



INALDE  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ENTENDER 8

Incorporar  
el propósito y  
generar riqueza

CRECER 50

De la visión  
productiva a la  
visión innovadora

HACER 72

Guía útil para  
la ejecución de  
estrategias

# INALDE

## ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO

FUTURO SUSTENTABLE  
Y TRASCENDENTE  
PARA LA SOCIEDAD



**Mauricio Vélez**  
Ingeniero y Constructor de país.

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

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

[web.col.sika.com](http://web.col.sika.com)

**CONSTRUYENDO CONFIANZA**



**FOROS • CEDIT**

# **ESPACIO DE DISCUSIÓN PARA DIRECTIVOS**

**SOBRE LOS TEMAS QUE IMPACTAN  
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

HAZ PARTE DE CEDIT EN  
**[WWW.INALDE.EDU.CO](http://WWW.INALDE.EDU.CO)**

## DEL DIRECTOR

**E**s destacable y admirable la labor de los empresarios y directivos de nuestro tiempo. A pesar de las dificultades y los retos sin precedentes que hemos debido afrontar, la clase empresarial de Colombia y el mundo ha trabajado no solo por la subsistencia sino por la construcción de un futuro sólido y sostenible. La crisis ha traído valiosas oportunidades gracias a modelos y estrategias que hace apenas un año no imaginábamos y que nosotros mismos hemos creado junto con nuestros equipos; nuestra gente. La creatividad ha permitido superar falsos paradigmas y hemos redescubierto el verdadero centro de nuestra labor: las personas.

Las actuales circunstancias han traído la necesidad de reflexionar acerca de los diversos estilos de liderazgo. En poco tiempo descubrimos nuevos criterios que se sumaron a los procesos de toma de decisiones y uno de los hallazgos más significativos ha sido que la vida humana, su cuidado y su dignidad están por encima de los balances generales, los informes financieros y los meros resultados. Quienes dirigimos organizaciones hemos aprendido que las dinámicas actuales, como trabajar en casa, no son necesariamente cómodas e implican esfuerzos especiales y, a su vez, nuestros colaboradores son ahora más conscientes de los enormes sacrificios que debemos hacer para salir adelante en medio de la tormenta.

De manera incansable hemos trabajado por un modelo que ha sido estudiado con especial énfasis recientemente y frente al cual todos tenemos un enorme grado de responsabilidad: construir **organizaciones con propósito**. Este noble y trascendente fin no debe confundirse con la estrategia o con los objetivos que nos hemos trazado. Su esencia se fundamenta en el bien que deseamos ofrecer a través de nuestra actividad empresarial y en el legado positivo que dejaremos a nuestros clientes, a todos los *stakeholders* y a la sociedad en general.

El propósito empresarial va más allá de la rentabilidad y del crecimiento, condiciones necesarias, mas no suficientes. Hoy más que nunca la sociedad civil reclama a las empresas bienes y servicios útiles y realmente necesarios, producidos mediante prácticas dignas y humanizantes y por supuesto pensando en el impacto para el planeta que dejaremos a las futuras generaciones. Los líderes organizacionales debemos revisar cuál es la razón por la cual vale la pena trabajar en nuestras organizaciones y tener presente que cada vez mas las nuevas generaciones reclaman propósitos organizacionales trascendentes, movidos por el servicio y el impacto positivo, para realmente comprometer su esfuerzo del día a día en el trabajo de manera genuina.

El propósito no depende del tamaño de la organización. La coyuntura actual hace un llamado general al empresariado de todo el mundo y desde diferentes entornos y posibilidades podemos aportar al crecimiento y recuperación de nuestro sector y, además, cumplir con las expectativas de nuestras juntas directivas y accionistas. Para lograrlo, debemos ser flexibles y abrir nuestra mente al camino de la innovación.

Quiero resaltar que en INALDE Business School hemos promovido, desde hace 35 años, la concepción y consolidación de organizaciones con propósito. Ese ha sido el fundamento de nuestro compromiso frente a la sociedad. Hoy vemos con alegría e ilusión que la transformación ha sido una realidad. Por ello, y dadas las circunstancias actuales, es necesario que los empresarios y directivos reflexionen sobre su papel protagónico en la sociedad y dispongan su entendimiento y voluntad a nuevos modelos que les permitan crecer e impactar de manera nueva y positiva su entorno. Vemos cómo, por ejemplo, la cocreación, que en gran medida ha reemplazado a la impetuosa competencia, es cada vez más frecuente y mediante este modelo diversas empresas están creciendo juntas.

Tenemos en nuestras manos el desarrollo de la sociedad, pues durante más de un año se ha demostrado que en los días más oscuros de la crisis que hemos vivido, las organizaciones son una luz de esperanza para quienes las conforman y para el entorno al que pertenecen. Pensemos en el propósito organizacional como unos brazos que usan su dinámica para crear, rescatar y respaldar, de manera permanente, más allá de un compromiso filantrópico. Podremos identificar y materializar el verdadero propósito cuando en el principio y el fin de nuestro actuar está la persona humana y el respeto y promoción de su dignidad.

**Alejandro Moreno Salamanca**

Director General  
INALDE Business School





**INALDE**  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Alejandro Moreno Salamanca  
Director General  
INALDE Business School

Héctor Ángel  
Director honorario Revista Inalde

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

Comité Editorial  
Alejandro Moreno Salamanca  
Martha Lucía Peña Malaver  
Jorge Iván Gómez Osorio  
Héctor Ángel

Enrique Franco Mendoza  
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera  
Productora editorial



Especial  
**PROPÓSITO,**  
el futuro de las organizaciones.

**ESPECIAL**

**8 PROPÓSITO**  
**¿ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO?**  
**TU PROPÓSITO, TU FORTALEZA**  
Carlos Ruiz González

**16 PROPÓSITO**  
**EL ARTE DE DIRIGIR CON PROPÓSITO**  
**TRASCENDENTE**  
Alejandro Moreno-Salamanca  
Cindy Paola Pinzón Ríos

**28 PROPÓSITO**  
**EL NEGOCIO DE SALVAR EL PLANETA**

**38 PROPÓSITO**  
**MEJORAR VIDAS. EL COMPROMISO**  
**DEL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL**  
John Santafé Correa

**44 ENTREVISTA**  
**LA PASIÓN POR APRENDER**  
**NOS DEBE MOVER**  
Rolando Roncancio,  
nuevo rector de la  
Universidad de La Sabana

**50 PROPÓSITO**  
**EMPATÍA TRILATERAL**  
Hugo Díaz Luna

**56 MANAGEMENT**  
**DISNEY Y LA ADQUISICIÓN DE PIXAR**  
Javier Tovar Márquez



**66 PROPÓSITO**  
**¿BUSCA LA SOSTENIBILIDAD?**  
**ARTICULE LA CENTRALIDAD EN EL CLIENTE**  
**Y EL PROPÓSITO CORPORATIVO**  
Ignacio Osuna Soto  
Sergio Pardo Jaramillo  
Andrés Felipe Muñoz  
Álvaro Leo

**72 GESTIÓN**  
**EJECUCIÓN, GUÍA PRÁCTICA PARA**  
**UN RENDIMIENTO SOBRESALIENTE**  
Jorge Iván Gómez Osorio

**82 INALDE BUSINESS SCHOOL**  
Primer trimestre de 2021

**82 INALDE celebró 35 años**  
**86 Misión Inalde**  
**90 Actividades In campus**  
**94 Alumni Class Notes**  
**96 Pájaros Ángel**

CONSEJO DIRECTIVO  
INALDE BUSINESS SCHOOL  
OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA  
Presidente del Consejo Directivo  
PDD 1999

MAURICIO ROJAS PÉREZ  
Vicerrector Administrativo  
Universidad de La Sabana  
PADE 1998

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA  
Director General de INALDE  
Executive MBA 2005

RODRIGO PRIETO MARTÍNEZ

ALBERTO OSPINA CARREÑO  
PADE 2003

MARIO CARVAJALINO ARÉVALO  
PADE 1987

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO  
Profesor del Departamento  
de Dirección General de INALDE  
PADE 2010

Mariana Daza Palacios  
Coordinación Editorial

Silvia Jimena Chiquiza Rojas  
Periodista

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.:  
Diseño, edición, corrección,  
adaptaciones de texto,  
diagramación, pre prensa,  
contacto@diseñoeditorial.com

Shutterstock  
D.E. Comunicaciones Ltda.  
Sigmund AHC y Alex Kotliarsky de Unsplash  
Eventos y personajes INALDE:  
Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao  
Archivo personal invitados, archivo INALDE,  
Web: Patagonia.com, New Belgium Brewing,  
Pixar y PlanetPixar  
Fotografía e ilustraciones

Equipo de Investigación Diseño Editorial Comunicaciones:  
Gabriela Franco, Guillermo Schoning

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista  
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)  
Autopista Norte km. 7  
-costado occidental-  
Tel.: (571) 861 4444  
Fax: (571) 862 0006  
Chía - Colombia



**Esta edición de la Revista INALDE quiere inspirar,** aún más, a los empresarios y directivos que durante la actual coyuntura han transformado la sociedad, por medio de sus organizaciones, con optimismo y esperanza. Y, además, pretende inyectar confianza e ilusión, en especial, para quienes en medio de la tormenta no han encontrado caminos claros hacia el sostenimiento y, por el contrario, la supervivencia se ha convertido en la constante diaria.

El propósito es inherente al ser humano y, por tanto, a las organizaciones. Sin embargo, el concepto **organizaciones con propósito** se ha desarrollado, recientemente, para extender y entender su razón de ser, más allá del crecimiento y la rentabilidad, sin desconocer su importancia. En esta edición, los autores hacen una reflexión y también un llamado a los empresarios y directivos para que entiendan que su propósito organizacional es, en esencia, buscar el bien para la sociedad, para sus *stakeholders* y para sí mismos, por medio de su labor.

El rector de la Universidad de La Sabana y profesor de INALDE Business School, Rolando Roncancio Rachid, también destacó en la entrevista, que de manera generosa concedió a este medio, que el propósito organizacional se centra en el ser humano y su dignidad. La sociedad reclama con urgencia que así sea.

Diferentes voces, desde diversos ámbitos y sectores coinciden en que es necesario comprender que la enorme responsabilidad de los accionistas, los miembros de junta, el CEO y los equipos directivos de hoy afecta a sus empresas, pero también al complejo entorno al que pertenecen y, así, a la sociedad. Su impacto no es coyuntural; afectará el mediano y largo plazos.

El gobierno corporativo que pretenda llevar su empresa a próximas décadas respondiendo las demandas sociales, medioambientales, económicas y políticas latentes, seguro que deberá integrar esta nueva realidad a los modelos de sostenibilidad que desde hace unos años habían ocupado los primeros niveles de relevancia en las organizaciones.

Hacerles frente a los desafíos que se avecinan y tener un propósito empresarial trascendental será la clave para abrir las puertas a un futuro que espera lo mejor de las mejores empresas.

**Luis Fernando Algarra García**

Director Revista INALDE

[luis.algarra@inalde.edu.co](mailto:luis.algarra@inalde.edu.co)

# ¿ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO?

## TU PROPÓSITO, TU FORTALEZA



**Carlos Ruiz  
González**

Profesor y decano  
del área de Política de  
Empresa (Estrategia  
y Dirección) en Ipade  
Business School

Presidente del Consejo  
Editorial de la revista  
Istmo.

