3% del comercio total, eso es un desperdicio de la Región”, puntualizó.



# SOLUCIONES PARA INDUSTRIA Y MINERA



SEGURIDAD



HERRAMIENTAS



ABRASIVOS



SOLDADURA



IZAJE



SUJECIÓN Y  
ACCESORIOS  
NEUMÁTICOS



GRASAS Y  
LUBRICANTES



MATERIALES  
ELÉCTRICOS



RECUBRIMIENTO



EQUIPOS DE  
MEDICIÓN

Tel: 392-0202  
ventas@protek-corp.com  
www.protek-corp.com



Protekc corp

**PROTEK**  
CORP

A close-up portrait of a man with short, light brown hair and a light beard, looking slightly to the right with a subtle smile. He is wearing a dark, textured shirt. The background is dark and out of focus.

**UN LÍDER  
ES QUIEN LOGRA  
INFLUIR EN OTROS**

**Stephan Kaiser**  
Coach y Conferencista

**E**n conversación con Factor de Éxito, este reconocido motivador, nombrado por la Organización de las Naciones Unidas como modelo a seguir para la excelencia y además considerado por el libro Young Entrepreneur World como uno de los 25 jóvenes emprendedores con mayor influencia en el planeta, explica las claves para ser una persona y un profesional, más efectivo, exitoso y feliz.

Por Ámbar Román

En estos tiempos pandémicos se ha hecho cada vez más necesario para muchos la guía de motivadores personales, que le permitan afrontar los desafíos e incertidumbres. De hecho, cada vez son más los centros de formación en los que un número creciente de personas se especializan en ayudar a otros a alcanzar determinadas metas. Pero detrás de estos mentores, también puede haber un soñador.

Este es el caso de Stephan Kaiser, un venezolano de 34 años quien dictó su primera conferencia a los 16 años y desde entonces ha incrementado su pasión por ayudar a otros a través de la oratoria inspiradora y de otras prácticas que les permitan encontrar su esencia.

Su especialidad son los temas de liderazgo y motivación empresarial. A través de sus reconocidas conferencias ha inspirado a miles de personas alrededor del mundo a vivir con pasión, decisión y contribución, al punto de ser nombrado por la Organización de las Naciones Unidas como modelo a seguir para la excelencia y la Sociedad Venezolana de Coaching le otorgó el Premio Nacional a la Excelencia en Coaching.

### **Marcar la diferencia**

El reto más grande de un coach en la actualidad es mantener su esencia, siendo especial y ofreciendo algo diferente, que no brinden los demás.

Este es un aspecto que Stephan Kaiser lo tiene claro, por eso al preguntarle ¿Cuál es su propuesta diferenciadora? No duda en asegurar que su sello distintivo es su formación en teoría y práctica.

“Baso todo no solamente en la teoría, en el estudio, sino también en la práctica. Hay una frase que me encanta del autor Sam Ovens, en teoría, la teoría y la práctica son lo mismo; pero en la práctica, no lo son. Una cosa es estudiar o aprender algo teóricamente, pero otra muy distinta es salir a aplicarlo”, asegura Kaiser.

“Todo lo que enseño, lo fundamento no sólo en lo que me ha funcionado, sino también lo que ha sido útil para otros, tanto en el ámbito corporativo como el individual”. Tengo 18 años siendo conferencista, formador y mentor y ese es mi elemento diferenciador; el haber podido no solamente idear metodologías, sino poder ponerlas en práctica y validarlas



con miles de estudiantes en diferentes continentes para entender qué es lo que efectivamente funciona y lo que no”.

### **En estos tiempos pandémicos ¿Cuáles son las claves para enfrentar la crisis?**

Lo esencial es mantener el foco en las cosas correctas, cuando entramos en situaciones de cambio. Cuando viene un Covid -19 u otra condición externa adversa, la gente se enfoca sólo en el problema, pero si te enfocas en la dificultad, tú vida se convierte en una serie de problemas; en cambio si te enfocas mentalmente en cuál es la oportunidad, vas a empezar a ver oportunidades. Aquí lo importante es ver en qué nos enfocamos, ya que en eso nos convertimos. Lo importante para enfrentar con éxito una situación de crisis, es mantener la inteligencia emocional y reinventarnos de forma efectiva y tener claro dónde pongo mi foco mental.

En estos tiempos de pandemia, hay que recordar que no hay crisis, hay cambios y quien no cambia, entra en crisis”. Esta premisa es fundamental, porque cuando viene un cambio externo, cuando las condiciones cambian, las decisiones deben cambiar también. Empresas como Apple, Fedex, CNN, MTV, Burger King, fueron todas compañías creadas en una época de recesión económica. Personas como J. K. Rowling, la escritora de Harry Potter o Walt Disney, el creador de todo el imperio diversión y entretenimiento; tienen en común el haber enfrentado por lo menos una bancarrota en su vida. Pero ante esta situación no se detuvieron, sino que siguieron avanzando y apostando, se siguieron reinventando.

Entender esta premisa sirve para poder enfrentar los nuevos desafíos e innovar.

### **¿Existe una receta mágica para alcanzar el éxito?**

No creo que exista una fórmula mágica o exista siempre un abc. Lo que le funciona a uno no necesariamente le va a servir a otro. Por ejemplo, yo que estoy en el mundo de la consultoría, esta especialidad se puede idear de mil formas diferentes, hay gente que sólo se dedica a dar sesiones uno a uno y les va genial, a mí me encanta el tema grupal, facilitar en equipo”.

Todo parte de comprender qué me funciona a mí, y para entender esto es necesario considerar dos aspectos fundamentales. El primero, es la autenticidad – quién realmente soy y

por ende, qué es lo que más se acopla a mí. Luego, está la acción, empezar actuar con determinación e intentarlo hasta que funcione.

Siempre le digo a la gente lo siguiente: el esfuerzo le gana al talento, cuando el talento no se esfuerza. Eso es fundamental entenderlo. Tú puedes nacer con una serie de condiciones genéticas, con una serie de talentos innatos que tal vez te ayuden a ser exitosos, pero ese ADN es solo un punto de partida, no de llegada.

Para alcanzar lo que cada quien de manera personal define como éxito, hay que entender que el ADN es un punto de partida, lo que realmente va a determinar qué tan lejos llego y si alcanzo ese éxito o no, es cuánto esfuerzo le pongo. Es decir, hay que hacer la tarea, y hay que hacerla todos los días. Para ello, es indispensable romper el mito de que vas a actuar porque estás motivado, pues a veces la motivación es consecuencia, no es causa.

Cuando la gente sigue a personas como yo, que nos dedicamos a dictar conferencias motivacionales, uno de los prejuicios que tienen es: este pana está siempre motivado, y yo soy súper claro que no estoy 100% motivado todo el tiempo, y por eso es tan importante ser disciplinado.

Actuar sin sentirse motivado, es ser disciplinado, es como hacer ejercicio, a veces uno se levanta a las 6 de la mañana y no necesariamente está motivado, porque quiere dormir hasta más tarde, pero si logras levantarte y hacer deporte, después te dices: qué bueno que hice deporte, me siento orgulloso de mi mismo, mañana voy a hacerlo nuevamente.

Una de las claves para ser consistente y cumplir con la tarea todos los días es romper el mito, y entender que la motivación es una consecuencia de haber tomado acción.

Es importante tener claro además que el éxito no depende únicamente de las condiciones y talentos personales, sino también de cómo reaccionas ante las situaciones, es decir, de las decisiones que tomas.

### **¿En qué consiste la Ley de los Recursos?**

La Ley de los Recursos en esencia hace referencia a que muchas veces pensamos que lo que determina nuestro éxito en la vida es el acceso a los recursos que tenemos, pero no se trata de cuánto recursos tengo,

sino cuánto recurso logro generar yo personalmente.

### **La pregunta es ¿Qué tan recursivo puedo ser? ¿Qué tan capaz eres de generar tus propios recursos? y para ello es clave entender que lo único que necesitas hacer en el fondo para alcanzar el éxito, es hacer lo mejor que puedes, con lo mejor que tienes en este momento.**

Por ejemplo, yo empecé a realizar conferencias cuando tenía 16 años, yo no conocía absolutamente a nadie en el mundo de los conferencistas, no tenía dinero para alquilar salas de capacitación, no venía de una familia de mentores, en pocas palabras no tenía casi nada. Pero en la iglesia a la que asistía en Venezuela había salones donde realizaban clases de catecismo. Un día después de una misa, le pregunté al sacerdote si podía utilizar una de las salas para dictar mi charla de liderazgo, y su respuesta fue positiva.

Al llegar contento a mi casa con esta respuesta, me dije cómo voy a invitar a la gente (recuérdese que esto fue antes del boom de las redes sociales). Para cubrir este punto, diseñé mi primera estrategia de mercadeo: todos los domingos asistía a las tres misas (mañana, mediodía y tarde) para poder anunciar mi conferencia en los avisos parroquiales que se hacían al final de las homilias. ¡Fue fantástico! A la primera charla asistieron 5 personas, luego asistieron 10 y el número fue creciendo. Para mi sorpresa, una de las personas que asistió a la misa y luego a mi curso fue el gerente general de Colgate Palmolive en Venezuela de esa época, quien fue su vez la primera persona que me contrató a nivel corporativo, lo que representó mi gran salto al mundo empresarial.

Entonces, tienes que hacer lo mejor que puedes con lo mejor que tienes. Mientras actúas vas avanzando. Una metáfora que utilizo para explicar este aspecto, es que no vas a esperar que todos los semáforos estén en verde para salir de tu casa. Tú sales de tu casa y punto, a medida que vas llegando a los semáforos vas viendo si está en verde, en amarillo o en rojo, pues aquí es lo mismo, lo más importante es actuar, mientras tu actúas, tú vas progresando.

### **¿Te consideras un líder?**

Cuando yo asistí a mis 15 años a mi primer curso de liderazgo, aprendí que el liderazgo es influencia, es decir, un líder es quien logra influir en otros. En ese sentido y desde la humildad,

considero que sí he logrado desarrollar un liderazgo, sencillamente por la respuesta que recibo de las personas que me escriben y me contactan por diferentes medios.

A lo largo de 18 años he podido interactuar con miles de personas en los 5 continentes, en más de 15 países, en las cuales he podido incidir a través de mis consejos y recomendaciones. Cuando tú logras influir en otros para transformar sus vidas para bien, eso te convierte en un líder.

Por esta razón, una meta que me automotivo a cumplir es cada día ser un poco mejor. Uno de mis mentores siempre me dijo: busca ser 1% mejor que el día anterior. No tienes que ser cada día 100% mejor, ni 50% más productivo, sólo 1%. Cada día me pongo la meta de ser 1% más disciplinado, 1% mejor comunicador, 1% mejor mentor, 1% mejor ser humano.

Mientras uno mejore un 1% cada día al final del año mejoraste 365% y serás más del triple de bueno. Esa mentalidad de cada día mejorar 1% me parece fantástica, porque suena tan fácil de lograr y manejar... Pero si cada día eres 1% mejor, acumuladamente y a medida que pasen los años, serás una persona y un profesional mil veces más productivo, efectivo, exitoso y feliz.

