

Jaime Echavarría López

Presidente de Productos Ramo S. A.

Revista Projecta: Muy buenos días, don Jaime, muchas gracias por este tiempo que nos está permitiendo para poder realizar esta entrevista que va dirigida a estudiantes de administración de empresas. Queremos comenzar preguntándole: en sus primeros años de vida profesional, ¿cuáles fueron las primeras lecciones que aprendió sobre la forma de trabajar y crecer como empresario?

Jaime Echavarría López: Pues en mi formación yo comencé como alguien bastante técnico y luego pasé al campo administrativo. Yo soy originalmente ingeniero de sistemas y luego me desarrollé más como administrador, y ahí hice la última parte de mi carrera, pero fui empresario al principio y muy rápido aprendí una cosa, que me parece que es vital, y es que los resultados se consiguen es por medio de las personas, haciendo que verdaderamente las personas se sientan identificadas con lo que tienen que hacer, el rol que desempeñan y que sientan que ese rol verdaderamente es el vehículo a través del cual ellos puedan crecer personalmente, y a su vez que ese rol esté alineado con la empresa y por tanto, cuando la persona crece a nivel personal, crecen la compañía y la organización. La expresión "crecer" no es exacta, sino desarrollar o evolucionar, no siempre es crecer, puede ser mutar, cambiar, adaptarse, como se quiera interpretar eso.

R. P.: Se dice que el administrador debe saber trabajar con las personas y liderarlas; en su experiencia, ¿qué lecciones ha tenido al liderar equipos humanos?

Jaime Echavarría López: Muchas experiencias porque el ser humano desafortunadamente no se puede automatizar, es decir, las cosas que uno aprende con ciertas personas luego ya no le sirven con otras, entonces no importa que uno sea muy viejo y muy experimentado, siempre las personas le enseñan a uno cosas, pero en general me parece que una cosa que es muy importante es que uno como líder o como jefe, o como lo quieras interpretar, o gerente, sea capaz de ayudar a que las personas comprendan bien el rol y lo que tienen que hacer, y cuáles son las razones de ganancia detrás de eso, cuál es la importancia de esto que acabo de exponer acá, y es que las personas deben empoderarse, deben sentir que una vez tengan una comprensión de exactamente qué es lo que se espera que ellos puedan desarrollar, desarrollen entonces su propia recursividad, que las personas no se limiten a seguir un manual de funciones o lo que sea, sino que verdaderamente las personas, una vez hayan comprendido esto que son sus principales responsabilidades, empiecen a tener una inspiración y pongan el talento al servicio de ese rol

o de esa responsabilidad. Eso no es fácil, es más fácil decirlo que hacerlo, pero para lograrlo se requiere mucha comunicación, se requiere que haya una verificación de uno como líder de que las personas sí están entendiendo lo que tienen que hacer, y que comprenden y coinciden con los objetivos y metas que uno está buscando, o que la organización esté buscando.

R.P.: Siguiendo con esta idea, ¿cuáles piensa usted que son los factores que permiten liderar equipos de trabajo de alto desempeño?

Jaime Echavarría López: Claridad en los roles. Todas estas tres preguntas que llevamos hasta ahora son coincidentes, tienen que ver con claridad en el rol, indicadores de gestión o de desempeño que sean materialmente identificables, es decir, evitar la dualidad en la interpretación, si es cinco es cinco, si 5.3 es 5.3, no otra cosa, y también una libertad para actuar de parte de la persona, lo que llamo el empoderamiento.

R. P.: En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas frente a los TLC?

Jaime Echavarría López: Pues las compañías frente a los TLC están ante una realidad macroeconómica distinta porque el mundo está abierto, en muchos casos no hay industrias protegidas, por lo tanto por las economías de escala que puede conseguir un buen productor en la China puede llegar aquí a unos costos y a unas ofertas muy competitivas, eso no en todas las industrias es cierto; por ejemplo, en la nuestra no es tan cierto porque el producto nuestro, que es un producto de panadería, para no ser muy sofisticado, pues requiere calidad, sabor y frescura, y por lo tanto, pues traer esto de otras partes no es tan propicio a no ser que tenga muchos químicos y preservantes. Entonces, en ese caso, no lo es, pero estoy hablando en general, otras compañías en el ramo de metalmecánica, en el ramo de manufactura intensiva, producción de bienes tangibles, etcétera.

Creo que estas compañías están enfrentando unas realidades que son mundiales. Se me viene a la cabeza, por ejemplo, el caso de Haceb, que era una compañía que producía electrodomésticos, neveras y fogones, etcétera, y que ha sido reputacionalmente una compañía colombiana muy acreditada, pues se vio altamente amenazada y fue lo suficientemente inteligente para desarrollar una altura de riesgo compartido con la multinacional Whirlpool, de tal manera que Haceb está fabricando productos Whirlpool en las plantas de Haceb y puso toda su red de distribución y de servicio para atender esos nuevos electrodomésticos, entonces ahí hay un ejemplo de cómo las compañías se tienen que adaptar, esto es una realidad y creo que eso es precisamente el gran desafío que tienen las empresas: adaptarse.

R. P.: Finalmente, ¿qué mensaje enviaría usted a los jóvenes que están formándose hoy como administradores y que desean ser los líderes empresariales del futuro?

Jaime Echavarría López: Yo diría que es muy importante cuando uno está joven y, digamos, viendo muchas oportunidades, que es lógico, que uno se enfoque, la parte de foco creo que es muy importante, analizar uno bien dónde pueden estar las buenas oportunidades, bien sea



profesionales o como empresario, y enfocarse en eso. Yo creo que detrás del foco hay un tema de disciplina que es muy importante sostenerlo, que creo que es vital en cualquier actividad que uno desarrolle para progresar y detrás del foco, cuando uno ya se especializa y se ve vuelve bueno y dice: "esto es lo que yo quiero y esto es lo que yo quiero hacer", creo que es muy importante tener cierta capacidad de riesgo también. Ser visionario y decir: "esto va por este lado y esto es lo que yo quiero hacer, yo voy para allá". Tener cierta obsesión y confianza en que ese foco y esa dedicación evidentemente lo pueden llevar a ese sitio donde uno espera llegar.

R.P.: Muchas gracias, don Jaime, por este tiempo.