Para qué le sirve el propósito a una empresa, cómo construirlo, cómo transmitirlo y lograr que nuestros equipos se lo apropien y nuestros clientes lo experimenten.

¿CUÁLES SON LOS COMPROMISOS DE LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO DE LA *BUSINESS ROUNDTABLE*?

- pág. 13

¿CÓMO ATERRIZAR LA IDEA DE INCORPORAR UN PROPÓSITO?

- pág. 15



Los humanos siempre actuamos con un propósito en mente, desde satisfacer nuestras necesidades más básicas (alimento, bebida, vestido, techo, entre otros) hasta las más elevadas (sociales, de estima, reconocimiento y autorrealización), precisamente, trabajamos para poder satisfacerlas; primero, gracias al salario que percibimos por trabajar, segundo, por la oportunidad de satisfacerlas con nuestro trabajo.

Por otra parte, la empresa también tiene un propósito: el primero y más evidente es la generación de riqueza (Valor Económico Agregado) esto lo hace ofreciendo un producto (una "propuesta de valor") a un cliente para que este satisfaga una necesidad, que al pagar por esta propuesta de valor le permite a la empresa obtener un beneficio (la diferencia entre el precio de venta y el costo de producir y entregar la propuesta de valor –el producto–).

**Aunque no todo es maximizar los beneficios** (una declaración impactante y sorprendente<sup>1</sup>).

La Business Roundtable, asociación con sede en Washington, D. C., fundada



en 1972, agrupa a los CEO de las empresas más importantes de Estados Unidos (son miembros los CEO de Apple, Amazon y General Motors, por ejemplo). Para esta organización, el propósito de las corporaciones que lo integran, se había mantenido para ellos, desde su fundación, sin cambiar: "Maximizar los beneficios de los accionistas por encima de cualquier consideración" y, de pronto, sorpresivamente, en 2019, Business Roundtable redefinió su definición del propósito de la corporación, agregando el compromiso de trabajar por el bienestar de todos los stakeholders (los involucrados: empleados, clientes, proveedores y comunidades).

La declaración (firmada por 200 importantes CEO) dice:

*"Las empresas desempeñan un papel fundamental en la economía al crear puestos de trabajo, fomentar la innovación y proporcionar bienes y servicios esenciales. Las empresas fabrican y venden productos de consumo...; brindan atención médica; generan y entregan energía; y ofrecen servicios financieros, de comunicaciones y de otro tipo que sustentan el crecimiento económico.*

*Si bien cada una de nuestras empresas tiene su propio propósito corporativo, compartimos un compromiso fundamental con todas nuestras partes interesadas. Nos comprometemos a:*

- Entregar valor a nuestros clientes
- Invertir en nuestros empleados

- Tratar de manera justa y ética a nuestros proveedores
- Apoyar a las comunidades en las que trabajamos
- Generar valor a largo plazo para los accionistas
- Cada uno de estos grupos involucrados es fundamental. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país".

Y A TODO ESTO,  
¿QUÉ ES PROPÓSITO?  
Carol Cone, experta en el tema (fundadora de The Purpose Collaborative) señala que "el propósito es la razón de ser de una organización y va más allá de las ganancias"

y, precisamente, en esto radica su importancia para las personas. Una empresa impulsada por un propósito representa y actúa sobre algo más grande que sus productos y servicios.

"Las empresas pueden hacer más que solo ganar dinero, pueden servir a los demás", afirma el CEO de Salesforce, Marc Benioff. "El negocio de los negocios, es mejorar al mundo". Una empresa impulsada por un propósito representa y actúa sobre algo más grande que simplemente sus productos y servicios.

De acuerdo con un estudio<sup>2</sup> de PwC (PriceWaterhouseCoopers; una de las "4 grandes" empresas de auditoría, consultoría y asesoramiento mundial) el 79 % de los líderes de empresa creen que el propósito es fundamental para lograr el éxito, a pesar de esto, el mismo estudio afirma que menos de la mitad de los empleados de una organización conoce el propósito de la misma y qué la hace diferente. Podemos afirmar, entonces, que para que las organizaciones logren su propósito hay que

"El propósito es la razón de ser de una organización y va más allá de las ganancias"



**CAROL CONE**, fundadora de The Purpose Collaborative, Pionera en introducir el **propósito social** en la década los años 80, es hoy ampliamente reconocida en el mundo como una de las expertas en impacto social.





La creación de propósito tiene que ver con aspectos económicos, asimismo, con algo aspiracional. Las personas prefieren sumarse a una organización donde puedan hacer “la diferencia” y encontrar sentido a lo que ellas aportan en su trabajo.



El propósito de IKEA es “Mejorar la vida diaria de muchas personas”

articularlo (de manera clara y simple) y darlo a conocer a todos, para que sirva de guía hacia el futuro de la organización.

**79 %**  
DE LOS LÍDERES DE EMPRESA CREEN QUE EL PROPÓSITO ES FUNDAMENTAL PARA LOGRAR EL ÉXITO.

### TRATANDO DE CONQUISTAR EL CORAZÓN DE NUESTRA GENTE

La creación de propósito tiene que ver con aspectos económicos. Asimismo, las personas prefieren sumarse a una organización donde puedan hacer “la diferencia” y encontrar sentido a lo que ellas aportan en su trabajo.

La mayoría de las veces, las organizaciones conquistan las “mentes” de sus colaboradores, pero no su “corazón”, esto hace que perdamos lo esencial de las personas: su iniciativa, creatividad y compromiso.

### PONIENDO EL PROPÓSITO EN LA MÉDULA DE LA ESTRATEGIA

Lo sugieren tres profesores en un reciente artículo<sup>3</sup>. Normalmente, las empresas procuran siempre tener crecimiento en ventas, con utilidades, para esto atacan nuevos mercados, mejoran su propuesta de valor, satisfaciendo más y mejor las necesidades de sus clientes o, de plano, cambian las “reglas de juego” redefiniendo el modelo de negocio. En la mayoría de las empresas, el propósito es un simple añadido a su estrategia, sin embargo –afirman los autores– las

empresas que son más exitosas ponen el propósito en el corazón (exagerando, diríamos, “en la médula”) de la estrategia, y así podrían hasta reformular su propuesta de valor con base en el propósito.

### ORGANIZACIONES CREADAS ALREDEDOR DE UN PROPÓSITO

Las empresas no lucrativas son creadas, precisamente, alrededor de un propósito que orienta todas las acciones e incluso motiva a sus empleados. Ejemplos de propósito en no lucrativas: Para alcoholicos anónimos: “mantenernos sobrios y

ayudar a otros alcoholicos a alcanzar el estado de sobriedad”, para la Cruz Roja: “Juntos salvamos vidas”. Estas no lucrativas se “estructuran” alrededor de este propósito que además les sirve de orientación (brújula) en toda circunstancia.



↑ CVS redefinió su propósito: “helping people on their path to better health” (ayudar a las personas en su ruta hacia una mejor salud) y, para ser coherentes, decidieron dejar de vender tabaco, difícil decisión ya que vendían 2,000 millones de dólares de cigarrillos al año.

### UN EJEMPLO DE COHERENCIA CON EL PROPÓSITO

En 2014, la importante cadena de farmacias estadounidense CVS redefinió su propósito: “helping people on their path to better health” (ayudar a las personas en su ruta hacia una mejor salud) y, para ser coherentes, decidieron dejar de vender tabaco, siendo la primera cadena de farmacias de Estados Unidos en hacerlo. Una difícil decisión ya que vendían 2,000 millones de dólares de cigarrillos al año. Lanzaron también varios programas para ayudarles a los fumadores a dejarlo y, aunque perdieron ventas,



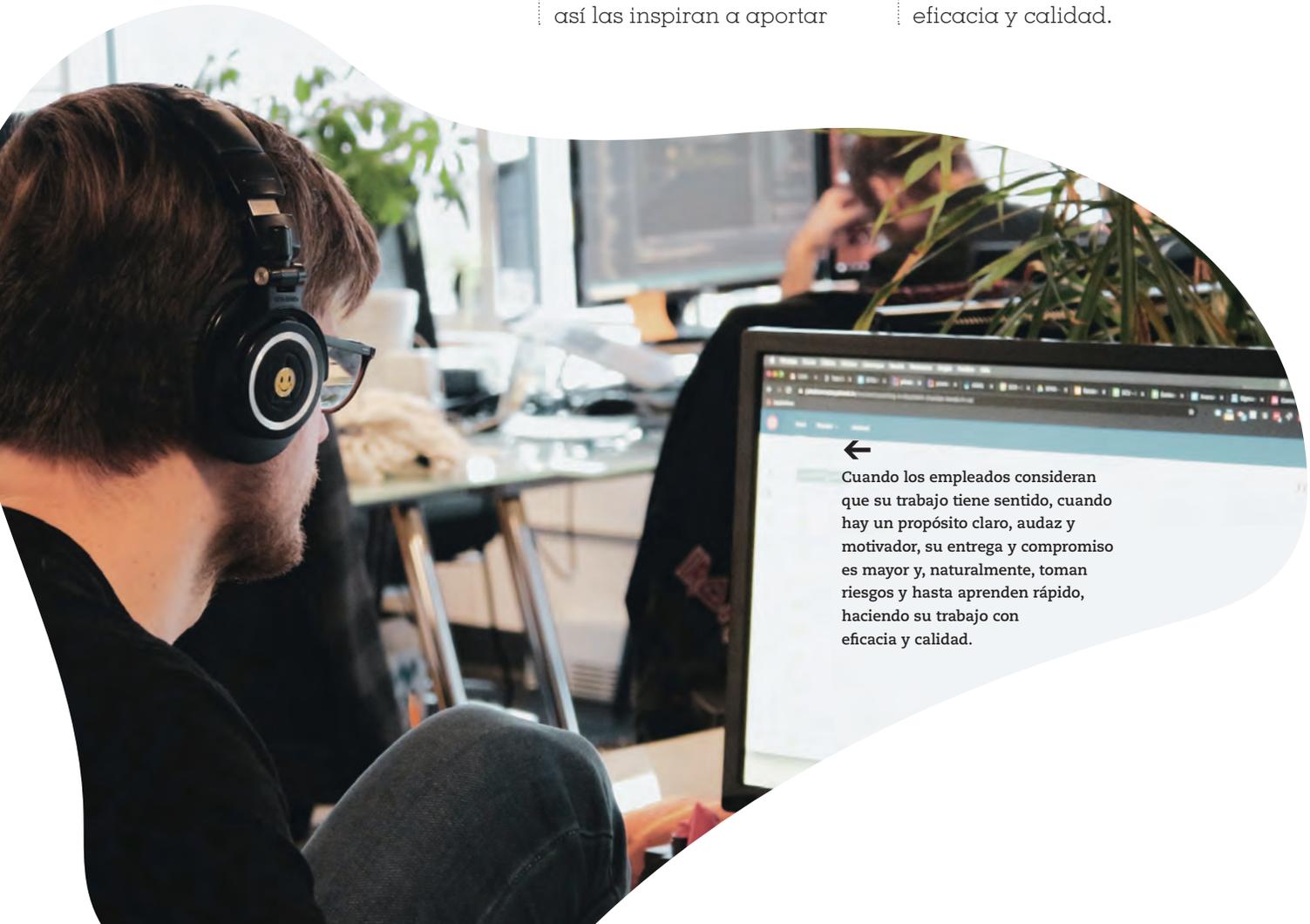
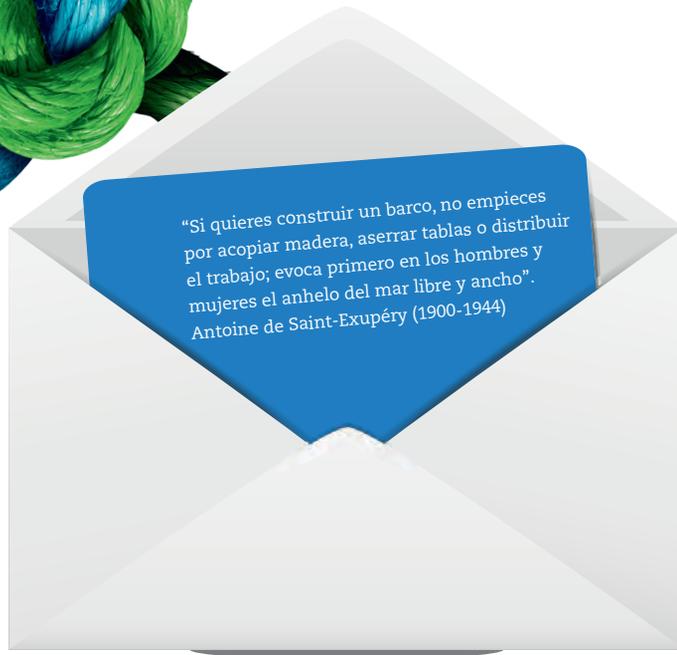
podieron compensarlo operando mejor las farmacias, con empleados más motivados y convencidos del nuevo propósito.