### **La importancia de hacer foco mental**

*Para trabajar la importancia de mantener el foco en las cosas correctas, suelo apelar a un ejercicio muy sencillo que quiero compartir hoy con ustedes y que consiste en lo siguiente: En el lugar donde se encuentren contabilicen en 3 segundos todas las cosas negras que puedan ver a su alrededor. Comencemos uno, dos y tres, listo. Finalizada esta revisión, les pregunto ¿cuántas cosas blancas vieron? Probablemente ninguna o muy pocas, de lo que estoy totalmente seguro es que vieron menos cosas blancas de las que realmente había en su entorno. La razón es simple: se estaban enfocando en lo negro. De la misma manera funciona la vida, si te enfocas mentalmente en cuál es la oportunidad, vas a empezar a ver oportunidades.*

*“Para ser una persona exitosa, debemos rodearnos de gente exitosa y mejor de lo que somos, para que nos inspiren y nos motiven a crecer.”*





**Sandra Guazzotti**

Vicepresidenta de Multi Country Región de Latinoamérica

**ORACLE®**

# Sandra Guazzotti: La fórmula del éxito

La historia de Sandra Guazzotti es la de una mujer que fue escalando peldaños, superando retos e imponiéndose hasta ganarse un espacio de valor en la industria tecnológica. Para ella, el camino no podía ser más fascinante. Se licenció en Relaciones Internacionales en la Universidad de Tsukuba, en Japón, luego de haber estudiado Derecho en la Universidad de Buenos Aires. Más tarde obtuvo el diplomado en Alta Dirección del ESE en la Universidad de Los Andes, en Chile, y la certificación en Dirección de Compañías otorgada por el Instituto de Directores del Reino Unido. En 1999 se incorporó a la familia de Oracle como gerente regional de Financiamiento desde Argentina. Dos años después comenzó a desempeñarse como directora regional de Financiamiento para Latinoamérica y en el 2010 la nombraron directora regional del área de Financiamiento para Latinoamérica, Medio Oriente y África. Ya entre 2011 y 2014 asumió la gerencia general de Oracle Chile y entre 2014 y 2018 se desempeñó como directora regional de Financiamiento para Japón y Asia Pacífico, con base en Singapur. Más tarde como vicepresidenta de cuentas estratégicas para Japón, con base en Tokio. Actualmente ocupa la posición de vicepresidenta de Multi Country Región de Latinoamérica que incluye toda la geografía con excepción de México y Brasil. “Cuando me invitaron a unirme a Oracle me dijeron que en tecnología ningún día va a ser igual a otro y hasta ahora así ha sido. Es lo que me mantiene apasionada por esta industria después de más de 20 años de carrera. En esta industria donde las cosas ocurren muy rápido creo que la clave es estar dispuesta a aprender y reaprender constantemente”, dice.

## ¿Ser mujer matizó de alguna manera ese viaje?

Una de las cosas que me caracteriza es que yo nunca he sentido que no puedo hacer algo por ser mujer. Sin embargo, cuando comencé mi carrera inconscientemente fui adoptando un estilo de liderazgo más duro, más autoritario y con los años me di cuenta de que era por estar en una industria más masculinizada. Con el tiempo fui trabajando para reconectar con atributos que eran míos, pero había escondido, como la empatía, el liderazgo colaborativo y más democrático. En ese sentido, la visión de Oracle con respecto a la diversidad e inclusión y el apoyo que recibimos de la organización para realmente ser la mejor versión de nosotros mismos en el lugar de trabajo han sido fundamentales para ir reafirmando este estilo de liderazgo que me hace sentir más cómoda.

Hoy buscamos que más mujeres se interesen por la ingeniería, por la tecnología y la ciencia. Por supuesto que queda mucho por hacer y aún persisten brechas muy grandes de oportunidades, pero las mujeres han sido invaluable para los grandes avances en la ciencia y para la humanidad, por eso, no podemos desaprovechar el talento que reside en este 50% de la población, menos ahora que nuestros países necesitan más que nunca todo el talento humano para superar la crisis social derivada del Covid.

**¿Cómo es desempeñar el rol de líder en una empresa como Oracle?  
Todo liderazgo conlleva desafíos. Oracle tiene en el trabajo en equipo la inclusión y diversidad uno de sus pilares estratégicos y eso facilita enormemente el desempeño de un líder.**

Este espíritu de la empresa genera un ambiente que propicia el respeto y brinda un justo desarrollo profesional para todos, asegurando que nadie

perda la oportunidad de ser parte de la organización por barreras físicas, económicas o sociales; o por realidades diversas. De esta manera, integrar la diversidad en una corporación permite comprender mejor a los clientes y sus necesidades, pues ellos también son diversos, además de incorporar miradas distintas, habilidades diversas y capacidades diferentes al desarrollo de las estrategias de las empresas. Quisiera concluir con que la inclusión organizacional representa grandes oportunidades para las compañías, y esto nos ayuda a construir nuestra visión de líderes porque ya está en nuestro ADN y nos permite trabajar con convicción en tres pilares (nuestra gente, nuestros clientes y el negocio) y va en línea con nuestro propósito: ayudar a las personas a generar posibilidades infinitas.

### **¿Crees que las mujeres son líderes innatas?**

Creo que, como resultado de nuestro proceso de socialización, hay rasgos que diferencian el liderazgo femenino del masculino y esto no lo digo yo, sino que está documentado en diferentes estudios. Por ejemplo, el liderazgo femenino tiende a ser más participativo que autoritario.

Por otro lado, según reveló un estudio reciente de la revista Harvard Business Review, en el que se analizaron 60 mil evaluaciones a líderes antes y después de la crisis del coronavirus, las mujeres son consideradas líderes más eficaces. Al comparar las mediciones, la publicación encontró que la brecha entre la calificación positiva del liderazgo de hombres y mujeres creció aún más durante el 2020, lo que indicaría que estas son vistas como

mejor preparadas para atender este tipo de situaciones de crisis.

Sin embargo, no creo en las comparaciones negativas o la competencia entre hombres y mujeres por quién es mejor o peor, creo que somos distintos y el valor para las empresas está en que nos podamos complementar.

Incluir líderes mujeres en los equipos de trabajo trae grandes beneficios porque amplía las miradas. En 2019, la OIT realizó un estudio en el que se encontró que los negocios registran mayores rendimientos cuando emplean a mujeres en sus altos cargos. En este sondeo a casi 13 mil negocios en 70 países se encontró que el 60% se benefició del trabajo de las mujeres en puestos directivos no sólo en materia de ganancias, sino también en creatividad y reputación. Cerca de la tercera parte de las compañías encuestadas que promovió la diversidad de género en cargos directivos registró un incremento de sus resultados de entre 5% y 20%, un porcentaje que en la mayoría de las empresas osciló entre el 10% y el 15%. El 74 % de las empresas encuestadas que hace un seguimiento de las repercusiones de la diversidad de género en los puestos directivos comunica que ha visto incrementar sus beneficios entre un 5 % y un 20 %. Y para concluir le quiero mencionar que esta organización es liderada por una mujer, Safra Catz.

### **¿Cómo ha sido liderar equipos durante este tiempo de pandemia?**

La pandemia ha acelerado cambios que ya eran tendencia hace algunos años, como el e-commerce, el teletrabajo, la educación a distancia, la telemedicina, la exigencia de una

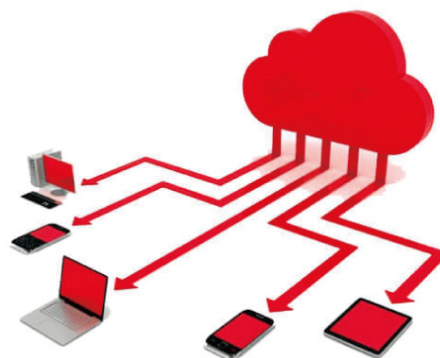
mejor calidad de vida, menos horas en la oficina, menos contaminación ambiental y, sobre todo, puso la vida humana como prioridad por sobre cualquier actividad económica. Nunca habría pensado que en un solo día podría estar dando una charla en una universidad de Valdivia, luego almorzar con mi familia, después tener una reunión con el equipo de Oracle en el Caribe, un foro sobre ciudades inteligentes en Colombia y a última hora estar conversando en el directorio de AmCham Chile. Pero, por sobretodo en este tiempo hemos ganado eficiencia y una nueva manera de forjar una mayor cercanía con colaboradores y clientes que antes no habría podido siquiera imaginar. Lo humano ha prevalecido y creo que esa es una gran lección. Y la tecnología increíblemente ha contribuido a esa conexión, a habilitar negocios, a llevar los colegios y la educación a las casas, a agilizar las consultas médicas y a trabajar desde cualquier lado.

### **¿Qué consejo le darías a las mujeres que van camino a liderar sus propios equipos de trabajo?**

Que trabajen con un convencimiento absoluto de sus capacidades. Que crean en ellas. Que sean apasionadas y descubran su propósito en la vida. Que no tengan miedo a levantar la voz y a pedir lo que quieren y creen que merecen en el ámbito profesional y que busquen una red de apoyo que pueda ayudarlas a conseguir sus objetivos.

Las empresas necesitamos su talento, el trabajo y las oportunidades en tecnología están y estamos esperando a esas mujeres empoderadas que son capaces de transformar el mundo con creatividad e inteligencia sin límites.

**ORACLE®**





CARTAGENA  
ARROYO GRANDE



SANTO MANGLAR®  
CARTAGENA  
LIFE WELLNESS SPA HOTEL



PRIVACIDAD



CONFORT



EXCLUSIVIDAD



SPA ANCESTRAL DE MÁS DE 2.200 M2



Anillo vial **kilómetro 28**  
vía al mar de **Cartagena**  
a **Barranquilla**

¡Vive una **experiencia única**  
rodeada de **naturaleza,**  
**sensaciones, exclusividad,**  
**bienestar y bioseguridad**  
para ti y toda tu familia!



316 478 94 11  
316 734 01 79



SANTOMANGLAR



**AG Institute®**  
Cirugía Plástica & Salud Estética

## **Dr. Alan González**

Director Científico de AG Institute de Cirugía Plástica  
y Salud Estética

# Alan González, un cirujano plástico con gran compromiso social

**A**lan González es Director Científico de AG Institute de Cirugía Plástica y Salud Estética. Es médico Cirujano General, egresado de la Universidad Nacional de Colombia con especialización en Cirugía Plástica en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de la Habana, Cuba.

En su exitosa carrera profesional cuentan más de 10.000 procedimientos quirúrgicos realizados, tanto en Cuba como en Colombia, destacándose por estar a la vanguardia en las técnicas quirúrgicas asociadas al empleo de tecnología de punta, siempre en la búsqueda de obtener los mejores resultados estéticos, con la menor cantidad de cicatrices y la más rápida recuperación para el paciente.

Desde un inicio, su propósito ha sido transformar la vida de sus pacientes, vocación que ha logrado desarrollar a través de su profesión. Considera que las personas ven limitaciones en su imagen, lo que no les permite desarrollar todo su potencial. Sostiene que “la cirugía plástica no es vanidad es vida”.

