

# Carlos Mario Giraldo, presidente del Grupo Éxito

REVISTA PROYECTA: *Queremos agradecerle esta entrevista que nos está brindando, la cual está orientada a estudiantes de Administración de Empresas. Empezaremos preguntándole por sus primeros años de vida profesional, ¿cuáles fueron las primeras lecciones que aprendió sobre la forma de trabajar y crecer como empresario?*

CARLOS MARIO GIRALDO: Yo creo que los primeros años son de mucho aprendizaje, de mucho esfuerzo y de mucha humildad. Me parece que unas de las cosas que se tiene que aprender es a ser conducido, es aprender de los líderes, de los buenos y de los malos. De cada líder uno siempre recibe lecciones de las cosas que deben hacerse, pero también de las cosas que no deben hacerse, y esas son las que más marcan la vida. Lo segundo, es algo que me dijo alguna vez un gran líder: "Nunca olvides que los primeros cocos son para los pájaros". Es decir, que al principio uno está sembrando y no cosechando, y no puede aspirar a estar cosechando inmediatamente, tiene que tener resistencia, resiliencia, pasión y mucho esfuerzo.

Yo le digo a los estudiantes y a los jóvenes profesionales que empiezan en la compañía que en la vida profesional a nadie le regalan nada. Para poder tener una carrera sostenible en el tiempo tiene que haberse hecho un recorrido, debe haberse dado la oportunidad de tener jefes difíciles y resistirlos, haber cometido errores y aprender de los errores, y a veces errores en pequeño, para que luego, cuando la persona tenga que tomar grandes decisiones, sus niveles de asertividad y de acierto se incrementen de una manera importante.

REVISTA PROYECTA: *Se dice que el administrador debe saber trabajar con las personas y liderarlas. En su experiencia, ¿qué lecciones ha tenido al liderar equipos humanos?*

CARLOS MARIO GIRALDO: Primero, liderar es distinto a mandar. Entonces, una de las cosas es no convertir el equipo en el *show* de una sola persona, en el líder absolutista que solamente llega a que escuchen lo que tiene para decir. Me parece que para liderar equipos, en primer lugar, hay que conformarlos bien. Estos deben ser multidisciplinarios; deben estar conformados por una diversidad de personas, con diferentes edades para traer también conocimientos generacionales distintos y de distinto género. Tener, por ejemplo, una participación importante de la mujer en los equipos es absolutamente importante, así como que sus participantes tengan antecedentes profesionales diferentes. Eso es muy significativo en las organizaciones tradicionales que tienen mucho conocimiento de su segmento, así que se deben alimentar los equipos con personas que vengan de otros sectores y que permitan una disrupción en el pensamiento existente.

Lo segundo es liderar con el ejemplo, es decir, con mucha coherencia. Es hacer lo que se dice y decir lo que se piensa; que las personas sientan que el líder no solamente está ahí para dar instrucciones sino que es parte del esfuerzo, que transpira la camisa parejo con el equipo y que está haciéndole seguimiento permanente también al equipo de trabajo.

El tercer tema es que existan objetivos claros, que haya metas volantes claras y que se dé un seguimiento claro. Además, las metas que se le ponen al equipo deben ser logrables pero exigentes. La gente cuando tiene un término siempre lo cumple, y si el término es de dos meses, pues se cumple en dos meses, y si es de un mes, se hace en un mes. Además, por supuesto, que los equipos tengan las herramientas adecuadas para trabajar. Y finalmente, que si hay un gap de conocimiento, se identifique rápidamente y se busque la forma, con otras personas o con otras herramientas, de llenarlo.

REVISTA PROYECTA: *Siguiendo con esta idea, ¿cuáles piensa que son los factores que permiten liderar equipos de trabajo de alto desempeño?*

CARLOS MARIO GIRALDO: Uno, que el equipo sea multidisciplinario; dos, que el equipo tenga también un *input* de personas que vengan de afuera; tres, poner metas claras y exigentes; y cuarto, tener indicadores que permitan medir las metas volantes para saber si vamos en la dirección correcta.

REVISTA PROYECTA: *En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas frente a los TLC?*

CARLOS MARIO GIRALDO: Uno es conocer muy bien el marco competitivo del país en el que se trabaja e, igualmente, a los actores internacionales que van a entrar a jugar a partir de los tratados de libre comercio. Se debe mirar los TLC no solamente como una amenaza, sino como una oportunidad de competitividad para la empresa. También se debe hacer un examen interno para saber dónde están las debilidades de la empresa para corregirlas rápidamente. Los TLC normalmente tienen una gradualidad, pero al final se vuelven una realidad y pueden llevar a que la empresa tome rápidamente decisiones de transformación de negocio, de redefinición de este, si claramente identifica que en el mediano y largo plazo no va a ser competitiva en el producto, servicio o cadena de valor específico, si está siendo amenazado. Pongo un ejemplo: si las empresas colombianas de electrodomésticos saben que el tratado de libre comercio con Corea va a dar acceso a los electrodomésticos coreanos en condiciones de privilegio, entonces tienen que prepararse para eso e identificar que probablemente no van a ser igualmente de competitivas solamente en el producto, sino que tienen que generar una cantidad de servicios alrededor que las haga distintas: redefiniciones de producto que se adecúen mucho más a la base de la pirámide colombiana, componentes financieros alrededor del producto, etcétera, etcétera.

REVISTA PROYECTA: *Y para finalizar, ¿qué mensaje enviaría usted a los jóvenes que están formándose hoy como administradores y que deseen ser los líderes empresariales del futuro?*

CARLOS MARIO GIRALDO: Uno, hay que estudiar permanentemente, pues en la época moderna de la tecnología de la información, las disrupciones son permanentes. Lo que uno estudió hoy, sirve para hoy, pero probablemente en tres años son conocimientos que hay que estar reevaluando. Segundo, hay que hacer una carrera con mucho esfuerzo al principio, aprender a ser liderado, aprender a entender otros líderes y esperar un poco, tener un poco de paciencia. Hay una cierta tendencia a querer llegar rápido a la cúspide y a nadie le regalan nada. Muchas personas que llegan muy rápido tienen muchos problemas por falta de experiencia, por falta de conocimiento, por falta de la inteligencia adecuada y de no haber vivido los procesos y los errores en épocas pasadas. Tercero, nadie hace nada solo, en la vida se trabaja junto con otras personas y se debe entender que el conocimiento colectivo es mucho mayor siempre que el conocimiento personal.

REVISTA PROYECTA: *Señor Giraldo, le agradecemos su tiempo.*

CARLOS MARIO GIRALDO: Muchas gracias a ti y muchas gracias a los estudiantes. Les quiero recordar que la vida de los negocios es apasionante. Hay que ir paso a paso, hay que estar innovando permanentemente y hay que estar trayendo conocimientos de otras áreas distintas a las de uno. Tener diversidad en el trabajo con personas distintas a lo que uno mismo piensa es muy importante.