### ACLARANDO IDEAS

En un reciente artículo, Robert Quinn y Anjan Thakor afirman que hay una especie de círculo vicioso que se inicia cuando los empleados no tienen un propósito claro, entonces, hacen las cosas "rutinariamente", se desvinculan de su labor y no

están rindiendo al máximo de su potencial. Ante esta situación, sus superiores empiezan a supervisar tratando de controlar más, pero la situación no mejora. Para los autores, la solución consiste, precisamente, en conectar a las personas con un propósito superior, así las inspiran a aportar

más energía y creatividad. Y, justamente, cuando los empleados consideran que su trabajo tiene sentido, cuando hay un propósito claro, audaz y motivador, su entrega y compromiso es mayor y, naturalmente, toman riesgos y hasta aprenden rápido, haciendo su trabajo con eficacia y calidad.



## ¿CÓMO ATERRIZAR LA IDEA?

Sally Blount, profesora de Estrategia en North Western University y Paul Leinwand, ejecutivo senior en PwC, afirman: "Si usted quiere empleados que estén más comprometidos y sean más productivos, déles un propósito, uno que esté relacionado, concretamente, con sus clientes y su estrategia". Afirman que las organizaciones necesitan una declaración de propósito perfectamente articulada que responda estas preguntas:

- ¿Cuál es su razón para existir?
- ¿Qué valor les está dando a sus clientes?
- ¿Por qué su empresa es excepcionalmente capaz de proporcionarlo?

Para implementarlo señalan que las empresas deben atraer a las personas adecuadas, en los roles adecuados; rompiendo silos para facilitar la colaboración interfuncional; invirtiendo fuerte en el propósito de la

empresa; y asegurándose de que los líderes personifiquen ese propósito a través de sus palabras y acciones.

### LA 'NUEVA' NORMALIDAD (PARA ALLÁ VAMOS)

Los extraños tiempos que estamos viviendo nos han hecho cuestionar, muy a fondo, nuestro estilo de vida (modo de trabajar, relaciones familiares y personales, incluyendo nuestra escala de valores, ante cosas tan terrenas como ropa, automóviles, salidas a restaurantes, celulares, entre otros) esto nos provoca un replanteamiento de objetivos y propósitos. Es buen momento para cuestionarnos



↑ "Aprovechar la tecnología y la experiencia de nuestros empleados para ofrecerles a los consumidores la mejor experiencia de compra en internet" es el propósito de Amazon, una empresa de comercio electrónico y servicios de computación en la nube que siempre está pensando en ofrecerles algo más a las personas.

también –y definirlo, si no lo teníamos– el propósito de la empresa y, si logramos hacer coincidir ambos propósitos (los nuestros y los de la empresa) trabajaremos más motivados, más a gusto, nuestra organización tendrá un propósito atractivo y estaremos muy motivados para lograrlo. **1**

## REFERENCIAS

1. En "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'", publicado el 19 de agosto de 2019 en su página Web: [www.businessroundtable.org](http://www.businessroundtable.org).
2. En el estudio de PwC "Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace", puede consultarse en: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-putting-purpose-to-work-purpose-survey-report.pdf>.
3. "Put Purpose at the Core of your Strategy", de Thomas W. Malnight, Ivy Buche y Charles Dhanaraj, *Harvard Business review*, Septiembre - Octubre, 2019.
4. "Questions to Help Your Employees Find Their Inner Purpose", de Kristi Hedges, *Harvard Business review*, Julio - Agosto 2017.
5. "Creating a Purpose Driving Organization", de Robert E. Quinn y Anjan V. Thankor, *Harvard Business Review*, Julio - Agosto 2018.
7. En "Why Are We Here?", de Sally Blount y Paul Leinwand, *Harvard Business Review*, Noviembre - Diciembre 2019.

# SIETE ELEMENTOS PARA CONSEGUIR EL PROPÓSITO EN LA ORGANIZACIÓN



*Alejandro  
Moreno-  
Salamanca*

*Ph.D.  
Director General  
INALDE Business School*



*Cindy Paola  
Pinzón Ríos*

*MBA (C)  
Investigadora  
INALDE Business School*

LA SUBSIDIARIEDAD. UNO DE LOS SIETE ELEMENTOS PARA CONSEGUIR EL PROPÓSITO QUE CREA LAZOS DE CONFIANZA Y DE EMPODERAMIENTO, PARA SACAR A FLOTE LAS CAPACIDADES DE CADA PERSONA.

- pág. 26

# EL ARTE DE DIRIGIR CON PROPÓSITO TRASCENDENTE



Quienes eligen dirigir con propósito trascendente entienden el rol que tienen dentro de la sociedad, frente al servicio, cuidado y promoción de la dignidad de la persona y hacia el bien común; pero, además, saben que sus acciones van encaminadas más allá de la mera generación de utilidades.

**E**l inglés Simon Rattle, el alemán Herbert von Karajan, el venezolano Gustavo Dudamel y el estadounidense Leonard Bernstein tienen en común que son definidos por la historia contemporánea como directores de orquesta sobresalientes. Más allá de tener un buen oído y extraordinaria habilidad musical, se han destacado como líderes de sus equipos. Dirigir es un arte, no una ciencia exacta.

Es por esto que la dirección empresarial reside en la capacidad de imaginar un futuro y hacerlo posible por medio de las acciones de un equipo humano. Implica tener certeza en que el futuro por delante es promisorio y en que vale la pena esforzarse para conseguirlo. Por supuesto, lograr ese sueño requiere de iteraciones y

ensayos, así como también resiliencia y perseverancia para superar los errores, aprender de ellos y conseguir la perfección de una pieza maestra.

Así como en las orquestas, donde cada músico tiene su propia partitura y muchas veces carece de la visión global de toda la obra, es el director general quien debe potenciar las ideas de los miembros de su equipo de dirección y articular a la comunidad de personas que conforman la empresa, para que alcancen ese sueño común. Pero, ¿qué requiere ese sueño común para, realmente, ser adoptado por todos en la empresa? Hoy, más que nunca, requiere de sentido, de propósito, de propósito trascendente.

La acción humana, por simple que sea, siempre tiene propósito, pues sin este,

simplemente, las personas no actuarían. La acción humana siempre es finalista. Pero, no todo fin, no todo objetivo tiene el poder de movilizar... Hoy la sociedad civil reclama de las empresas un sentido de propósito y los empleados, cada vez más, son conscientes de la necesidad de un propósito trascendente para comprometerse de manera genuina y permanente.

Un propósito trascendente es aquel que excede de las ambiciones personales del propio fundador o director. Es un propósito que aspira a dejar una huella positiva y de transformación en la sociedad en la que la empresa opera. Un propósito trascendente aspira, genuinamente, a servir para el bien común y desarrollo humano integral de todos los *stakeholders* de la organización.



A mis alumnos les digo: “Una orquesta es como un barco, colocadlo en la posición apropiada y él hará el resto”. También les digo: “Pensad en lo que el zen enseña del tiro al arco; no somos nosotros quienes efectuamos el tiro, sino que nos limitamos a colocar el arco en la posición adecuada”. Herbert von Karajan



En su encíclica *Evangelii Gaudium* el papa Francisco sostiene: «prefiero una Iglesia accidentada, herida y manchada por salir a la calle, antes que una Iglesia enferma por el encierro y la comodidad de aferrarse a las propias seguridades». Este pensamiento es apenas una muestra del diagnóstico que el Papa viene haciendo del mundo actual y de sus crisis; de su preocupación por redefinir el sentido del crecimiento económico, su noción de bienes comunes y su propuesta ecológica. En conjunto, todo esto muestra su propósito trascendente en la Iglesia.

El director es quien debe lograr que todos entiendan la obra como un todo. Debe inspirar a cada uno y hacerles ver a los músicos que la pieza musical se trata de un trabajo en equipo, y no de individualidades. Es la unión de todos los talentos, la capacidad de darse a través del esfuerzo en el propio rol, en el ejercicio del propio instrumento; es el entendimiento del aporte personal al objetivo común, como se puede lograr el arte de una pieza magistralmente ejecutada.

Así como un buen director de orquesta consigue la interpretación perfecta de una obra, bajo la lógica de que cada uno de sus músicos son necesarios y relevantes, el director empresarial, para liderar a los miembros de su equipo e impactar

positivamente en su entorno, debe partir de una visión humanista de la empresa y definir y perseguir el propósito trascendente e invitar a su equipo a alcanzarlo.

Un líder empresarial con propósito trascendente será capaz, así como el director de orquesta, de producir magistralmente desde un *brio* hasta un *piangevole*.

### SIETE ELEMENTOS PARA CONSEGUIR UNA PIEZA MAGISTRAL EN LA EMPRESA

Las empresas con propósito trascendente son las únicas que en el mediano plazo seguirán teniendo licencia de la sociedad civil para operar. Pero, ¿qué es lo que hace que una empresa tenga propósito trascendente? ¿Cómo dirigir con propósito trascendente? ¿Cómo lograr que la empresa

cuide el medio ambiente, tenga un impacto social positivo y genere riqueza?

La manera en que el directivo responda a estas preguntas es el punto de quiebre y verdadero diferencial entre una orquesta aficionada y una sobresaliente.

En el arte de dirigir empresas con propósito trascendente, el director no solo debe tener conocimientos técnicos musicales, sino establecer el inicio y el tiempo de cada pieza musical. La dirección empresarial con propósito trascendente requiere de siete elementos indispensables para conseguir que la empresa funcione de manera armónica y que efectivamente sea capaz de producir obras maestras.



### DEFINICIÓN DE QUÉ ES UNA EMPRESA Y DEL SENTIDO DEL TRABAJO

Muchas veces la teoría empresarial define a la empresa como una máquina de producir utilidades. Si bien estas últimas son condición necesaria de las empresas, no son suficientes.