Su responsabilidad médica y social lo ha llevado a colocar su experiencia, conocimientos y técnicas de vanguardia al servicio de aquellos que no poseen recursos para realizarse costosos procedimientos reconstructivos, como es el caso de su trabajo con la Fundación Reconstruyendo Rostros donde, desde hace 8 años, opera a mujeres afectadas por ácido.

Otro de sus intereses es la reivindicación de niñas y niños víctimas de violencia. Es por ello que, desde hace 12 años, la Fundación Sendero Nuevo forma parte de los proyectos en los que aboca parte de su tiempo.

Este comprometido médico conversó con nosotros sobre sus pasiones: la cirugía plástica, estética y reconstructiva, y el servicio a los demás.

## **¿Por qué escogió cirugía plástica como especialización y no otra rama de la medicina?**

La cirugía plástica es una especialidad que mueve la vida de los individuos y aporta a su bienestar en un aspecto que hace parte fundamental del Ser, denominada Autoimagen, la forma como nos percibimos es la integración entre la mente y la imagen facial y corporal.

Esta especialidad, permite realizar aportes trascendentales a la humanidad desde lo reconstructivo y lo estético, así como también lo hace la parte Maxilofacial, la cirugía de mano, la cirugía de cráneo y cara.

Permite, además, la creación permanente, ya que a pesar de ser procedimientos quirúrgicos denominados o llamados de una manera igual en dependencia del tratamiento, cada persona debe ser valorada de manera individual y la cirugía practicada de forma única integrando conocimiento, experiencia, tecnología en pro del beneficio de las personas.

## **Más de 20 años de experiencia, se dice fácil pero sabemos que implica esfuerzo, preparación, estudios, constancia y mucho trabajo, ¿Qué es lo que más ha disfrutado de su carrera profesional?**

Esta especialidad me mantiene vivo y cada vez más convencido de que hay mucho por hacer y desarrollar. Es arte y ciencia en continuo crecimiento, debido a que la actualización en conceptos y técnicas es fundamental.

Eso definitivamente hace que siempre esté apasionado por investigar, desarrollar y perfeccionar las técnicas y servicios tanto en la especialidad quirúrgica como en pro del bienestar de todas las personas, y así ponerlos a disposición de todos en nuestros institutos de Bogotá, Cali y Cartagena.

Es maravilloso poder, a través del conocimiento y la experiencia, transformar la vida de las personas de manera positiva.

**¿Cuáles han sido los grandes desafíos que ha tenido que enfrentar en el camino? ¿Cómo los superó?**

Regresar luego de haber estudiado en La Habana, Cuba y haber hecho estudios avanzados complementarios en México, con 29 años, aspecto juvenil y sin que nadie me conociera en el país fue algo que requirió mucho trabajo debido a que hace 21 años los cirujanos reconocidos eran personas mayores, donde el aspecto transmitía experiencia; asimismo, el venir de fuera del país no era bien visto por algunos colegas, especialmente si venías de Cuba, ya que no conocían las características de lo que allí se hacía.

La única manera de superarlo fue trabajando de manera incansable, para que fueran los resultados obtenidos en los pacientes, con las técnicas quirúrgicas que practicaba, los que hablaran por mí. También, presentando en los congresos mis avances y experiencias.

Siempre he sido una persona disciplinada y estudiosa, eso me permitió crecer rápidamente en el posicionamiento dentro del país y, no lo voy a negar, usar gafas neutras de los 29 a los 30 años para verme mayor, también me ayudó.

**Sostiene la filosofía de servicio de AG Institute cirugía plástica y salud estética en tres pilares fundamentales: integral, humanizado y seguro, ¿Cómo logra que todos sus pacientes reciban esa atención?**

Siempre he procurado en la especialidad ir más allá de lo que se exige, ser riguroso en la implementación del servicio en pro del bienestar de las personas, creando equipos de trabajo multidisciplinarios enfocados en la atención integral, sin

olvidar nunca que es fundamental mantener el buen trato y la vocación de servicio. Una sonrisa, un saludo cordial, hace que las personas mantengamos un trato cercano, más humano en la atención; por más especializados y expertos que seamos eso nunca se puede olvidar en nuestros institutos.

La sumatoria de lo anterior: la vocación de siempre tratar de alcanzar la excelencia, la innovación, y, tener más de 20 años de experiencia, es lo que nos permite dar seguridad a nuestros pacientes y por ello nos reconocen.

**¿Cuáles son las claves de su liderazgo en AG Institute cirugía plástica y salud estética para mantener a su equipo de trabajo motivado, proactivo y siempre comprometido con los pacientes?**

Ser el que más trabaja. Siempre he pensado que se debe predicar con el ejemplo.

Considero que tener los pies en la tierra siendo humilde es fundamental. Mostrar disciplina, comprensión, sacrificio y orden, permite que un grupo se mantenga en mejora continua dando lo mejor de sí y convirtiendo los sueños de nuestros pacientes en nuestros propios sueños y deseos.

**En un sector de tan rápido avance y constantes innovaciones como la cirugía plástica, ¿cómo se mantiene a la vanguardia en los procedimientos?**

Todos sabemos que la Medicina es una ciencia de estudio permanente. Todos los días leo mínimo 2 horas. Asimismo, mi búsqueda continua de resultados excepcionales me ha llevado a incorporar mucha tecnología en los tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos que ofrecemos a nuestros pacientes.

**¿Qué le dice a las personas que piensan que la cirugía plástica es solo vanidad? ¿Cómo desmontar ese paradigma?**

La cirugía plástica es vida y transforma vidas para siempre permitiendo a las personas sacar su máximo potencial, ganar seguridad, autoconfianza y sobretodo mantener el equilibrio mente, cuerpo, imagen para hacer que el espíritu vibre.

Eso significa que esta especialidad nunca podrá ser considerada vanidad.

Es fundamental que los especialistas sigamos educando a la población y, de esa manera, se entienda perfectamente la gran responsabilidad que tiene dentro de una sociedad esta rama de la medicina.

**¿Es usted el creador de la Fundación Sendero Nuevo que brinda oportunidades en educación y aprendizaje a niños en situación de vulnerabilidad, ¿qué motiva su compromiso social, sobre todo con esta iniciativa que es un área diferente a su profesión?**

Desde pequeño mi madre me enseñó que uno de los principales objetivos en la vida era compartir, sobre todo si lo material te permite brindarle apoyo y oportunidades a otras personas. Eso hizo que viera en las poblaciones más vulnerables y, sobretodo, en los niños una posibilidad real de apoyo y creación de futuro. Por ello, Sendero Nuevo es un hogar creado para que estos niños puedan ver la vida de una forma diferente; de una manera que, si no tienen la oportunidad de salir de su entorno, nunca conocerán. Así que brindamos herramientas que les permitan ser fuente de transformación de su realidad y de sus familias.

Esta profesión me permite lograr que algunos de los ingresos recibidos por nuestra labor los podamos destinar a seguir transformando vidas, ya no desde la cirugía sino desde la educación y las oportunidades.

**Con la Fundación Reconstruyendo Rostros ayuda a mujeres que han sido afectadas con ácido, coméntenos acerca de esta labor, ¿Cuántas mujeres ha podido ayudar en estos 8 años de trabajo?**

Ha sido una de las labores más motivadoras que he realizado. Ver cómo después de que han recibido todos los tratamientos posibles, poco a poco iniciamos la labor de reconstrucción estética final. Poder ver sus cambios ha sido algo maravilloso para mí y para el equipo de trabajo que lidero.

Estas mujeres tienen cicatrices y alteraciones muy severas, producto del crimen más atroz que un ser humano pueda producirle a otro al generar

una deformidad facial y corporal irreversible.

Desde la dirección científica de la fundación hemos podido realizar más de 200 procedimientos reconstructivos en más de una decena de mujeres con más de mil horas de atención a todas ellas.

Ver cómo desde la desesperanza y gracias a su fortaleza, convicción y trabajo a nuestro lado han podido reconstruir sus vidas al recuperar parte de la armonía de sus formas faciales, es muy gratificante.

Estos han sido los momentos más bellos de mi vida y de mi profesión. Además, ha sido posible gracias al apoyo de todas y todos los pacientes que se operan con nosotros, de cuyos pagos hemos sacado un porcentaje para tener los recursos económicos necesarios para realizar esta labor.

**¿Cuáles son sus próximos proyectos tanto para la expansión de AG Institute cirugía plástica y salud estética como los personales en el ámbito de su compromiso social?**

El plan de desarrollo en AG institute involucra seguir transformando la vida de miles de personas en el país,

mediante los servicios quirúrgicos y no quirúrgicos que ofrecemos; asimismo, lograr que Colombia cada día sea más reconocida por el gran nivel en el manejo de las formas faciales y corporales 360° en hombres y mujeres.

Viene también una etapa de publicación en revistas científicas de nuestros conceptos y adelantos en técnicas quirúrgicas.

Igualmente, el crecimiento en servicios a cargo de profesionales de muy alto nivel para el manejo de Salud Estética (equilibrio mente, cuerpo, espíritu e imagen) a partir de valoraciones y manejos personalizados para cada paciente, según sus deseos y expectativas.

En la parte social trabajaremos muy duro en recomponer la imagen, reconstruyendo pacientes que han sufrido cirugías estéticas fallidas o que padecen Síndrome de Asia, una nueva enfermedad resultado de procedimientos donde son utilizados dispositivos médicos cuya composición es silicona.

Por último seguiremos educando a todos para que corroboren que la Cirugía Plástica no es la Cirugía de la Vanidad, es la Cirugía de la Vida.

  
AG Institute®  
Cirugía Plástica & Salud Estética  
DR. ALAN GONZÁLEZ



Camilo  
Cruz

# Ser líder es asumir la responsabilidad total por nuestro éxito

**S**in un minuto de retraso, Camilo Cruz se para frente a la pantalla de su computadora para comenzar la entrevista. Tiene la agenda llena, entre muchas otras cosas escribe su nuevo libro "Toda crisis es la semilla de un éxito mayor", entretanto, dice, siempre puede apartar un tiempo para hablar sobre el liderazgo, tema que le apasiona y que le ha permitido convertirse en emprendedor, asesor empresarial, conferencista y autor galardonado de más de 37 obras, muchas de ellas best sellers. En instantes Camilo Cruz elimina las distancias posibles, la frialdad propia de una entrevista vía zoom -tan común en estos tiempos de pandemia- y cautiva con sus palabras, hablar pausado pero firme y su sonrisa. Porque esa es la clave, afirma este colombiano radicado hace tantos años aquí en Estados Unidos, siempre sonreír.