Sinek (2014), de manera muy gráfica, expone que las utilidades para la empresa son como el combustible para los automóviles. Sin ellas es imposible moverse, pero nadie piensa que el fin de un automóvil es tener combustible. Por otra parte, Handy (1998) cuestiona el concepto moderno de propiedad de empresa, pues afirma que si una empresa es antes que nada una comunidad de personas trabajando para conseguir un fin común, cómo se puede hablar de ser "propietario de empresa". Entiéndase bien. El rol de la propiedad del capital en la empresa

es fundamental, pero, seguramente, todos debemos reconocer, de la mejor manera, el papel del trabajo, incluso, en la propiedad de la empresa.

Al contrario, el sentido del trabajo también resulta fundamental. Es sorprendente que algunas personas lo sigan viendo como un "castigo". En efecto, el trabajo es una gran oportunidad de perfección y desarrollo humano. Uno de los grandes males de esta pandemia por Covid-19 es la destrucción del empleo. Es un verdadero mal moral el estar desempleado y no sentirse útil ni aportar a la sociedad.



El sentido del trabajo también resulta fundamental. Es sorprendente que algunas personas lo sigan viendo como un "castigo". En efecto, el trabajo es una gran oportunidad de perfección y desarrollo humano.

Un líder empresarial que aspire a dirigir con propósito trascendente debe reflexionar profundamente sobre su propia concepción de lo que es una empresa y de su entendimiento del trabajo.

Nuestra visión es que el equipo humano que dirija se vea directamente impactado, positiva o negativamente, según sea su visión y mentalidad respecto de estos dos importantes aspectos.

## GENERACIÓN DE VALOR Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES REALES CON SERVICIOS O BIENES ÚTILES

Un director general se debe preguntar si mediante el producto o servicio que ofrece está satisfaciendo necesidades reales del cliente, si es útil el producto o servicio, y si este enriquece como persona a su usuario. También se debe cuestionar sobre si la forma de producción de este bien o servicio es útil, si es sostenible, si se mitigan los distintos impactos

ambientales. Es importante tener presente que no todo lo que se produce le hace bien al planeta y a la persona.

El arte de dirigir empresas con propósito trascendente requiere, para lograr comprometer y cohesionar a los empleados en la empresa, que todos los productos y servicios que se ofrecen aporten al ecosistema de una manera positiva y global.



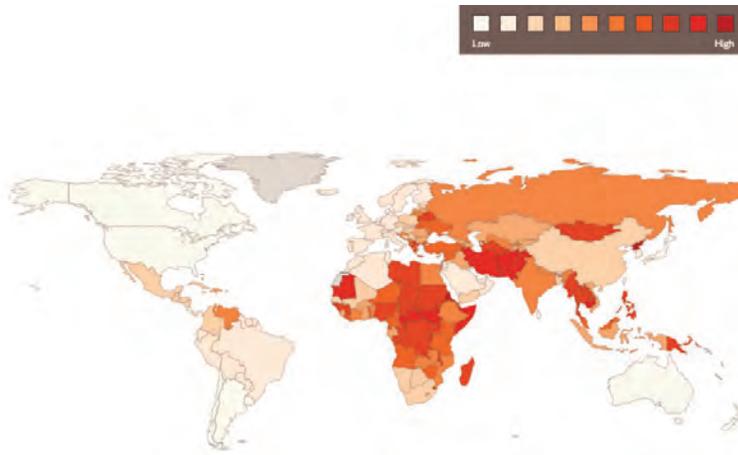


## EL CUIDADO DE LA PERSONA, RESPETO Y PROMOCIÓN DE LA DIGNIDAD HUMANA



La regla de oro de la ética es "trata a los demás como quisieras ser tratado". Sobre esta frase parece haber consenso universal tanto en oriente como en occidente. Detrás de esta máxima el criterio a custodiar y promover es la dignidad de la persona humana. No se trata, pues, de no hacerles daño solo a las personas que ya sería bastante, sino de propiciar acciones que les permitan el desarrollo a los individuos en la empresa.

El director empresarial que desee liderar con un propósito trascendente debe reflexionar si su empresa promueve condiciones sociales que realmente desarrollen y respeten a la persona. Rawls (1971) plantea, desde el velo de la ignorancia, que la mejor forma de "legislar" y diseñar un puesto de trabajo es que "el legislador" piense como si tuviese que aceptar la norma que promulga. Se trata, pues, de dirigir con genuina empatía.



Nivel de esclavitud global. Globalslaveryindex 2018

El Índice Global de Esclavitud 2018 publicado por la Walk Free Foundation indica que existen 40,3 millones de esclavos en el mundo. Según Naciones Unidas, en 2016, de los 24,9 millones de personas atrapadas en el trabajo forzoso, 16 millones son explotadas en el sector privado, por ejemplo, en el trabajo doméstico, la industria de la construcción o la agricultura; 4,8 millones de personas son víctimas de la explotación sexual forzosa; y 4 millones de personas se encuentran en situación de trabajo forzoso impuesto por el Estado.



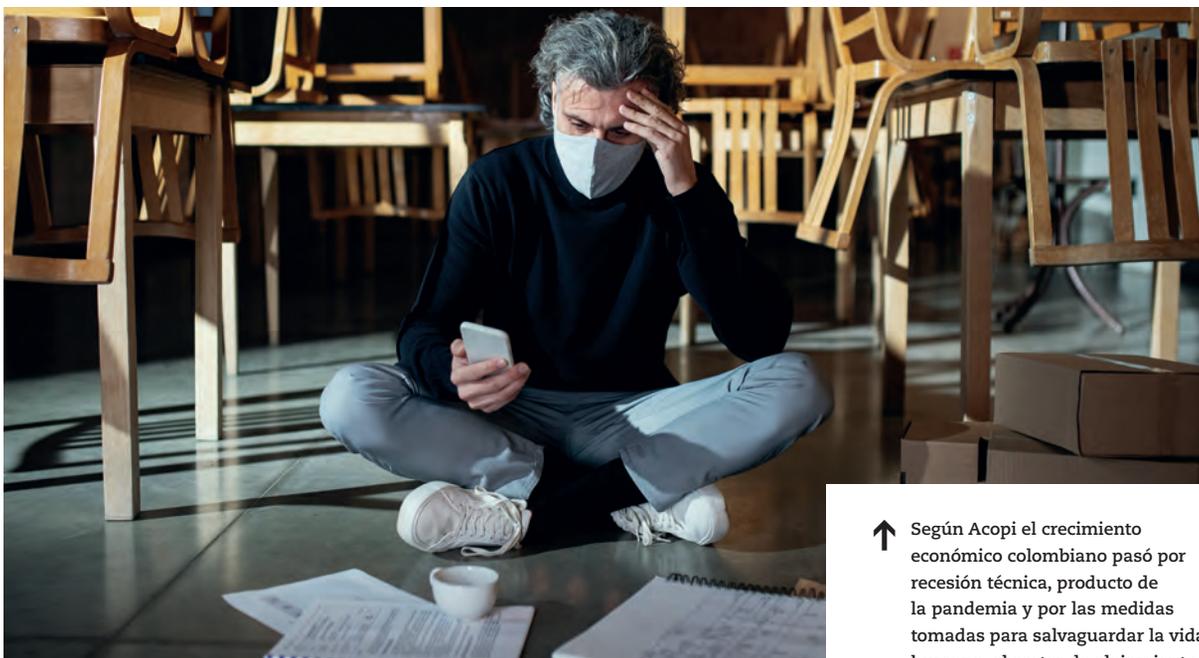
pueden convenir medidas que vayan en contra de la dignidad humana. El hecho de que haya un consenso social sobre algún aspecto no quiere decir que lo que se vaya a hacer necesariamente esté bien. Por esto, el bien común que cuida y promueve la dignidad de las personas y procura condiciones de orden social para este fin, es verdadero elemento para dirigir con propósito trascendente.

En síntesis, la invitación es a cuestionarse sobre la forma en que tradicionalmente han funcionado las cosas y a descubrir nuevas y mejores maneras de hacerlas, procurando siempre políticas, procesos y condiciones de trabajo que permitan el florecimiento de quienes conforman la comunidad empresarial.



## PROCURAR EL BIEN COMÚN

Para este punto es clave entender que el bien común no es lo mismo que el bien general. Este último es el acuerdo de las mayorías que



## TENER CERTEZA EN LA ESPERANZA Y RECONOCER QUE TODO ES PARA BIEN

Es muy importante tener en cuenta que la economía se mueve por las expectativas. La esperanza es la fuerza motora de la acción humana, es la que anima a operar. Solo quien tiene certeza de un mejor futuro encuentra lógico esforzarse por perseguirlo. Los líderes y empresarios deben inyectarles optimismo y esperanza a sus equipos. Si el director no cree en el futuro que ofrece, cómo puede esperar que lo siga su equipo. Por otra parte, es importante saberse una parte del cosmos y en este sentido, con humildad, reconocer

que no somos omnipotentes. También reflexionar, pues siempre lo que sucede es lo mejor. Todo es para bien. Y, aunque haya dificultades, los directivos ya tienen la experiencia de que cuando se supera la adversidad, cuando la pregunta en la dificultad no fue por qué, sino para qué, siempre se agradece esa tensión vivida. La adversidad, al fin y al cabo, y como afirman Álvarez y Vázquez (2003) es esa maestra que nos despierta, nos saca de la rutina y nos invita a reconocer tantos dones muchas veces inmerecidos.

↑ Según Acopi el crecimiento económico colombiano pasó por recesión técnica, producto de la pandemia y por las medidas tomadas para salvaguardar la vida humana, el sector de alojamiento y servicios de comida decreció -20,1 % en 2020. Al mismo tiempo, Ross Mary Quintero, presidenta del gremio, indicó que los empresarios se dieron cuenta de que la transformación digital era importante y hoy “observamos que en promedio el 80 % de las mipymes decidieron hacer uso de esta herramienta, mayormente, para las ventas y el marketing”.





## LIDERAR CON SUBSIDIARIEDAD COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO DE LOS DEMÁS

La subsidiariedad está basada en el entendimiento de que la persona tiene derecho a ser respetada y que siempre posee dones para entregar (Naughton, Buckeye, Goodpaster, & Maines, 2015). La actitud subsidiaria es la que busca que cada persona dé lo que debe, pero no solo por eficiencia organizacional, sino principalmente por el genuino deseo de que al entregar ese aporte esa persona se desarrolle. La subsidiariedad en la empresa empodera a los individuos

como agentes clave del cambio, dando lugar a la autonomía y al apoyo cuando es necesario (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014).

Así, se favorece el desarrollo de las personas desde su trabajo y se dan a conocer capacidades y habilidades de los empleados. Mediante la subsidiariedad, se crean lazos de confianza y de empoderamiento, que permiten sacar a flote los dones de cada persona, para impactar positivamente.

## ACTUAR CON PRUDENCIA E IMAGINACIÓN MORAL

Muchas veces se entiende la prudencia, equivocadamente, como cautela o incluso inacción. Sin embargo, la prudencia, como virtud propia del gobernante, del empresario y del directivo, es saber ver las cosas como son y actuar por la razón adecuada. La prudencia es entender que lo que sucede no, necesariamente, es lo que se percibe, porque la realidad objetiva está fuera de cada uno, para lo que se debe ser capaz de escuchar y entender diversas miradas.

El directivo prudente escucha genuinamente, ve con visión de 360 grados y decide con firmeza, buscando corregir la causa raíz de los problemas empresariales, persiguiendo siempre la promoción de las personas y el bien común.

También, se requiere de la imaginación moral que implica tener claro el bien deseado y antes que ver riesgos y dificultades en los posibles planes de acción, co-crear, constructivamente alternativas que permitan obtener el bien moral deseado, sin poner en riesgo la propia integridad ni la sostenibilidad de la empresa.



Un propósito trascendente hace que la vida del líder empresarial sea más significativa. Influye, positivamente, en todo el entorno de la empresa y conecta los anhelos de cada miembro con el propósito trascendente de la organización.

La imaginación moral permite encontrar nuevas formas de hacer las cosas, romper paradigmas, identificar nuevas oportunidades, transformar el mundo.

Un director empresarial prudente y con imaginación moral tiene mucha mayor posibilidad de construir un ambiente organizacional movido por el propósito trascendente.

## CONCLUSIONES

Las empresas con propósito trascendente conocen el rol que tienen dentro de la sociedad, frente al servicio,

cuidado y promoción de la dignidad de la persona y hacia el bien común, más allá de la mera generación de utilidades. La sostenibilidad de la empresa y el propósito trascendente están estrechamente relacionados, porque permiten proyectar su largo plazo, y entender cómo cada uno de los miembros que conforman la empresa como comunidad de personas es fundamental para conseguirlo.

El descubrimiento de un propósito trascendente hace que la vida del líder empresarial sea más

significativa. Así, se influye, positivamente, en todo el entorno de la empresa y se conecta el significado de los anhelos de cada miembro de la misma con el propósito trascendente de la organización. Esta lógica es clave para el largo plazo de la actividad económica y empresarial. Las empresas con propósito trascendente son como las obras musicales memorables que pasan, como herencia, de generación en generación y nunca se agotan, pues su belleza y utilidad son claras y perennemente perceptibles. 

## REFERENCIAS

1. Álvarez, S. & Vázquez, M. (2003). *Desde la adversidad: Liderazgo, cuestión de carácter*. Pearson.
2. Handy, Ch. (1998) *The new language of business. Business Philosophy*. The Drucker Institute.
3. Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>.
4. Moreno, A. & Pinzón, C. (2020) *Liderazgo positivo y propósito empresarial: cinco factores clave, en, Dirección empresarial ¿cómo navegar en tiempos de crisis?* Universidad de La Sabana.
5. Naughton, M. J., Buckeye, J., Goodpaster, K. & Maines, T. (2015). *Respect in action: Applying subsidiarity in business*. Saint Paul, EE. UU.: University of St. Thomas.
6. Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, EE. UU.: Harvard University Press.
7. Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. (Eds.) (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Cham, Suiza: Palgrave Macmillan.
8. Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.

EJEMPLOS GLOBALES DE ORGANIZACIONES QUE ESTÁN  
USANDO EL PROPÓSITO EN SU ESTRATEGIA

# EL NEGOCIO DE SALVAR AL PLANETA



Esto no se trata de un negocio solo para usted: “Si tiene la suerte de estar en nuestra posición, probablemente pertenezca al 2 por ciento de la población mundial que tiene una buena educación, es económicamente independiente, puede hacer lo que quiera, puede vivir y trabajar donde quiera. Si pertenece a ese 2 por ciento, entonces, su deber es ponerse al servicio del otro 98 por ciento.” Paul Polman, ex CEO Unilever.

**E**l primero de enero de 2009, cuando el suizo Paulus Polman asumió la dirección ejecutiva de Unilever, a nivel global, prometió reducir la huella ambiental de la multinacional a la mitad para 2020 y duplicar el tamaño del negocio al mismo tiempo. Escépticos lo dudaron, teniendo en cuenta los casi mil millones de personas que en ese instante compraban los productos del gigante, pero además los accionistas sacaron sus lupas desde ese momento. La pregunta es: ¿por qué un directivo querría involucrar en semejante quijotada a una empresa a la que hasta ese momento le estaban funcionando sus estrategias? La visión de Polman, de largo plazo, nos dará respuestas, así como las estrategias que vienen implementando nuevos directivos, empresarios y emprendedores de múltiples latitudes. Pero empecemos por conocer los logros y las reflexiones de este hombre de negocios para entender en qué consiste y cuán rentable será el negocio de salvar al planeta.

En 2017, el *Financial Times* titulaba "Can Unilever's Paul Polman change the way we do business?" y en otro artículo del mismo año indicaba,

refiriéndose a los resultados de la gestión de Polman, "Unilever ha experimentado ocho años de crecimiento en los ingresos brutos, con un promedio del doble de la tasa de crecimiento general del mercado, mientras mejora sus resultados sociales y ambientales y ofrece un rendimiento total para los accionistas del 290 %". Estos y otros resultados han hecho que organizaciones globales consideren a Polman un ejemplo del liderazgo responsable en lo que se refiere a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, por tanto, en una voz autorizada en lo que tiene que ver con repensar la forma de hacer negocios frente a las demandas medio ambientales y sociales que incendian el planeta. En el mismo sentido es considerado el arquitecto principal detrás del aclamado Plan de Vida Sostenible de Unilever.

Así, en 2018, el CEO se apartó de su cargo y dejó las marcas con propósito de Unilever creciendo un 50 % más rápido que el resto, y representando el 70 % del crecimiento del grupo, según el libro *Sostenibilidad con propósito*. Todo parecía indicar que su promesa había sido cumplida y que ahí terminaba su gestión, pero en enero



Paul Polman  
trabajó 30 años  
como directivo de  
multinacionales.

**“Es necesario  
asumir la  
responsabilidad  
de lo que hacemos  
como compañía,  
pero también  
de cómo lo  
hacemos”.**

de 2019, después de 38 años sumados como directivo de Procter and Gamble, 27 años; Nestlé, 1 año; y Unilever, 10 años; Paul Polman cofundó Imagine, con el objetivo de trabajar con los CEO para convertir sus empresas en modelos de negocios sustentables y acelerarlas en el aprovechamiento de su poder colectivo para impulsar el cambio en los puntos de inflexión de su industria, desde las emisiones de gases de efecto invernadero hasta las normas laborales y la protección y cuidado de la biodiversidad.



↑ “Cualquier sistema en el que demasiados sientan que no participan o se quedan atrás, en última instancia, se rebelará contra sí mismo”, formuló Paul Polman. Las cifras de inequidad, la urgencia por salvar el planeta, los desplazamientos forzados, y movimientos como Fridays for Future o Black Lives Matter, son apenas una muestra de las preocupaciones reales de los consumidores.

## LA SEMILLA ESTÁ

Es justo dar una mirada al pasado y reconocer ejemplos de directivos que precedieron a Polman y ponían el interés común por encima del personal, lo que les hacía adquirir un alto compromiso.

Basta recordar el éxito de las empresas administradas por cuáqueros, como Cadbury y Rowntree que tenían la ética en el centro de sus ideales o trasladarnos a 1894 para recordar a Tomáš Bat’a quien se inspiró en el modelo de empresa de Henry Ford no solo para hacer zapatos sino para ofrecerles bienestar a sus

trabajadores, de ahí que se le recuerde porque en el período entre guerras en Europa, Bat’a estaba construyendo una ciudad empresarial con viviendas, hospitales y educación gratuitos para sus trabajadores incluidas sus familias.

## LOS NEGOCIOS DEL FUTURO REQUIEREN QUE LAS EMPRESAS PASEN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL PROPÓSITO

Quien aterrizó y estudió esos y muchos otros casos que involucraban negocio, sociedad y planeta fue

Michael Porter de Harvard Business School. Hacia 2011 su teoría, que unos llaman filosofía y otros estrategia, propuso el “valor compartido”, a la larga, un ejercicio real con el que las empresas “generan valor económico de una manera que también produce valor para la sociedad al abordar sus desafíos”. Pues bien lo explicaba Porter en ese entonces, pero sigue siendo una radiografía de las encuestas de hoy, los directivos deben ser conscientes de que entre los consumidores “se cree que las empresas prosperan a expensas de sus comunidades y la confianza en los negocios y los productos de las empresas ha caído a nuevos mínimos”.

Porter, hoy presidente del Instituto para Estrategia y Competitividad de la escuela de negocios de Harvard, explicó en su visita a Colombia, en 2014, acerca de la creación de valor compartido: “El valor compartido representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo. Resalta las inmensas necesidades de las personas a quienes hay que satisfacer, los enormes mercados nuevos por atender y los costos internos de las carencias sociales y

comunitarias, así como las ventajas competitivas para quienes los aborden". Como se puede observar, tanto Porter como Polman trabajan para que los directivos lleven sus negocios más allá de lo que hasta ahora las empresas han incorporado como "responsabilidad social". Por otra parte, Porter explica que "las empresas pensaban que para ser más saludables –en términos financieros– o reducir la contaminación, era necesario gastar más dinero, y esa era la brecha que cada vez hacía más amplia la distancia entre la sociedad y los negocios". Y añade que a esto se sumó "la idea de crear valor optimizando el desempeño financiero de corto plazo mientras se pasan por alto temas como la depredación de los recursos naturales, las condiciones de los empleados, de los proveedores, las necesidades vitales de los clientes e incluso de las comunidades en donde están siendo establecidas las fábricas de las empresas".

Así, mientras Porter difunde su planteamiento a lo largo y ancho del planeta, a esta hora, Paul Polman, desde Imagine, mantiene encendida la antorcha que persigue que los inversionistas compren un "modelo de creación de valor a largo plazo, que es

equitativo, que se comparte y que es sustentable".

### LAS EMPRESAS QUE HAN ESCUCHADO EL LLAMADO Y ENTRARON AL NEGOCIO

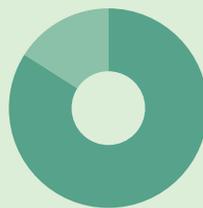
La buena noticia es que hoy se tiene certeza de que hay una incipiente pero creciente tendencia de empresas que están haciendo de sus compromisos sociales algo más: un propósito.

Organizaciones como el World Economic Forum, Business RoundTable, Blackrock, B Lab, Imperative 21 y B Corporation, entre otras, dan cuenta de que desde pequeñas empresas locales hasta reconocidas multinacionales, y cada vez más proyectos empresariales, buscan que su impacto

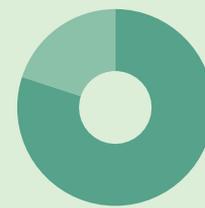
positivo sea el eje principal de sus esfuerzos empresariales.

Según una investigación conjunta de *Fortune Magazine* y el New Paradigm Strategy Group de 2019, el 64 % de los adultos en Estados Unidos aseguró que el principal propósito de una compañía debe ser "hacer del mundo un mejor lugar". Quizás aún más impresionante es el dato del estudio de GreenPrint realizado en febrero de 2021 que concluye que 75 % de los *millennials* está dispuesto a pagar más por productos ambientalmente sostenibles.

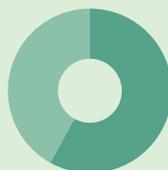
Uno de los factores que alimenta esta tendencia es el crecimiento de la conciencia pública sobre la crisis climática en los últimos años. Por esta



**84 %** de los encuestados dicen que su organización hace de su propósito una parte integral de su estrategia corporativa.



**80 %** ha identificado que se ha aumentado el compromiso de los empleados como un beneficio por tener un Propósito corporativo.