**Camilo Cruz le habla indistintamente a presidentes, líderes empresariales y gente común sobre liderazgo. Un concepto en constante evolución, que se adapta a las necesidades que en ese momento demanda la sociedad. Pero siempre hay algo una esencia inmutable. ¿Cuál es ese ingrediente?**

El liderazgo es algo que no siempre resulta fácil conceptualizar pero, eso sí, es muy fácil reconocer. Así las personas no logren definir qué es liderazgo, siempre reconocen a un líder. Lo reconocen por su actitud, por su habilidad de no dar excusas, por asumir totalmente la responsabilidad del éxito que esté sucediendo o su capacidad de ayudar a otros a ver las cosas. Yo creo que ahí es donde está la clave: ver las cosas no como son, sino como pueden ser. Esa es una de las habilidades más poderosas de un líder. Para mí, el líder es como un faro de luz que le muestra a la gente el camino hacia donde todos conjuntamente queremos llegar. Su visión principal no se limita a pensar

en sí mismo. Para quienes tienen buenas habilidades comunicativas -o carisma- resulta muy fácil lograr que otros creen en ellos. Pero eso no marca la diferencia: lo que verdaderamente hace que alguien se convierta en líder es lograr que las personas creen en sí mismas. He logrado identificar un elemento en común en quienes son líderes: han entendido que primero tienen que aceptar 100% la responsabilidad por su éxito. Y solamente así podrán luego contagiarle a otros esa misma habilidad, ayudándolos a ver las cosas no como son, sino como pueden ser. Y a creer en ellas mismas.

**Vamos a invertir la ecuación del liderazgo: ¿Puede existir un líder natural, reconocido por los otros como tal, pero que aún no descubre que tiene esa vocación, ese empoderamiento interno?**

La verdad es que tengo dificultad con el concepto del líder nato. Nos han metido en la cabeza que el liderazgo se da de manera natural en algunas personas solamente. Y que si tú no lo tienes, pues mira qué lástima, qué bueno que hubieras podido ser, pero no puedes hacer nada porque naturalmente a ti no te tocó. Yo no creo en eso. Todos tenemos la capacidad de desarrollar el liderazgo en nuestras vidas, convertimos en líderes. Por eso yo defino al liderazgo como nuestra habilidad para aceptar el 100% de la responsabilidad por nuestro éxito. El liderazgo no te lo da una posición o cierto nivel de antigüedad en una empresa; no lo recibes por herencia o en una rifa. No, eres líder porque has decidido que eso es lo que quieres ser, aunque lo seas solamente en tu vida, en tu salud, en tus finanzas, en tus relaciones, en tu negocio. Es importante tener eso claro. Nuestro liderazgo aflora dependiendo de las circunstancias que enfrentamos. Sin duda hay cualidades, atributos, características que nosotros asociamos con un líder: visión, buenas capacidades





comunicativas, convicción, disciplina –aunque no todos los líderes son disciplinados- persistencia, capacidad de motivar a los demás. Todas esas son habilidades que adquirimos y desarrollamos, no son talentos que parte de nuestro ADN. Hay quienes sentencian “nunca podrá ser líder porque tiene pánico de hablar en público” A ellos les digo: si hablar en público hubiera sido la varita de medición para saber qué tan lejos Camilo Cruz llegaba en la vida, pues nunca estuviera haciendo lo que hago. Cuando empecé me temblaban las manos, me ponía colorado, se me olvidaba todo. Tenemos que entender y apreciar que todos, sin excepción, podemos desarrollar esas habilidades.

**¿Qué ocurre cuando el líder pierde la empatía con su entorno? ¿Es posible ser un líder individual, pero no colectivo, algo así como separar las aguas?**

No quiero antagonizar contigo, pero lo cierto es que cuando miras es solamente uno. Un individuo que tenga la capacidad de influir en una colectividad es distinto, pero el líder es un individuo, por tanto es indivisible. No puede ser líder de un equipo si no comienza siendo el líder de su propia vida, de lo contrario se está engañando. La única manera de que pueda lograr un efecto, una influencia en la colectividad es que perciba su liderazgo como algo genuino, auténtico, que refleje su visión, su propósito de vida, pero siempre colocando a los demás en primer lugar. Cuando las personas lo perciben están dispuestas a dejarse influir. Pero, en el momento en que sientan que solamente está interesado en sus metas y lo que le conviene, inmediatamente se acaba su poder. El líder es un porrista, un director técnico que trabaja por y para su equipo. Vuelvo a la metáfora del faro de luz: imagina un faro en el puerto irradiando su luz. Ahora mira a tu alrededor: también hay gente, barcos, nubes, un inmenso mar y el faro es apenas un elemento más, chiquitito, comparado con toda esa abundancia que existe. Sin embargo, desde esa pequeñez, desde ese rincón donde está, es el faro con su luz quien guía a esos barcos de manera segura hacia el puerto.

**Ahora, parafraseando una de sus frases favoritas: ¿Cómo hacer que**

**esas cosas sucedan, por ejemplo, dentro del ámbito laboral? Tal vez es buena idea que los líderes refresquen algunas notas básicas.**

El líder tiene que desempeñar distintos papeles al mismo tiempo, si quiere traducir en acciones concretas la claridad de los objetivos que se trazó su equipo. Sigue siendo líder, eso no cambia, pero también se pone el sombrero de administrador, de gerente. Debe tener una visión a largo plazo mientras atiende las necesidades del día a día. Para hacerlo es fundamental desarrollar y aplicar ciertas destrezas que conducirán a ese camino, lograr que las cosas sucedan. La primera de ellas es delegar. Un buen líder admite que no puede hacerlo todo. Se equivoca quien erróneamente cree que la mejor manera de mostrar su liderazgo es asumir la postura del “me tocó a mí, voy a tener que hacerlo yo porque sino nadie lo hace”. Lo que está demostrando es que no confía en las habilidades de los demás, sino en su propia capacidad, vulnerando una regla de oro del liderazgo: lograr que las cosas se hagan a través del esfuerzo de todo el equipo. Segunda destreza necesaria: Reconocer las habilidades y los talentos de cada miembro de su equipo para sacarle el mejor provecho colectivo a todos los recursos disponibles. En la época de las cavernas los equipos eran pequeños y el objetivo era bien claro: comer, sobrevivir al final del día. El que era jefe era el que mejor visión tenía. Nadie le cuestionaba sus decisiones o se quejaba de no poder avanzar; todos estaban de acuerdo por una sencilla razón, porque al final del día había comida para todos. En la actualidad los equipos son terribles, enormes y todos tienen los mismos títulos. Se deben sentir espectaculares, pero compitiendo todo el tiempo. Se perdió el concepto de mirar la colectividad, trabajar como equipo y es necesario retornar a ese axioma fundamental de que cada quien representa al equipo y lo que le sirve a uno, le sirve a todos.

**No quiero cerrar esta entrevista sin que hablemos del 2020. Muchos han preferido decir que ese año ni siquiera existió. Otros lo asocian con oportunidades. ¿Qué lecciones quisiera Camilo Cruz que las personas asocien con el 2020 y el liderazgo?**

Sabes, estoy trabajando en un nuevo libro “Toda crisis es la semilla de un éxito mayor” y está basado en el 2020. Porque una de las cosas que hizo el año pasado por todos nosotros fue crear situaciones que potencialmente podemos identificar como oportunidades para crecer, conocernos mejor, explorar otras áreas de nuestra vida, incluso aprender a reconocer otras habilidades que no conocíamos. Nos dio una oportunidad espectacular obligándonos simplemente a que la viéramos. Por mucho tiempo las personas sabíamos qué debíamos hacer o las empresas cuáles procesos implementar para obtener mejores resultados; sin embargo no nos atrevíamos porque implicaba mucho riesgo y no era necesario asumirlo porque podía terminar peor. El 2020 nos quitó todas esas excusas y nos dijo, ¿sabes qué? O lo haces o lo haces. Nos mató todas las vacas –a las excusas las llamo vacas- y nos dijo: ¡dale!. Ante eso teníamos dos opciones: cruzamos de brazos y no hacer nada -como le pasó a mucha gente que sigue dormida esperando volver a la normalidad para asumir su responsabilidad- o hacer lo que teníamos que hacer, entender la crisis como una oportunidad para aprender algo positivo. Siempre digo que hay tres maneras de salir de una crisis: mejor de lo que entraste, peor o igual. Si esas son las tres opciones que tengo, definitivamente no quiero salir peor. Y salir igual en realidad significa que estoy peor, porque el mundo siguió avanzando y me quedé atrás. La única opción que vale la pena es buscar salir mejor. Qué puedo aprender de esta situación de manera que, en otro momento pueda responder mejor ante escenarios similares. El 2020 nos enseñó a reconocernos, descubrir de qué madera estamos hechos y cómo respondemos ante situaciones que la vida nos presenta. Entendiendo que las crisis no son castigos divinos ni reprimendas del destino. Suceden porque son parte de la vida. No será ni la primera ni la última, pero solamente nosotros somos los que sabemos cómo podemos salir de situaciones mejor de lo que entramos a ellas. Y esa es una lección fundamental de liderazgo.

# ENEL CHILE GALARDONADA CON LA “SILVER CLASS” 2021

**E**nel Chile, la empresa más grande de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica de Chile, en conjunto con sus filiales Enel Generación Chile, Enel Green Power Chile, Enel Distribución Chile y Enel X Chile fue galardonada en la categoría “Silver Class” en el Sustainability Yearbook 2021 (Anuario de Sostenibilidad), siendo la única compañía chilena del sector eléctrico en ascender a esta clase.

Se trata de un estudio que se levanta anualmente, en el cual entre otros factores, se compara el desempeño de sostenibilidad de las empresas; en esta última edición, el holding Enel Chile ascendió a Silver Class por su excelente desarrollo, colocándose entre el 1% y el 5% de las compañías más sostenibles del sector eléctrico a nivel mundial.

Así mismo, la distinción destaca la mejora continua del desempeño de la empresa eléctrica con respecto a la interrelación con el medio ambiente, la sociedad y la puesta en práctica de un gobierno corporativo metas y proyectos notorios. Como parte de su vínculo con la comunidad, desde el año 2007 Enel Chile otorga el Premio Energía de Mujer, el cual es un reconocimiento de carácter nacional que busca destacar y fortalecer el rol de la mujer en la

sociedad; hasta el momento se ha premiado a más de 100 mujeres.

En este mismo orden de ideas, a partir del 2002 se celebra el Torneo de Baby-fútbol infantil, en el que participan niños y jóvenes cuyas edades oscilan entre los 13 y 15 años, iniciativa busca fomentar el deporte y la vida sana en un entorno familiar, además de reforzar valores como la integración y superación de quienes participan en este campeonato.

Sobre el particular, Paolo Pallotti, Gerente General de Enel Chile, indica que el reconocimiento que permite ascender de categoría, confirma la mejora continua de los esfuerzos con el entorno; “trabajamos con la sostenibilidad al centro de nuestro modelo de negocio liderando una transición energética justa e inclusiva, que contribuya al desarrollo del país”.

Por su parte, Maurizio Bezzeccheri, Gerente General de Enel Américas y Director del Grupo Enel para América Latina, aseguró que “Estamos avanzando para incorporar las energías renovables a nuestra matriz en línea con nuestro compromiso de combatir el cambio climático”.

Y como si fuese poco esta notable distinción, Enel Chile se posicionó en el primer lugar en las tres categorías

del Dow Jones Sustainability Index en las que puede ser evaluada: Emerging Markets, Mercado Integrado de la Alianza del Pacífico (MILA) y Chile. Y fue confirmada en el FTSE4Good Emerging Index y Vigeo Eiris Best Emerging Markets ranking y catalogada por el ISS ESG como una empresa Prime.