**58 %** manifiesta que la razón principal por la que su empresa prioriza el Propósito es "asegurar que nuestro negocio contribuye, positivamente, para la sociedad a largo plazo".

Fuente: Corporate Purpose on Age of Crises, *Harvard Business Review Analytic Services*. Informe completo en: <https://www.salesforce.org/philanthropy-cloud-overview/corporate-purpose-in-age-of-crises/>



“Se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad”.

Michael Porter,  
creador de la estrategia  
Valor Compartido

razón, la sustentabilidad y el compromiso por reducir emisiones y otros contaminantes se han convertido en un tema urgente para las empresas con propósito.

Para identificar y certificar a estas compañías existe la plataforma B Corporation, fundada, en 2006, en el Reino Unido y utilizada por más de 15,000 empresas de diferentes partes del mundo para medir su impacto positivo.

Las sociedades certificadas como B Corporation son negocios que cumplen con

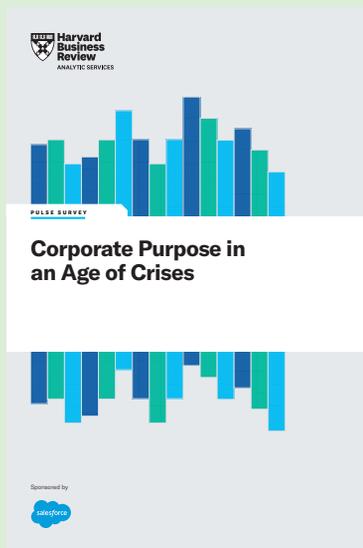
los más altos estándares de desempeño social y ambiental verificado, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar ganancias y propósito. Todos los años deben alcanzar una puntuación mínima verificada en la Evaluación de Impacto Impacto B –un examen riguroso de la incidencia positiva de una empresa en sus trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente–. Recibir hoy la prestigiosa certificación puede significar éxito para las empresas, pues de acuerdo

con un estudio de 2018 en el Reino Unido, las compañías certificadas como B Corporations están creciendo 28 veces más rápido que el promedio nacional de 0,5 %.

### LOS NEGOCIOS CON PROPÓSITO SE HAN CONVERTIDO EN UNA PRIORIDAD PARA LOS LÍDERES

Según el estudio de 2019, hecho por las Naciones Unidas y Accenture, sobre CEO y sustentabilidad, 88 % creen que debemos enfocar nuestros sistemas económicos globales hacia un crecimiento más justo. Además, 76 % afirmaron que la confianza de los ciudadanos será crucial para asegurar la competitividad de sus negocios en los próximos cinco años.

A continuación exponemos seis ejemplos de empresas y líderes de diferentes partes del mundo que tienen en sus negocios el propósito como eje central. Y finalizamos con Sociedades BIC, Empresas con Propósito, estrategia lanzada en Colombia este año.



El pasado 28 de enero Harvard Business Review Analytic Services presentó los resultados de la encuesta que les hizo a ejecutivos de 168 empresas que dan alta prioridad al Propósito Corporativo y lo han integrado en su estrategia. El informe explora el porqué las organizaciones valoran tenerlo y examina cómo el propósito les permitió darles respuestas acertadas a sus stakeholders durante la crisis.



## 1 NEW BELGIUM BREWING

La historia de esta compañía comienza con un viaje en bicicleta por Bélgica. La

trabajadora social **Kim**

**Jordan** y su esposo Jeff Lebesch quisieron traer los sabores de la cerveza belga a su pueblo, Fort Collins, en Colorado. Después de un viaje a las Montañas Rocosas, para establecer los valores de su nueva empresa, Jordan y Lebesch fundaron la New Belgium Brewing, en 1991. Desde sus inicios han tenido un compromiso de inclusión social y salarios justos con sus trabajadores. También certificada, desde 2013, como una compañía B Corporation –con una impresionante calificación de 136,5–, New Belgium Brewing se suma ahora al esfuerzo ambiental y climático. Es así como a partir de 1998



↑ En noviembre de 2019, la empresa fue adquirida por una subsidiaria australiana del grupo japonés Kirin Holdings. Según su fundadora, esto ayudará a New Belgium a concentrarse en la sustentabilidad y mantener su certificación BCorp.

contaban con turbinas eólicas para suplementar la electricidad de sus procesos, pero en los últimos años han sumado paneles solares y un sistema que genera energía en función del agua que desechan. Por esta razón, su cerveza principal, Fat Tire, es la primera, cero emisiones de Estados Unidos.



## 2 THE ECO LAUNDRY COMPANY

Es una pequeña empresa de lavandería y tintorería con grandes ambiciones, su lema: "Wash Pants, Save the Planet" (Lava pantalones, salva al planeta). Desde su fundación, en 2010, ha combinado tecnología, innovación y compromiso ambiental para ofrecerle a su clientela alternativas de lavado menos contaminantes y mejores para la salud humana. Fue la primera empresa de lavandería

del mundo en obtener la certificación B Corporation. The Eco Laundry Company solo utiliza productos biodegradables y sin químicos tóxicos, y su proceso de limpieza en seco es una alternativa sin percloroetileno a la limpieza en seco tradicional. Además, sus instalaciones funcionan con energía limpia y sus lavadoras de alta eficiencia ahorran una cantidad significativa de agua y electricidad. Desde 2013, la compañía ha logrado plantar más de 17,000 árboles mediante apoyo a programas de reforestación. Su

compromiso social también se ha hecho notar: desde la igualdad y la inclusión para sus trabajadores, hasta causas comunitarias como el programa The Laundry Truck, una unidad móvil que proporciona acceso a la lavandería y conexiones con los servicios sociales para aquellos que experimentan la falta de hogar o pobreza. "Creo, sinceramente, que en un futuro muy cercano los negocios que no tengan un propósito o ayuden a resolver problemas sociales o medioambientales, de alguna manera, se quedarán atrás", aseguró su fundador **Phillippe Christodoulou**.



Una Carta Desde La Toscana  
(Desde Donde Obtenemos  
Nuestra Lana Usada)

Patagonia Inc. toma acción sobre el impacto de su producción.



¿Podemos detener  
el greenwashing?

Patagonia Inc. educa en conciencia sustentable de consumo.

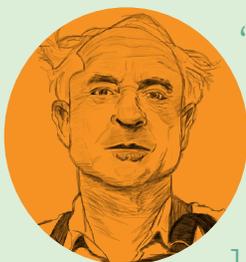
69%

DE LOS PRODUCTOS  
PATAGONIA (POR PESO)  
ESTÁN HECHOS CON  
MATERIALES RECICLADOS.  
LANA RECICLADA,  
PLUMA RECICLADA,  
ALGODÓN RECICLADO,  
POLIÉSTER RECICLADO,  
NYLON RECICLADO Y  
CACHEMIRA RECICLADA.

↑ Al usar materiales reciclados durante un año, Patagonia Inc. ahorró 20.000 toneladas de CO2 en comparación con el uso de materiales vírgenes, lo suficiente para cubrir el consumo de energía anual de cerca de 2400 hogares en los Estados Unidos, todo esto según la calculadora de emisiones de EPA.

### 3 PATAGONIA INC.

“Estamos en este negocio para salvar nuestro hogar, el planeta Tierra”. Este es el propósito de **Yvon Chouinard**, el fundador y propietario de Patagonia Inc., una compañía estadounidense de ropa y equipamiento para el aire libre que se ha hecho notar a escala mundial por su compromiso con el ambiente y la justicia social.



“Mantenernos fieles a nuestros valores fundamentales, por más de cuarenta años de actividad, nos ha ayudado a crear una empresa que nos enorgullece dirigir y en la que trabajamos. Para seguir en el negocio, durante al menos cuarenta años más, debemos defender el lugar al que todos llamamos hogar”.

Yvon Chouinard,  
fundador y propietario  
de Patagonia Inc.

Chouinard empezó la compañía, en 1973, para suplir de equipo a los escaladores amantes de la naturaleza como él. Pronto se dio cuenta de que el amor por los entornos naturales donde se llevaban a cabo las actividades de su clientela exigía una participación activa en la lucha por salvar al planeta. Con este propósito, desde 1996, la compañía produce prendas hechas de materiales

reciclados y de algodón orgánico cosechado con prácticas de agricultura a pequeña escala, diseñada para regenerar los suelos. El compromiso de Patagonia Inc. va más allá de ser responsable en cada paso de su línea de producción: la compañía destina 10 % de sus ganancias a iniciativas de sustentabilidad y activismo ambiental, además de involucrar a sus empleados en estas iniciativas como

voluntarios. El compromiso ha dado frutos, pues Patagonia Inc. obtuvo uno de los puntajes más altos de B Corporation a nivel mundial. Además, según Fast Company, Patagonia Inc. logró cuadruplicar sus ganancias en tan solo 10 años bajo el liderazgo de la CEO Rose Marcario, comprobando que el negocio para salvar al planeta Tierra sí vale la pena.

# 89

MILLONES DE DÓLARES DONADOS PARA EL TRABAJO AMBIENTAL DESDE QUE PATAGONIA INC. COMENZÓ SU PROGRAMA DE DIEZMOS EN 1985.

# 954

NÚMERO DE GRUPOS ECOLOGISTAS QUE RECIBIERON UNA SUBVENCIÓN Y 92 ACTIVISTAS CAPACITADOS, ENTRE 2016-2017, POR PATAGONIA INC.



Hasta 2016, Patagonia Inc. había donado 175 millones de dólares a 1% Para el Planeta.



Patagonia Inc. ha estado donando el 1 % de sus ventas a grupos ambientalistas que trabajan preservando y restaurando el medio ambiente desde 1985. Esperando alentar que otras compañías hicieran lo mismo, en 2002, el fundador de Patagonia Inc., Yvon Chouinard, junto con Greg Mathews, ex dueño de Blue Ribbon Flies, crearon la organización sin fines de lucro 1 % Para el Planeta, donde más de 1200 empresas afiliadas se comprometen a donar el 1 % de sus ventas directamente a miles de organizaciones ambientales del mundo.



Sebastian Velmont,  
CEO y cofundador de  
ReCirc Packaging

#### 4 RECIRC PACKAGING

Es una compañía dedicada al empaque sustentable, certificada como Minority Business Enterprise (Empresa Propiedad de Minorías) y por B Corporation como una sociedad que cumple con 10 de los 17 objetivos de

desarrollo sostenible (ODS). En ReCirc se ven como “un nuevo tipo de negocio que balancea ganancias y propósito”. Sus patentes de envases reutilizables, hechos para todo tipo de líquidos y geles, buscan eliminar los desechos generados por los recipientes de plástico convencional. Además, su forma innovadora de empaquetar le da acceso al consumidor a lo que ellos llaman “la última gota”, ese 15-35 % del producto que en promedio queda sin usar dada la inaccesibilidad de los empaques tradicionales. La compañía está en

constante evolución y trabaja de la mano con el departamento de ingeniería de la Universidad Cal Poly Pomona para implementar estrategias cada vez más sustentables y prácticas para el consumidor. Su propósito va más allá de su equipo y línea de producción: un porcentaje de las ganancias de ReCirc son destinadas al Fondo Commit To Inclusion (Comprometidos con la Inclusión), que fomenta la diversidad en la innovación, el emprendimiento sostenible, así como la justicia social y medioambiental.

#### 5 ASILIA ÁFRICA

Esta compañía ecoturística –cuyo nombre significa “auténtico” en swahili– se ha caracterizado en el mundo por ofrecer experiencias de safari combinadas con esfuerzos de conservación, empoderamiento comunitario y compromiso con la región de África Oriental. Fundada, en 2004, por Jeroen Harderwijk y Bas Hochstenbach, la empresa se ha convertido en una operadora de safaris líder y de rápido crecimiento, que emplea a casi 1.000 personas en 19 campamentos y alojamientos en Kenia, Tanzania y Zanzíbar. Su compromiso ambiental y social guía todas sus operaciones y cada año



“Lo más importante para nosotros es la creación de un impacto positivo en la vida silvestre y las áreas naturales en las que estamos presentes, así contribuimos a un futuro mejor para miles de kilómetros de áreas naturales prístinas y los miles de personas que viven en ellas.” Jeroen Harderwijk, cofundador y director

es galardonada con premios internacionales de turismo responsable, incluyendo una de las calificaciones más altas en B Corporation, 137. Sus campamentos utilizan energía limpia y materiales biodegradables, sus procesos de contratación y capacitación de personal enfatizan el desarrollo económico de la región, el empoderamiento de las comunidades y la conservación de los ecosistemas de los que dependen. Usando 5 dólares por cada cliente que los visita, Asilia financia más de 20 programas de conservación y responsabilidad social en la región: desde el proyecto ecosocial Ngororo, para la protección de grandes felinos, hasta el fondo Maa, para hacerles frente a prácticas de mutilación femenina ilegales mediante campañas educativas en comunidades aledañas.



Åke Nordin,  
fundador

## 6 FJÄLLRÄVEN

Esta compañía –cuyo nombre significa “zorro ártico” en sueco– hace productos para montañismo, particularmente, mochilas. El fundador, Åke Nordin, encontró la manera de producirlas con marco de aluminio, lo que las hacía más resistentes, ligeras y durables. Desde

1960, cuando se fundó la empresa, han tenido un compromiso por preservar el ambiente, cuidando sus procesos de producción y buscando, periódicamente, cómo mejorarlos. En 2019, Fjällräven lanzó la Iniciativa del zorro ártico, que consiste en una donación anual a organizaciones dedicadas a la conservación, especialmente del hábitat de este animal. En colaboración con la Universidad de Estocolmo y la Unión Europea, Fjällräven dona un porcentaje de las ventas de productos seleccionados para apoyar esfuerzos de limpieza y concientización en todo Escandinavia. En cuanto

a sus avances en producción, en 2016, Fjällräven lanzó ReKånken, una versión sumamente innovadora de su producto insignia. Esta mochila no solo está hecha de botellas de plástico recicladas sino que utiliza un proceso de vanguardia llamado SpinDye que utiliza 75 % menos agua, 67 % menos químicos y 39 % menos energía que un procedimiento de tintura convencional.

La curaduría editorial y la investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Dirigió Adriana Prieto; periodistas Guillermo Schoning y Gabriela Franco. Ilustraciones digitales de los personajes: Gabriela Franco.

## LA ESTRATEGIA COLOMBIANA PARA QUE LAS EMPRESAS SUMEN EL PROPÓSITO A SU ESTRATEGIA

El pasado 21 de marzo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo invitó a todas las empresas formales de Colombia a conocer el modelo Sociedad BIC y sus beneficios. El presidente de la República, Iván Duque Márquez, dijo al respecto: “Hoy creo que nace un nuevo capítulo en el emprendimiento en nuestro país, y que estas son las empresas que ayudarán también a forjar paz en los territorios. Porque entendemos que



↑ Así plantea el Gobierno las cinco dimensiones que deben tener las Sociedades BIC.

hay un propósito detrás de cada empresa en impactar favorablemente la sociedad. Hoy gana el emprendimiento de impacto y hoy ganan los trabajadores y la sociedad

como un todo, porque tener un marco de emprendimiento consciente en el país, creo yo, pone a Colombia a la vanguardia de esos temas en América Latina”. 1



# MEJORAR VIDAS

## EL COMPROMISO DEL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL



*John Santafé Correa*

*Executive MBA  
PADE  
INALDE Business School*

*CEO  
Outsourcing S. A.*

El propósito organizacional busca interesarse genuinamente por el otro y dejar huella en cada persona que pasa por una organización, con el fin de generar sostenibilidad al negocio y que este propósito impacte y se expanda en la sociedad.

ACTIVIDADES QUE EL  
ÁREA DE TALENTO DE UNA  
ORGANIZACIÓN DEBE TENER COMO  
RESPONSABILIDAD DESARROLLAR  
PARA LA GESTIÓN DEL PROPÓSITO

- pág. 40

¿QUÉ CONSIDERACIONES SE  
DEBEN TENER PARA ATENDER A  
LOS CONSUMIDORES DE ACUERDO  
A LA CULTURA LOCAL?

- pág. 42

# S

i bien, hoy ha tomado relevancia la importancia de poner al cliente en el centro de las organizaciones, los colaboradores deben estar especialmente en el corazón de estas. Para alinear estas dos intenciones es necesario tener un objetivo común que no solo permita prestar servicios con un alto grado de satisfacción, sino que sea lo suficientemente motivador para que las personas se sientan realizadas al hacer su trabajo.

El propósito corporativo es uno de los elementos fundamentales que debe tener una compañía dentro de su marco estratégico que, unido a unas definiciones claras de la misión y los valores corporativos, constituirán los cimientos de una cultura organizacional con un claro entendimiento del sentido del trabajo, generando una identidad del colaborador en torno de una comunidad.

Para la construcción de la cultura se debe trabajar tanto en el qué hacemos, como en el por qué lo hacemos.

El qué hacemos en las organizaciones se materializa mediante las definiciones claras de la misión y los valores corporativos, compartiéndolos en el interior de la organización para que sean fácilmente replicables, alineándolos con el estilo de liderazgo, buscando en paralelo la satisfacción del cliente y el cuidado de las personas.

De la misma manera, el por qué corresponde a darle sentido a lo que se hace; por esto es importante definir el Propósito Corporativo con el objetivo de construir una cultura diferencial, vinculando a las personas a la organización como a una gran familia que trabaja por alcanzar objetivos en común para un crecimiento mutuo.

Una empresa con una misión clara y un propósito trascendente permite que las personas se identifiquen, le den sentido al trabajo realizado y desde allí puedan desarrollar su misión personal aportando, al mismo tiempo, al propósito organizacional, convirtiéndose en individuos leales y comprometidos en crear un valor superior a largo plazo que los faculte a utilizar sus dones para cumplir un propósito mayor viviendo la cultura organizacional.

No obstante, más allá de las definiciones estratégicas, lo más importante es que los colaboradores interioricen la filosofía empresarial. Por esto es necesario tener un área de Talento Humano dedicada a promover, alinear y cumplir el propósito y la misión. Esta desempeña un papel fundamental impulsando el propósito a través de procesos como: formación y desarrollo, atracción de talento, cuidado y sentido humano, asimismo, comunicaciones, buscando, por medio de estos, generar hábitos o comportamientos que permitan dar los pasos necesarios para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional y la consolidación del propósito.

El área de talento de una organización debe tener como responsabilidad desarrollar las siguientes actividades para la gestión del propósito:

1. **Definición de los comportamientos de los valores** involucrando a los colaboradores con el objetivo de generar claridad en su cumplimiento y acciones que motiven a vivirlos y ponerlos en práctica en su entorno laboral y personal.
2. **Definición de los comportamientos asociados al propósito** enfocados al cumplimiento de mejorar vidas, involucrando a los colaboradores.
3. **Desarrollo de la espiritualidad y el sentido en la empresa** vista desde un valor como la fe, convirtiéndose en uno de los ejes esenciales que más impacta en el cambio de la organización, enfocada en cuidar, ayudar y ofrecerles espacios espirituales a las personas, con la convicción de dejar huella en ellas y

abordando las necesidades emocionales y espirituales del ser humano, contando con consejeros corporativos, quienes escuchan y guían a los colaboradores que presentan alguna dificultad en sus vidas.

4. **Movilización y promoción de programas de ayuda** económica a personas con necesidades básicas como: alimentación, educación, salud y vivienda. Asimismo, construir fondos de asistencia, con recursos de los colaboradores, adicionales a los aportes de la empresa.
5. **Fomentar la responsabilidad social corporativa a través de los voluntariados** internos realizados por colaboradores que donan su tiempo y conocimiento

enseñándoles a otras personas de la compañía y, externos, donde se promueve la ayuda en diferentes fundaciones motivando la participación y evidenciando oportunidades para aportar en la sociedad.

6. **Formar líderes misión** que guíen y acompañen la misión de la empresa para hacerla realidad, logrando que los colaboradores vivan la cultura desde su ejemplo.
7. **Movilizar la cultura**, por parte de los líderes, generando conversaciones entre ellos y sus equipos a partir de grupos primarios, iniciando desde la gerencia general hasta llegar al último colaborador de la empresa.



8. **Desarrollo de materiales y comunicaciones** como una herramienta para afianzar y generar cultura; responsabilidad que asumen los líderes misión, quienes deben interiorizar y divulgar su contenido.
9. **Aportar espacios de formación constante y continua** a las personas, logrando una apropiación de la cultura.

Una empresa con propósito no se enfoca solamente en el colaborador y en los clientes sino que, además, busca impactar al resto de los *stakeholders* que están vinculados al desarrollo del negocio de la compañía como los accionistas, proveedores y la comunidad en general. Esto lleva a trabajar en programas de responsabilidad social que impacten a los diferentes grupos de interés.

En razón a su actividad propia, las empresas pueden generar un mayor impacto en las distintas áreas relacionadas con la responsabilidad social. Por ejemplo, en el caso de las empresas de servicios tienen mayor posibilidad de crear oportunidades de trabajo en comunidades vulnerables convirtiéndose en un motor económico para la sociedad y para el desarrollo y crecimiento de las personas. Lo anterior implica una enorme responsabilidad, pues no se trata solo de generar empleo, sino también de formar y desarrollar a las personas para que puedan seguir creciendo personal y profesionalmente.

Así, las organizaciones deben desarrollar planes, objetivos e indicadores que les permitan medir la gestión del propósito en relación con los *stakeholders*, por ejemplo:

GRUPO DE INTERÉS	INDICADOR
PROVEEDORES	Modelos de contratación de proveedores que prioricen la contratación de origen local y apoyos a grupos minoritarios
COLABORADORES	Crear oportunidades de trabajo que permitan mejorar la calidad de vida en el colaborador
COMUNIDAD	Modelos de negocios sostenibles que disminuyan la huella de carbono, programas de bondad y voluntariado para ayudar a la comunidad
CLIENTES	Mejorar satisfacción del usuario
ACCIONISTAS	Crecimiento sostenible

Fuente: Outsourcing S.A.

El propósito debe estar soportado por acciones concretas que se toman para hacerlo realidad, y visualizar su impacto social a partir del desarrollo de planes de trabajo que establezcan objetivos e indicadores que permitan medir el avance y la gestión, con la finalidad de que los grupos de interés vean la consistencia y los logros obtenidos en cada una de las metas planteadas.

# ACCIONES CONCRETAS

DE UNA EMPRESA CON PROPÓSITO EN MEDIO DE LA CRISIS POR EL COVID-19

\* La empresa no debe ver el trabajo en casa solo desde la acción de respuesta ante el periodo de aislamiento, sino como la oportunidad de demostrar el interés genuino en el cuidado de los colaboradores y sus familias; garantizando los empleos, salarios y la prestación de servicios a los clientes, conduciendo a una nueva forma de desarrollo de las actividades laborales, disminuyendo la necesidad del desplazamiento y los costos ambientales relacionados con la movilidad.