Cabe precisar que desde el año 2004, el Anuario de Sostenibilidad ha estudiado el desenvolvimiento de las empresas más del mundo en cada sector industrial; además, sirve como herramienta de apoyo para los futuros, ya que permite identificar oportunidades de negocios al mínimo de riesgos. Este año más de 7.000 fueron evaluadas por el Anuario correspondiendo a Chile tal honor, siendo esta inclusión una verdadera declaración de excelencia en sostenibilidad corporativa.



# SOLUCIONES PARA INDUSTRIA Y MINERA



SEGURIDAD



HERRAMIENTAS



ABRASIVOS



SOLDADURA



IZAJE



SUJECIÓN Y  
ACCESORIOS  
NEUMÁTICOS



GRASAS Y  
LUBRICANTES



MATERIALES  
ELÉCTRICOS



RECUBRIMIENTO



EQUIPOS DE  
MEDICIÓN

Tel: 392-0202  
ventas@protek-corp.com  
www.protek-corp.com



Protekcorp

**PROTEK**  
CORP

HUB



soyprovidencia

## HUB PROVIDENCIA FÁBRICA, CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO MÁS GRANDE DE CHILE

soyprovidencia

HUB  
providencia

@hubprovidencia

Con la finalidad de potenciar ecosistemas y plataformas comerciales que relacionen a los vecinos, empresas, emprendimientos y emprendedores con los departamentos de Emprendimiento, Innovación y Empleo, en el año 2018 la Municipalidad de Providencia creó Hub Providencia Fábrica, que se constituyó en la primera red pública de apoyo integral a la innovación.

Esta iniciativa está inspirada en ImpactHub, red internacional privada con sedes en Madrid, Tokio y Londres, entre otras ciudades, cuyo objetivo gira en torno al desarrollo de espacios colaborativos de apoyo, fomento, validación, legitimación y promoción a los emprendedores, con la diferencia de que Hub Providencia Fábrica es producto de la iniciativa gubernamental y es completamente gratuito.

Patricio Ovalles, Director de Desarrollo Local de la Municipalidad de Providencia, indica que Hub Providencia Fábrica está destinado a la aceleración e incubación de proyectos, impresión 3D, laboratorios de plástico y de textil. Además, es un espacio de conversatorios e intercambios diversos como talleres, programas de formación, seminarios y capacitaciones. Es de hacer notar que Hub Providencia temporalmente migró al formato en línea, debido a la pandemia.

Los tres departamentos que esta iniciativa municipal coloca a disposición de la ciudadanía son Innovación, Industrias Creativas y Economía Sostenible donde se encargan de desplegar programas de aceleración para emprendimientos innovadores, que se encuentran en etapa de inicio. El departamento de Emprendimiento tiene entre sus responsabilidades mejorar la condición económica y social de los emprendedores y empresas, aplicando para ello un ecosistema de apoyo que incluye a los sectores público, privado y académico. Y el tercer departamento, Empleo, se encarga de planificar y ejecutar políticas de activación del mercado laboral, asesorando tanto a empresas como a quienes buscan ubicarse en un puesto de trabajo.

Ovalles señala que aplican el llamado modelo de la hélice cuádruple, reuniendo a los sectores público, privado, academia y ciudadanía, con la intención final de crear, innovar y todo de forma gratuita.

Por otro lado, aclara que Hub Providencia Fábrica no solo recibe a los habitantes de ese municipio, sino que sus programas están a disposición de los vecinos de otros municipios que decidan utilizarlos, ya que la intención es llegar a la mayor cantidad de personas posibles, y que otras entidades se inspiren en hacer proyectos similares.

# Ministro Juan Carlos Jobet PROYECTO DE HIDRÓGENO VERDE: “PASO IMPORTANTE PARA UNA RECUPERACIÓN VERDE Y SOSTENIBLE”

La Comisión de Medioambiente de Magallanes aprobó el primer proyecto de hidrógeno verde en Chile, según lo informó el Ministro de Energía y Minería, Juan Carlos Jobet, iniciativa que planea edificar al sur del país una planta productora de combustibles, con base en el hidrógeno.

Haru Oni, nombre de este proyecto, contempla la construcción de una turbina eólica de 3,4 MW y una línea de transmisión de respaldo de 13 kV, ubicadas en Punta Arenas; se estima que las obras darán empleo a unos 150 trabajadores y se ejecutarán a lo largo de casi un año; la planta tendrá una vida útil de 25 años.

“Desde Magallanes, estaremos produciendo el combustible del futuro para combatir el cambio climático. Un paso importante para una recuperación verde y sostenible”, aseguró el Ministro Jobet, agregando que la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena podrían llegar a producir el 13% de hidrógeno verde del mundo, dado su inmenso potencial en energía eólica, considerando que la generación eléctrica eólica anual estimada en Magallanes podría sobrepasar en 7 veces la generación eléctrica actual de la matriz eléctrica chilena.

Se espera producir 350 toneladas de metanol crudo y 130.000 litros de gasolina al año, combustibles que serán almacenados en estanques y transportados en camiones hacia Puerto Mardones, a unos 35 kilómetros del proyecto, para su exportación. Además, se proyecta producir 16 toneladas anuales de gas licuado carbono neutral, a partir de 2022.

Agrega el Ministro Jobet que “Como país, tenemos las mejores condiciones estratégicas para producir y exportar hidrógeno verde. Y Magallanes es uno de los polos privilegiados por ello. No sólo cuenta con un excelente potencial en energía eólica, sino que también posee la infraestructura y experiencia petroquímica necesarias para convertirse en una zona de protagonismo internacional en el llamado combustible del futuro”.

El proceso de la planta piloto, obtendrá hidrógeno verde del agua con energía eólica, luego se combina con CO2 capturado de la atmósfera y se producirá metanol. A partir de ello, se obtendrá gasolina carbono neutral que se podrá utilizar en vehículos convencionales sin modificación alguna.



# CONSTRUCCIÓN SUSTENTABLE E INDUSTRIALIZACIÓN EN CHILE

**L**a virtuosa relación entre ingeniería y arquitectura, sin duda, juega un papel trascendental para promover el desarrollo de la construcción sustentable y de la industrialización en Chile.

El conversatorio organizado por Mundo Ingenieros “Ingeniería y Construcción Sustentable: Tecnología y Trabajo Colaborativo”, en el que participaron el jefe de Certificación Edificio Sustentable (CES) e ingeniero civil, Hernán Madrid Campos; y la secretaria ejecutiva del Consejo de Construcción Industrializada (CCI), impulsado por Construye2025 y Corfo, Katherine Martínez Arriagada, puso sobre la mesa el valor del trabajo mancomunado en la construcción.

La relación entre ingeniería y arquitectura, se ha fortalecido, impulsando un cambio de paradigma y la incorporación de más tecnología.

“La actitud de enfrentar el trabajo en conjunto era muy distinta que hace 15 años atrás. Las herramientas computacionales hacen más integrado el trabajo. Hoy es más fácil de integrar en un mismo modelo todas las disciplinas. Al trabajar en conjunto con la arquitectura se puede aprovechar el potencial de desarrollo de cada proyecto de construcción o edificación”, recalcó Hernán Madrid, quien desde su experiencia se ha vinculado a los arquitectos gracias a su rol en la construcción sustentable.

Por su parte, Katherine Martínez, recordó que la industria tiene a su alcance todas las tecnologías y distintas metodologías de diseño colaborativo. “Hoy el ecosistema de trabajo está más fluido y permite conversaciones, que antes no eran tan fáciles. Antes costaba más esa comunicación entre el proyecto de instalaciones y arquitectura. Hoy es más fácil tener la mirada de sistema, lo que ha venido a desarrollar mayor innovación y sustentabilidad en los proyectos”, enfatizó la secretaria ejecutiva del CCI, conectada laboralmente con ingenieros desde hace mucho tiempo.

Según la arquitecta, esa visión es relevante desde el inicio de un proyecto constructivo. “Se habla del diseño integrado y colaborativo. El diseño no es solo arquitectura, sino que diseño estructural, diseño de ingeniería, diseño de las soluciones. ( ) La relación debe ser lo más fluida posible, viéndose oportunidades de innovación desde que se plantean los objetivos del proyecto”, detalló.

Para obtener el mejor resultado en el diseño de una edificación, según Hernán Madrid, no sólo es relevante el aporte de la ingeniería civil, sino también el de aquellos ingenieros dedicados a la climatización y la mecánica. Desde la mirada de la sustentabilidad, por cierto, es importante la ingeniería estructural; al igual que las especialidades sanitarias y eléctricas.



Además, el jefe del CES señaló que para prevenir los impactos ambientales no basta con tomar medidas de mitigación como las desarrolladas por las ordenanzas municipales, sino que se requiere ir un paso más allá. “Se debe no solo mitigar, sino que integrar un cambio de miradas, en el sistema industrializado. Se debe incorporar los sistemas de certificación para así controlar de mejor forma los impactos ambientales y se potencie el cambio de paradigma, y de verdad cambiemos el foco”, aseveró.

### Formación

La mirada colaborativa entre ingeniería y arquitectura plantea una serie de desafíos para la academia. En este sentido, los programas curriculares de las instituciones de educación superior deben adaptarse a las necesidades del rubro de la construcción y formar a sus estudiantes promoviendo una actitud colaborativa y el trabajo interdisciplinario. En este aspecto, Hernán Madrid, quien tiene experiencia dictando charlas y cátedras en el mundo académico, a nivel de postgrado, diplomado y magíster, estos temas están incorporados en los programas de estudios. Pero, a nivel de pregrado, los

temas no han sido abordados con la profundidad que se requiere hoy en día.

Si bien, el jefe de CES, valoró que la sustentabilidad energética sea parte de la formación de los programas de pregrado, cree igual de necesario incorporar conceptos nuevos como el de industrialización. Por eso, el CCI se encuentra desarrollando una matriz de roles, que definirá el papel que deben cumplir profesionales y técnicos en todas las etapas de ciclo de vida de los proyectos; y las capacidades requeridas por esos profesionales y técnicos para cumplir los roles. Para luego poder facilitar dicha información a los centros de formación técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP) y Universidades.

“El tema de formación para la industrialización con todos los materiales requiere acelerar su incorporación en las mallas curriculares de Arquitectura, Ingeniería y Construcción para así ver las oportunidades y ventajas de cada material, dependiendo del contexto del proyecto. Por ejemplo, una edificación en madera puede tener muchas ventajas desde la perspectiva ambiental o la ubicación geográfica”, complementó la arquitecta Katherine Martínez.









# MARCELA RUIZ, GANADORA DEL “DESAFÍO AVANTE 2020”



Con el fin de generar un lugar de encuentro entre la comunidad y la Armada de Chile, fue creado el programa “Desafío Avante 2020”, el cual es una invitación abierta para que equipos multidisciplinarios presenten soluciones innovadoras, aplicables al mundo civil como al militar.

En esta primera edición, el lugar de honor recayó en “Acústica Marina”, equipo liderado por la Bióloga Marina Marcela Ruíz, cuyo proyecto se basa en un sistema de detección de embarcaciones mediante tecnología hidroacústica, con procesamiento de datos en tiempo real, con el fin de mejorar la calidad de la información y optimizar las operaciones de fiscalización de embarcaciones de menor tamaño, en la costa norte del país.

Ruiz ha trabajado en programas asociados al American Corner y a la Embajada de Estados Unidos en Chile, siendo alumna del Departamento de

Estado; esta destacada investigadora es integrante del Consejo Chile – Estados Unidos para la Ciencia, Tecnología e Innovación (STIC), Vicepresidenta de la Asociación State Alumni Chile (SACH), red de becarios del Gobierno de los Estados Unidos en Chile e International Visitor Leadership Program: Women Leaders: Drivers of Economic and Social Change.

Marcela Ruiz señala que para su carrera profesional ha sido fundamental el apoyo de la Embajada de los Estados Unidos en Chile, ya que cree firmemente en las alianzas para ser agentes de cambio en distintas áreas del conocimiento. “Valoró todo el trabajo que hemos realizado por años con el American Corner, la Universidad Austral y la Embajada estadounidense y espero que en mi rol de Vicepresidenta de la red de ex becarios, podamos seguir avanzando en programas que incentiven a jóvenes de Chile, en torno a las disciplinas STEAM”, indicó.



# LIDERAR ES JUGAR JUEGOS GRANDES

**Por: Arianna Martínez Fico**

Consultora de Cabecera, coach y conferencista internacional, con más de 20 años de experiencia acompañando personas y organizaciones en sus procesos de transformación.

**H**ablar de liderazgo es un gran desafío, se ha dicho y escrito tanto al respecto que es difícil no caer en lugares comunes. Para mí, liderar es un juego serio, el de atreverse a crear mundos a los que otros quieran pertenecer o, dicho de otra manera, de inventar juegos en los que muchos quieran jugar.

Para los humanos -como especie gregaria- el juego nos es inherente como forma de convivir, desarrollarnos, generar cultura, expresarnos y, muy especialmente, aprender.

El Covid19 vino a enrostrarnos cómo el estado del arte en medicina, lo que sabíamos y había funcionado en el pasado, fue insuficiente para evitar una pandemia de dimensiones globales. Lo que no podemos permitirnos es no aprender. Un mundo cada vez más frágil, líquido, complejo, no lineal e incomprensible, demanda del liderazgo la invención de nuevos juegos, el cuestionamiento de las reglas y prácticas con las que hemos venido jugando, así como la capacidad de inspirar juegos relevantes -de esos que dejan huella bonita en el mundo y aportan valor a sus stakeholders-, y generar las condiciones para que florezcan jugadores talentosos, atrevidos, autónomos, poco convencionales, que estén dispuestos a dejarse la piel en la cancha por el solo placer de jugar. Esos, a los que Simon Sinek (inspirado en la distinción de James Carse) llama los juegos infinitos, en contraposición a los juegos finitos.

En los juegos finitos los jugadores se conocen, hay reglas fijas y un objetivo

acordado que, al ser alcanzado, acaba el juego. Siempre hay ganadores y perdedores, y existe un principio, un desarrollo y un fin. Ajedrez, fútbol, tenis, son ejemplos de juegos finitos. Los juegos infinitos, al contrario, son jugados por jugadores conocidos y desconocidos, no hay reglas exactas o acordadas, puede haber algunas normas que rijan el comportamiento, pero dentro de los márgenes los jugadores tienen libertad para actuar como quieran, incluso romper las reglas. Tienen horizontes temporales infinitos y como no hay un fin práctico del juego, no se puede ganar, el objetivo principal es seguir jugando y perpetuar el juego. La familia, la amistad, la carrera profesional son juegos infinitos donde no hay vencidos ni vencedores, no se puede llegar primero, el gran juego es estar en el juego. Sinek sostiene que el juego empresarial es claramente infinito ya que no es posible conocer a todos los jugadores, en cualquier momento aparecen jugadores nuevos y cada uno define sus estrategias, no hay reglas fijas, así como tampoco principio, desarrollo y fin. Siendo infinitos, muchas veces nos jugamos con mentalidad finita el juego de la vida, del amor, de los negocios como si fueran juegos de ganadores y perdedores.

Si buscamos entender algunas historias de éxito de empresas como Apple, Netflix, Amazon, Google, Starbucks, nos daremos cuenta de algunos puntos de coincidencia: empezaron como microemprendimientos, no hay recetas (lo que funcionó para algunas, no funcionó para otras), lograron mirar anomalías donde otros veían normalidad, irrumpieron en el mercado con una oferta disruptiva que se hacía cargo de dichas anomalías, experimentaron y se equivocaron y aprendieron de ello, se cayeron y levantaron varias veces, sus líderes estaban absolutamente enfocados en el juego que estaban jugando y, lo más importante, lo lograron en equipo.

No creo que existan fórmulas para desarrollar el mindset del juego infinito,

pero me atreveré a mencionar algunos componentes que considero esenciales:

- Consciencia, atención plena para poder mirar más allá de lo obvio, escuchar lo que subyace o quiere emerger y poder distinguir qué tipo de juego estamos jugando.
- Profundo amor a las generaciones futuras. Conexión con un propósito noble.
- Capacidad de inspirar y convocar a otros en la co-construcción de un proyecto trascendente.
- Humildad para aprender con otros y de otros.
- Abrazar la incertidumbre como parte de la aventura de la vida. Asombro y curiosidad.
- Cultivar redes y más redes colaborativas.
- Disrupción para salir de la complacencia cómoda y atreverse a desafiar el statu quo.
- Construir comunidades/equipos virtuosos, en los que prevalezca la confianza, el aprendizaje y la colaboración. Los juegos grandes se juegan con otros.
- Agilidad como capacidad para moverse y cambiar de dirección rápidamente y con flexibilidad para aportar más valor.
- Valentía, saber cuándo y cómo usar el poder para hacer lo correcto que no siempre es lo más placentero, gratificante en el corto plazo o popular.

La vida clama a gritos, especialmente en las organizaciones de América Latina, un liderazgo disruptivo que convoque juegos más grandes que nosotros mismos, esos por los que estamos dispuestos a entregar la vida en el juego.



# LA CONDICIÓN DE LÍDER ES UNA MARCA PERSONAL

**Por: Dr. Vladimir Estrada**

PhD. Académico, Mentor profesional internacional, Consultor de Marca Personal. Embajador de la Red Global de Mentores en la República Dominicana, Escritor y Blogger.

**E**l liderazgo es uno de los conceptos más estudiados de la historia humana: no es posible imaginar la evolución de nuestra especie ni nuestro avance como sociedad, desde la prehistoria hasta hoy, sin la existencia de líderes.

Pero este artículo no analiza historia, sino liderazgo. Preguntémosnos algo: ¿Qué condiciones deben existir para que surja y se manifieste un líder?

La respuesta, si bien sencilla, es atemporal y trascendental: seres humanos compartiendo un contexto, un momento y una situación determinada, cuyas evoluciones requieran determinado grado de dirección. En principio, no hace falta nada más, porque todo lo demás dependerá del contexto, el momento y la situación.

Según cuáles sean estos, habrá retos que vencer, sea para mantener o para transformar: de ahí nace una misión y unos objetivos. En función del grupo humano, sus características, y la cultura del contexto, existirá individualmente cierto sustento moral, intelectual, profesional, experiencial y espiritual para los comportamientos y desempeños: esos son los valores, que podrán ser compartidos de acuerdo al consenso y al compromiso que se logre establecer acerca de ellos. Y también con base en el ser colectivo y sus aspiraciones, se visualizará un horizonte de logro hacia el cual transitar como grupo en un plazo dado, necesariamente conectado con aspiraciones clave de los individuos que lo integran: esa será la visión.

Entre otras acciones, el líder deberá catalizar y guiar el surgimiento de expresiones colectivas y consensuadas de estas categorías (el proyecto organizacional), y el surgimiento o reforzamiento de los

motivos asociados a ellas (motivación); la generación colectiva e individual de los compromisos necesarios para materializarlas (implicación); la asunción de las creencias y los valores compartidos como el modo colectivo correcto de ser y obrar (cultura organizacional); el trazado de las rutas hacia el éxito (estrategias); el avance del grupo hacia sus metas (ejecución); la modelación práctica del nivel esperado y la inspiración para lograrlo (mentoría y ejemplo personal); el seguimiento sistemático al proceso y su mejora continua (supervisión desarrolladora); y la aplicación del sistema de consecuencias, con base en los resultados y la contribución de cada quien (gestión del talento y del cambio).

En cada una de estas áreas de acción e impacto, el líder deja huellas propias, asociadas a dos elementos diferentes, pero muy conectados: autoridad e influencia. Como he planteado antes, “La influencia es la acción atrayente, estimulante, motivadora, generadora de adscripción, movilizadora, y eventualmente transformadora que ejerces sobre tus públicos de modo creciente, según vas cumpliendo la promesa implícita (y/o explícita) en tu propuesta única de valor. La autoridad es el ascendiente que te ganas ante tus públicos (escucha activa y constante, respeto, valoración positiva, confianza, distinción, preferencia, admiración, seguimiento, defensa y promoción de tu marca) mientras la cumples, y sobre todo, tras haberla cumplido” (Estrada, 2020). Y si hace bien su trabajo y va cosechando los frutos esperados, durante el desarrollo de esta espiral virtuosa irá creciendo y consolidándose en la mente colectiva del grupo una convicción: él o ella es la persona adecuada para conducirlos al éxito.

Tal poderosa combinación de autoridad e influencia, con su mutuo y progresivo reforzamiento, va deviniendo el concepto que representa al líder en cada una de esas mentes. Marca y se posiciona en ellas como la persona a creer, seguir y apoyar, a quien acudir por soporte práctico y emocional, en quien confiar y con quien comprometerse por las metas de todos y de cada uno, ante quien rendir justa cuenta por los resultados, y de quien esperar siempre el estímulo y apoyo práctico, refuerzo motivacional y compañerismo necesarios para producirlos, avanzar y crecer.

Según el Diccionario de la RAE, marcar es dejar huella moral en otras personas. Y

como ha sido demostrado durante las dos últimas décadas, las personas dejamos una marca única a nuestro alrededor, basada -desde el modelo con que la trabajo-, en tres dimensiones clave: lo que somos como personas y profesionales, lo que hacemos en nuestros comportamientos y desempeños, y lo que logramos (resultados) combinando las dos anteriores. Todo ello genera y constituye la marca personal que somos, la cual produce un determinado impacto en nuestro entorno humano; y dependiendo de diversos factores, evolucionará a trascendencia.

Como seguro aprecias, esa es también la lógica del liderazgo. Así funciona la condición de líder; así nace, crece, impacta, transforma, y puede trascender, la marca personal que es todo verdadero líder.

Pero hay un “detalle”. Cada persona es diferente a otras, y cada grupo, distinto a otros grupos. Inclusive, una misma persona o grupo pueden ser y actuar diferente en momentos y situaciones distintas, según lo que estas les demanden, y las necesidades que ellos deban satisfacer para generar sus respuestas. Y en cada caso, el líder deberá apoyar tal generación (y su puesta en práctica), de acuerdo a las necesidades y características de la persona o del grupo, no de las suyas; en otras palabras, debe adaptarse al contexto, nunca forzarlo a que se adapte a él.

Porque el liderazgo es un acto de servicio a los demás, prolongado en el tiempo hasta ser un proceso. Y la inteligencia adaptativa, que debe caracterizar al líder tanto como la emocional y la social, propicia que su marca personal de liderazgo emerja e impacte a partir del modo en que él se adapte y actúe como servidor genuino del grupo al que lidera, y que sea una entidad única, dinámica, pertinente a la evolución de las circunstancias que durante ese tiempo se presenten.

¿Conclusión? Obvia. Como he expresado antes, es imposible ser un líder sin marca personal, porque la condición de líder es una marca personal.

**¿Sabes si es la tuya?**



🌐 <https://profesorestrada.pro/>

✉ [Dr.VladimirEstrada@protonmail.com](mailto:Dr.VladimirEstrada@protonmail.com)

📍 ¡Global!



## UN LÍDER... ¿NACE O SE HACE?

Por: Ing. Rosangela Rodríguez Garrido  
CEO Programa "Escribe tu libro en 70 días"

**S**i, lo sé, este siempre será un dilema igual al de quien fue primero: ¿el huevo o la gallina? Hay textos y artículos que han dedicado miles de palabras para tratar de desenmarañar este enigma y, hasta la fecha, no se llega a una clara y concisa conclusión, pero si se hacen aproximaciones importantes en torno al impacto del líder en cualquier ámbito de su vida y la de quienes le rodean.

Cuando uno observa líderes políticos que han dejado una profunda huella en sus países y en el mundo, lo primero que debería hacer es investigar qué hizo ese líder para llegar a tener ese nivel de influencia, cómo logró construir ese liderazgo, si fue causal o situacional y si su permanencia estuvo relacionada al desarrollo de sus habilidades para transformar la realidad y mejorar la vida de sus liderados o solo a la circunstancia de tener el poder de las armas para usarlas a su favor.

Podría mencionar varios líderes que tuvieron el mismo poder en sus manos y cuyos logros se diferencian solamente, por el bienestar y progreso que generaron o el malestar y atraso en el que sumergieron a sus países. En este caso, estimado lector, sé que tienes en tu mente a varios ejemplos de uno u otro modelo, pero lo importante aquí es saber si ese líder nació líder o se hizo a punta de experiencias o estudios.

Lo mismo ocurre con líderes empresariales y/o emprendedores. ¿Estos nacen o se hacen? Suele suceder que, si por fortuna nos toca trabajar en una empresa

de corte familiar, es común ver que los hijos de los dueños serán los próximos gerentes o jefes, en cuyo caso, muchos gozan de ese privilegio no solo porque familiarmente les toca, sino porque desde niños han visto la empresa como parte de su vida y además se dedican a estudiar y formarse para ello, siendo así unos líderes excepcionales. Pero aquí también existen aquellos que llegan a esos cargos, no tienen la más mínima idea de cómo liderar y el cargo lo desempeñan desde la misma perspectiva del líder que usa sus armas contra el pueblo que lo eligió, es decir, se transforma en un líder autocrático y coercitivo porque no posee ni la ascendencia ni el carisma, los conocimientos y las herramientas para sumar intereses que promuevan en sus liderados la necesidad de crear valor con su trabajo.

Cuando reflexiono sobre este punto del líder que nace o el líder que se hace, al final siempre llego a la misma conclusión: efectivamente hay líderes que nacen y podemos verlo en los niños que desde pequeños llevan la voz campante en las actividades grupales. Son esos niños que asumen la responsabilidad de guiar, de hacer el trabajo más complicado, de organizar y, lo más importante, de hacerse responsables de los resultados. Ahora bien ¿qué pasa con estos niños más adelante?, si efectivamente era un líder, este niño seguirá formándose, incorporando experiencias a su vida desde el liderazgo intuitivo que fue forjando y se ocupará en fortalecer su línea de ascendencia sobre los demás con herramientas cada vez más avanzadas. Si su liderazgo fue circunstancial en la niñez, lo más probable es que se diluya y olvide.

En consecuencia ¿qué pasa entonces con los líderes circunstanciales o situacionales?, sí, esos que por una situación extrema deben asumir un liderazgo para el que no estaban preparados, por ejemplo, estos líderes que llegan al poder en algunos países a través de golpes de Estado y luego se niegan a entregar el poder o, por ejemplo el caso de los supervivientes de los Andes, donde algunos de sus sobrevivientes tomaron decisiones de vida o muerte

y, a partir de allí, decidieron formarse formalmente para transitar el camino de influir sobre los demás positivamente.

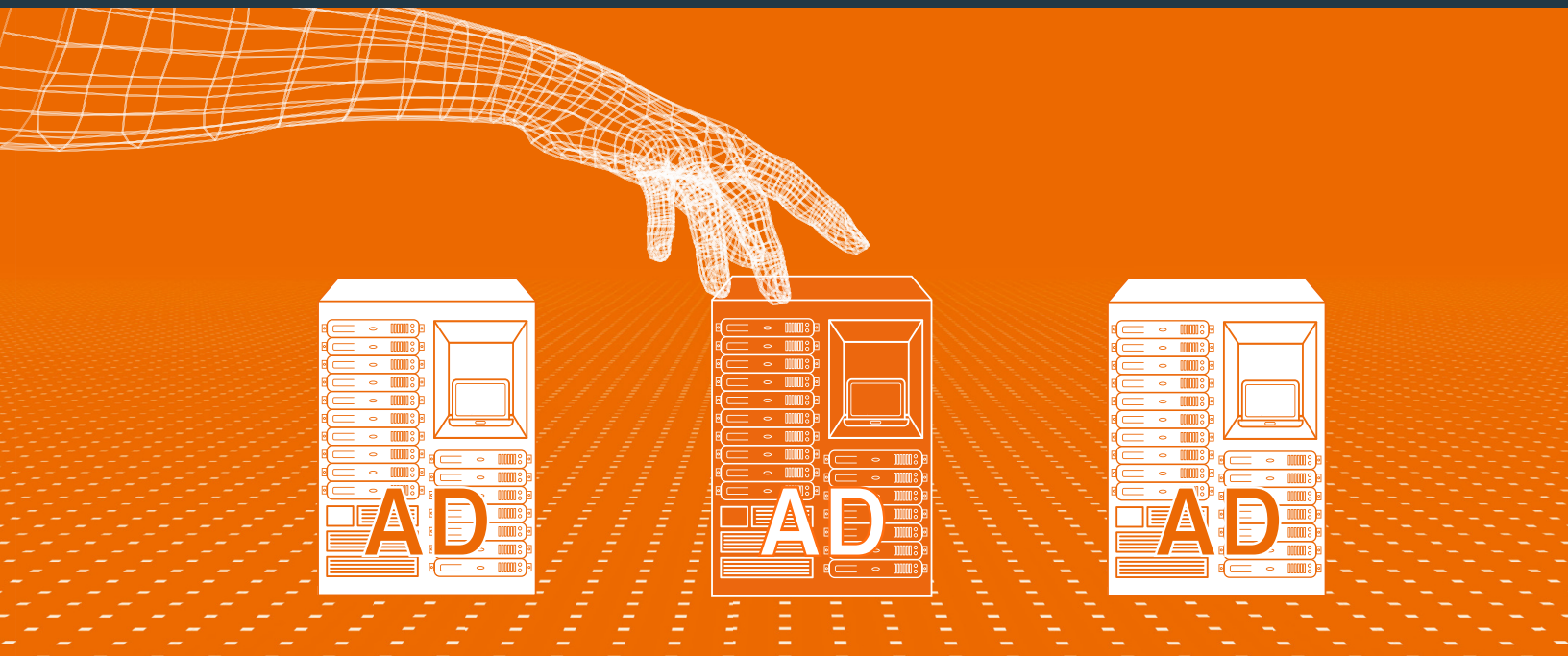
¿Cuál es la diferencia entre uno y otro? Y, definitivamente la respuesta es: la formación consciente para convertir realidades a partir del conocimiento, lo que les llevará, cada vez más, a buscar mejor información para cumplir su objetivo de transformar la vida de otros.

Un aspecto fundamental, no solo de los líderes sino también de cualquier persona, es que solo será capaz de dar lo que tiene dentro de sí, es decir, nadie es capaz de transformarse ni transformar si no posee los conocimientos y herramientas para hacerlo. Dos personas expuestas a un mismo acontecimiento tendrán mayor o menor capacidad de respuesta satisfactoria dependiendo del cúmulo de experiencias, información y resultados que hayan manejado a lo largo de su vida. Esto quiere decir que, si esta persona nació con el don del liderazgo, pero no se ocupó de fortalecerlo, difícilmente tendrá más herramientas que quien decidió formarse, estudiar, vivir experiencias de liderazgo y tener éxitos y fracasos.

Una invitación interesante que te haría para el cierre de mi artículo, sería que visualizaras en tu mente los líderes que voy a nombrarte y pienses si nacieron, si se hicieron o si nacieron y continuaron haciéndose a lo largo de sus vidas y cuál fue el resultado final de su paso por el planeta... ¿Te animas?, aquí vamos: Nelson Mandela, Steve Jobs, Adolf Hitler, Jeff Bezos, Papa Juan Pablo II, Margaret Thatcher, Ernesto "Che" Guevara, Walt Disney, Joseph Stalin, Oprah Winfrey, Marcelo Odebrecht, Madre Teresa de Calcuta.

**¿A quiénes incluirías tu?**

# FINALMENTE, UNA FORMA EFICAZ DE PROTEGER EL DIRECTORIO ACTIVO



## Evita que los atacantes obtengan la información del Directorio Activo.

Prevenir de manera confiable el acceso de un atacante al Active Directory (AD) es fundamental. Desafortunadamente, el AD es un sistema complejo y, por naturaleza, no es fácil blindarlo. El desafío se complica aún más cuando se consideran los ataques internos.

La solución ADSecure de Attivo Networks hace lo que ningún otro control de seguridad puede hacer al:

- Ocultar eficientemente los objetos reales del Active Directory
- Detectar las consultas maliciosas iniciales contra el AD y bloquearlas
- Devolver información errónea para interrumpir el ataque.
- Capturar la telemetría y la intención de los atacantes

Todo esto se logra sin tocar el Active Directory de producción ni interferir con las operaciones habituales. Obtenga más información sobre ADSecure y regístrese para una prueba gratuita de 90 días escaneando el código de abajo.





# LOS CONEXUMIDORES Y SUS DIEZ CARACTERÍSTICAS CLAVES

**Por: Andrés Silva Arancibia**

Speaker en 20 países. Fundador de Flumarketing.com. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid. Estratega digital, Autor y Consultor.

experiencia de cliente realmente es lo más importante para ellos.

## **Demandantes de atención, contenido y productos personalizados.**

Los clientes ahora esperan más que un compromiso personal, también exigen compromiso en el momento adecuado, en el dispositivo correcto y con el mensaje correcto. También esperan una experiencia omnicanal verdadera e integrada. Esta forma de compromiso de próximo nivel introduce una era de lo que se conoce como “personalización extrema”, donde la experiencia del cliente superará al precio y al producto como el diferenciador clave de la marca.

## **Comparadores experimentados e inteligentes.**

El escenario de la compra ha cambiado. El conexumidor diariamente convive con una multitud de marcas y productos, y dispone de tecnología digital que le permite estar conectado con acceso a información en todo momento. Este fenómeno ha modificado las reglas del juego. Ahora el poder ha pasado de la empresa al cliente. Los conexumidores son consumidores altamente informados, experimentados, todas características que los hacen ser más inteligentes y experimentados en sus compras.

## **Buscadores de comodidad**

Con más compradores que prueban la experiencia en línea, los minoristas deben invertir más en la entrega a domicilio, porque la tendencia es hacia conexumidores cada vez más cómodos en sus compras. Las evidencias indican a los conexumidores como personas que están dispuestas a buscar y pagar por comodidad. No es una casualidad entonces que estemos siendo testigos de un enorme desarrollo en inteligencia artificial, robótica, 5G e internet de las cosas, todas tecnologías que harán de nuestras vidas mucho más cómodas de lo que podemos hoy imaginar.

## **Tienen un corto intervalo de tiempo de atención.**

Según un estudio realizado en 2015 por Microsoft, la capacidad de atención de una persona promedio se redujo a ocho segundos, un segundo menos que la de un pez de colores. En una era de opciones ilimitadas, los conexumidores han desarrollado métodos muy agudos

para defenderse contra la sobrecarga de información. Se han vuelto altamente selectivos al contenido. Si bien esto podría significar que prestan poca atención (ocho segundos), al contenido que filtran, también significa que se involucran significativamente más tiempo con el contenido que dejan entrar. Por esta razón podemos ver maratones de varios días de series en Netflix.

## **Demandantes de rapidez en la atención y disponibilidad del producto.**

La necesidad de velocidad fomenta nuevas e inteligentes formas de ofrecer un excelente servicio al cliente. Vivimos en un mundo acelerado y los clientes demandan un servicio mucho más rápido que en el pasado. Sin ir más lejos, la tolerancia de los conexumidores a los tiempos de espera es cada día más baja. Si no obtienen lo deseado dentro de sus plazos, fácilmente se cambiarán de proveedor.

## **Premiadores de las marcas que superan sus expectativas y los sorprenden.**

Proporcionar una gran experiencia al cliente no es suficiente en estos días. La empresa de hoy tiene que ser capaz de superar las expectativas del conexumidor. Compañías como Amazon, Apple y Netflix siempre están intentando superar sus límites para así sorprender a sus clientes.

## **Valoran los procesos que son fáciles e intuitivos.**

Hacer de la experiencia de usuario una gran experiencia, implica también centrarse en la facilidad de compra. Lograr que sea tan fácil como sea posible para que la gente compre desde una aplicación. Mientras menos pasos tomen los usuarios para comprar desde una aplicación, más fácil será el proceso de compra y más probable será que regresen y vuelvan a comprar.

## **Son hiperconectados y tecnológicamente dependientes.**

Los conexumidores en promedio superan las 7 horas diarias de dedicación a su teléfono inteligente. Las personas en todo el planeta son altamente dependientes de la tecnología y están mucho más conectadas que antes, y las compañías se ven obligadas a encontrar nuevas formas de captar la atención de sus clientes a través de medios digitales.

La vida de los “nuevos consumidores” (conexumidores) no se entiende sin internet, pues usan canales digitales como web, blogs, chats, redes sociales y móviles para consumir contenido, relacionarse con las marcas y finalmente ejecutar una transacción comercial. Por tal motivo, comprender, conectar y relacionarse con los conexumidores es lo que por estos días ocupa a las empresas líderes en sus industrias. A continuación, se describen las diez características claves de los conexumidores:

### **Innovadores y adoptadores tempranos de bienes y servicios**

La mayoría de los conexumidores son innovadores o adoptadores tempranos. Los conexumidores clasificados como innovadores dependen menos de la persuasión verbal de otros. Tienen un mayor nivel de conocimiento, confianza e interés en el producto. Los innovadores son los primeros clientes en probar un nuevo producto. Son, por naturaleza, tomadores de riesgos y están entusiasmados con las posibilidades de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Los adoptadores tempranos siguen a los innovadores. No asumen tantos riesgos como los innovadores y tienden a tomar decisiones más razonadas sobre si participar o no en un producto en particular.

### **Críticos y exigentes sobre el desempeño de las marcas y sus productos**

Los conexumidores han elevado significativamente los estándares mínimos de desempeño de las compañías. Como clientes son exigentes. Los conexumidores esperan una buena experiencia cliente. Además, viven en una cultura del comentario, lo que significa que la





# CONVERSAR ES LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LIDERAR EN TIEMPOS DE CONTINGENCIA

**Por: Gabriela Ibañez**

Consultora Internacional y Coach Ontológico Senior, con más de 12 años de experiencia acompañando a líderes y organizaciones en sus procesos de transformación.

**D**urante los últimos meses los líderes se han visto en la necesidad de cambiar formas y estructuras de trabajo, muchos de estos cambios son respuestas a las demandas para sostener las operaciones y servicios que ofrecen sus organizaciones en medio de las medidas de sanitarias a partir del Covid 19, y no una respuesta a sus sueños y aspiraciones de generar mejores entornos de trabajo y alcanzar las metas que se plantearon.

Es muy variada la forma en la que esto ha ocurrido en diversas organizaciones, observamos por una parte aquellas que cuentan con increíbles programas digitales de video llamada, seguimiento de reuniones, beneficios adaptados a la nueva realidad, entre otros. Por otro lado, seguimos viendo las que continúan haciendo todo igual, la única diferencia es que lo hacen conectados a través del computador. Están también las que aplicaron medidas el año pasado y han ido peligrosamente normalizando la situación sin hacer nada adicional. Y finalmente aquellas que siguen acudiendo a sus lugares de trabajo y solo aplicaron medidas sanitarias en traslado y espacios físicos de su infraestructura, entre otras.

En todos los casos es común que sus líderes en medio de el exceso de reuniones, la cantidad de toma de decisiones y su propio cansancio olviden lo más importante, es decir, cómo se sienten ellos mismos, sus colaboradores y stakeholders en general.

Tal como nos dice Rafael Echeverría: “todo lo que pasa en una organización, pasa en una conversación, y todo lo que falta, falta en una conversación”, la calidad de los resultados de los líderes también depende de la calidad de conversaciones que logra tener, este espacio se ha visto afectado en el manejo continuado durante meses de la situación de contingencia que estamos viviendo.

Algunos síntomas que encuentro en los líderes y equipos con los que me ha tocado trabajar son: sensación de soledad, cansancio por exposición de pantallas o doble rol simultáneamente (laboral y familiar), dificultad para desarrollar contextos de confianza, exceso de reuniones, y otros. Un factor común que resalta en todos los puntos se debe a que estamos “haciendo” todo el día. Con el confinamiento hemos perdido los espacios que antes aparecían orgánicamente para conversar de otros temas, esas conversaciones informales de café en las que contábamos como nos sentíamos, esos almuerzos para compartir sueños, o simplemente esos encuentros para retroalimentar lo que acabábamos de vivir en una reunión o proyecto.

Para poder sostener estas nuevas formas de trabajo a distancia, las que al parecer llegaron para quedarse, o contener a aquellos que a pesar del confinamiento tienen que salir a trabajar con miedo, incertidumbre o angustia, es importante que los líderes logren priorizar en sus agendas espacios que convoquen a escuchar su entorno.

Algunas conversaciones que recomiendo a los líderes con los que trabajo y considero relevantes prestar atención y propiciar son las siguientes:

**Conversaciones para establecer relaciones y acuerdos de funcionamiento:** es decir invitar de manera individual y de equipo a sus colaboradores a redefinir los acuerdos de funcionamiento

para esta nueva realidad, cambiar las reglas de juego, incorporar a los nuevos integrantes.

**Conversaciones de bienestar:** Tal Ben Shahr profesor de Harvard nos dice: “si siempre callas y te guardas lo que piensas para no molestar terminaras siendo una persona invisible o una persona comparsa”. Es clave para liderar aprender a generar espacios para mostrar lo que piensas y sientes, así como igual de importante generarlos para escuchar a tus colaboradores, pares, y entorno. Que todos se sientan visibles e importantes genera pertenencia y compromiso.

**Conversaciones de construcción de futuro:** es relevante tener claridad y sentido de hacia donde vamos, y esto es responsabilidad del líder, ¿Cuál es la meta y sueño al que estas convocando a tu equipo?, ¿Cuál es el aporte a tus clientes y comunidades?, son estas conversaciones en las que logras sumar a todos a esta visión y construyes con ellos la forma de lograrlo.

**Conversaciones de cierre de relación:** hay relaciones y vínculos que perduran a las circunstancias. Puede ser incomoda y dolorosa esta conversación, pero transitarla con respeto y cuidando la dignidad personal de ambas partes hace que marques la diferencia como líder, en aquellas circunstancias donde debes culminar relaciones sea cual sea el motivo de termino. Esto además aportara bienestar y confianza en el entorno.

Te invito a que como líder cuides los espacios para gestionarte a ti mismo y pedir ayuda, en la medida que garantices tu satisfacción personal y bienestar podrás brindar mejores espacios conversacionales y desarrollar mejores relaciones con tu entorno laboral y personal. No existen conversaciones difíciles, se hacen difíciles algunas conversaciones para ti. Aprender a tenerlas te convertirá en un mejor líder y en una persona más feliz.



Formación  
en  
emprendimiento

Mujeres  
ROFÉ 



Fundación ROFÉ  
- Impulsamos ideas de impacto social -



Formación  
en  
tecnología



¡Si quieres  
cambiar  
el mundo,  
**toca una  
vida!**



Síguenos



[www.tocaunavida.org](http://www.tocaunavida.org)



# ¡ RED SOCIAL PROFESIONAL PARA COMPARTIR Y ENCONTRAR PUBLICACIONES DIGITALES !



Convierte presentaciones, textos, catálogos, libros, revistas, álbumes y mucho más, en **publicaciones digitales** con experiencias inmersivas que **podrás publicar y compartir** en FEGO, e incrementa la audiencia de tus contenidos presentados de forma profesional.

Ingresa hoy a **WWW.FEGO.DIGITAL** y forma parte de una comunidad de contenidos con gran variedad de tópicos de acuerdo a tus intereses

Siente el confort y la seguridad  
que te ofrece un líder



Daikin, #1 en el mundo en soluciones  
de aire acondicionado y climatización

Las soluciones HVAC de Daikin satisfacen todas las necesidades de pequeños y grandes negocios. La tecnología innovadora para el control centralizado o individual de las unidades y su eficiencia energética, marcan la diferencia.