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) expresaron en un comunicado conjunto, al comienzo de la pandemia, preocupación, por tanto, emitieron una serie de recomendaciones instando a los empleadores a tomar en cuenta el impacto de sus decisiones en las familias de sus trabajadores y apoyar su protección social cuando sea posible. Algunas de las sugerencias fueron: evaluar si las políticas actuales del lugar de trabajo les proveen suficiente soporte a los trabajadores y a sus familias, asegurar que tengan derecho a medidas de apoyo en el lugar de trabajo, sin discriminación, y que todos estén enterados de ellas, las entiendan y se sientan cómodos usándolas, asimismo, asistir a los empleados que enfrentan, directamente, el estrés durante el Covid-19.

## RECOMENDACIONES DESDE LA EXPERIENCIA

Es importante que los colaboradores comprendan lo que les da sentido a su trabajo, para poder entregar, en su labor diaria, la mejor respuesta a las necesidades de los demás, siempre preocupándose por las personas que están detrás de cualquier relacionamiento, yendo más allá de lo que la gente espera, brindando lo mejor, constantemente pensando en hacer el bien, trascendiendo por lo que se hace y generando, a la vez, eco en las personas y familias con las que se vincula la empresa, impactando, de manera positiva, en su humanidad.

Mejorar vidas es un compromiso profundo que es evidente en las interacciones empáticas con otras personas. Por esto, una organización debe estar enfocada en servir al prójimo, crear lazos de confianza y lograr que las personas que pasan por la compañía sientan que su cultura les entregó algo que les ayudó a ser mejores personas.

El propósito no solo debe alcanzar a todos los colaboradores, sino que debe ser poderoso, al punto de que se convierta en un camino de transformación de una comunidad que permita generar cambios en el mundo y, a este fin último, es al que le debe apuntar cualquier organización. **1**

## ENTREVISTA

# ROLANDO RONCANCIO RACHID

## NUESTRO FUTURO ESTÁ EN LA AMBICIÓN DE SERVIR

El equipo periodístico de la Revista INALDE entrevistó al nuevo rector de La Universidad de La Sabana, Rolando Roncancio Rachid, para conocer su visión sobre las prioridades de las organizaciones en su proceso de transformación y dejó claro, cómo a través de la alta dirección, se hace urgente promover la actividad empresarial y directiva responsable, más integrada con la actividad científica y en los sistemas de innovación y emprendimiento, buscando el bien común, en la era digital.



El pasado 8 de diciembre se llevó a cabo el acto de posesión del profesor de INALDE Business School, Rolando Roncancio Rachid, Ph D., como rector de la Universidad de La Sabana.



## El profesor Roncancio

El profesor Roncancio es académico, empresario y directivo. Inició su carrera académica cuando aún era estudiante. Fue profesor de la Facultad de Derecho y después, su dedicación a los temas de empresa lo llevó a realizar el Executive MBA de INALDE. Allí, a razón a su desempeño excepcional, algunos profesores le sugirieron hacer el curso de *teaching* que lo llevaría a ser profesor de la primera *business school* del país. Empezó dirigiendo algunas clases de análisis de decisiones y de Desarrollo de Personas en las Organizaciones. No obstante, el área que lo cautivó fue política de empresa, en la que comenzó su carrera como profesor de planta. Poco tiempo después fue nombrado secretario general de INALDE Business School y, posteriormente, vicerrector de Procesos Académicos y Proyección Social de la Universidad de La Sabana, cargo que desempeñó hasta el pasado 7 de diciembre.

### ¿Qué deja este tiempo de pandemia, y en especial, a la Universidad? ¿Qué permanece? ¿qué cambia?

La pandemia vino a acelerar todos los procesos, a recordarnos que no sólo la ciencia es suficiente, sino que es necesaria con solidaridad. Eso sucede, justo en momentos en que vivimos una revolución distinta, en la que hay mucha convergencia tecnológica, una revolución de un calado solo comparable con la aparición del fuego. Ante eso tuvimos que acelerar y no podemos dar marcha atrás. Ese avance trae consigo un cambio en la expectativa de vida. Ahora se precisa más conciencia de trabajar por la sostenibilidad, especialmente ante el riesgo de perder la casa común.

En eso quizá hay que apurar más. Lo que empezó como una epidemia, luego se convirtió en pandemia, hoy es catalogado como una sindemia. Esto quiere decir que al Covid-19 se le suman variables que están llevando a configurar un verdadero cambio de época. Nuestra cosmovisión ha cambiado y no vamos a volver al pasado. La percepción que la vida en pandemia nos ha dejado una percepción distinta del tiempo y el espacio. La duración de los días y las semanas parece que fuera otra.

Ahora apreciamos los microespacios de nuestra vida, más pequeños y más íntimos.

Soy optimista y estoy muy esperanzado. Creo que todo esto cambia la mirada con respecto al propio país. Pienso que a Colombia le espera un camino de recuperación, con muchos retos por una sociedad polarizada, con más endeudamiento, con grandes brechas económicas y sociales. En ese contexto, la Universidad debe trabajar con las organizaciones en buscar soluciones a problemas reales y sentidos, recorriendo juntos la última milla de la innovación.

Para eso el país tiene que hacer el ejercicio de mirarse, de ver sus fortalezas y debilidades, de trabajar de manera colaborativa y con espíritu solidario; debería ganar más en unidad. Muchos países han logrado salir de sus crisis en medio panoramas parecidos, tras identificar y reconocer sus problemas, lo que pueden ser ventajas comparativas para construir ventajas competitivas como país. Y



La innovación y el desarrollo tecnológico deben ir a otro ritmo y construirse mancomunadamente entre la universidad, la empresa y el estado. Por un lado, la organización debe tener más capacidad tecnológica, de innovación, de emprendimiento y al final, debe proponer soluciones viables. Además, esto debe ir acompañado del desarrollo integral del ser humano.

desde la Universidad y desde una Escuela de Negocios como INALDE, queremos contribuir con la recuperación.

Y en la Universidad lo que definitivamente permanece es su proyecto educativo, lo que la inspira, desde donde nos paramos para alcanzar una ambición magnánima de servicio; porque el querer servir -desde el cultivo del saber superior- es lo que nos anima.

### **¿Qué tan preparada estaba la Universidad de La Sabana ante la revolución tecnológica que impactó tan fuerte a las universidades por cuenta de la pandemia?**

La crisis dejó una base en llamas, lo que genera cambios acelerados en las organizaciones porque impone movimiento y toma de decisiones urgentes. Desde hace 15 años tenemos un Centro de Tecnologías para la Academia, maestrías y formación permanente para nuestros profesores, teniendo siempre como premisa que la tecnología siempre esté al servicio de las personas y no al revés. Para la Universidad el centro es la persona.

Desde hace mucho tiempo también apoyándonos en el sentido de urgencia que otras crisis nos dejaron, La Sabana empezó tempranamente su transformación digital y empezó a descifrar los retos del futuro. Así, la búsqueda del conocimiento ha estado enfocada en las necesidades de la sociedad, no solo las inmediatas sino las que el mundo trae consigo de manera irreversible y, algunas veces, de manera incierta.

Si el 2020 es aceleración, el 2021 es transición en la educación hacia una nueva realidad. La pandemia nos hará capitalizar el aprendizaje, para no volver al pasado, sino seguir avanzando hacia el futuro. Como bien lo dice el papa Francisco en su encíclica *Fratelli Tutti*: "si nosotros en este tiempo no aprovechamos para cambiar la lógica del sálvese quien pueda y ayudar al prójimo, nos iremos todos contra todos".

Gracias a que veníamos preparándonos, pudimos reaccionar muy bien para dar continuidad a las clases y mantener la calidad en las mismas. Nuestro campus fue dotado con la tecnología HyFlex, de tal manera que todos los estudiantes, independientemente de su lugar de permanencia, pudieran tener la misma experiencia de aprendizaje. Tuvimos que impulsar más formación y capacitación, pero ya teníamos un tramo significativo de camino recorrido.

### **A propósito de la encíclica *Fratelli Tutti* del papa Francisco, ¿cómo entender la sostenibilidad en el mundo actual y qué hace la Universidad frente a este tema?**

El punto de partida puede ser entenderla desde un nivel aspiracional o axiomático. La sostenibilidad debe tener un cambio de fundamento profundo que, en mi opinión, debe ser coincidente con una mirada cristiana del hombre y del mundo.

El paradigma actual que postula la sostenibilidad es "que las generaciones



## El rector de la Universidad de La Sabana en breve

### ¿Quién es Rolando Roncancio Rachid?

Siendo desde muy pequeño, huérfano de padre, soy el hijo de una madre entregada, ambidiestra en el sentido de las empresas y el esposo y papá de una familia feliz con una pasión fuerte por el aprendizaje.

### ¿Qué es lo que más le emociona y enorgullece de dirigir la Universidad de La Sabana?

Me emociona y orgullece servir en mi casa.

### ¿Cuáles son o deben ser las cualidades de los profesores y estudiantes en el mediano y en el largo plazos?

La más importante y de donde se derivan todas: tener y vivir la pasión por el aprendizaje.

### ¿Qué consejos les da a los líderes que sienten frustración, cansancio y pesimismo frente a esta nueva realidad, en especial en lo relacionado con las recientes pérdidas económicas y empleos en todas las latitudes?

Mi consejo es que renueven la esperanza, que reflexionen, que repiensen sus organizaciones. Allí, en la profunda reflexión, encontrarán las respuestas ante lo que puede parecer un inminente replanteamiento estratégico. No obstante, todos debemos ser solidarios y empezar por ver en el otro al prójimo que atraviesa por adversidades que no podemos dimensionar y por esto es necesario preguntarnos: ¿cómo podemos dar lo mejor de

nosotros para que juntos como sociedad salgamos adelante?

### ¿Qué ha aprendido en la última semana de su esposa y sus hijos?

Esta semana la convivencia familiar más estrecha, fruto de la circunstancia de pandemia, me ha hecho pensar en la importancia de la afectividad. He pensado que es realmente poco lo que nuestra sociedad ha atendido a esta dimensión de la vida humana, una dimensión altamente conectada con el anhelo de felicidad que tenemos todos. En ese sentido pienso que en la Universidad podríamos cultivar con más ahínco el conocimiento sobre este aspecto de la naturaleza humana.

presentes usen los recursos de manera que no les impidan continuar a las generaciones futuras”, como lo señala la comisión Brundtland.

Este paradigma está dentro de la lógica “sálvese quien pueda” y sugiere una visión dialéctica ya no entre clases sociales sino entre generaciones. Tal vez, desde una perspectiva antropológica cristiana, cuyo centro es la caridad, el servicio a los demás, se puede repostular la visión de la sostenibilidad.

Una mirada más antropológica y cristiana, en cambio, dejaría a las nuevas generaciones en posición de hacer mejores cosas para ellos y para los que vienen. Por eso, debemos dar la vuelta a esta mirada, entrar en la lógica del *dar* y no del *me estás quitando*.

Inspirados en esta visión de la sostenibilidad, desde el punto de vista estratégico, la Universidad de La Sabana trabaja activa y estrechamente con su región y su ecosistema inmediato como condición de su propia sostenibilidad. Y, precisamente, reafirma la ambición de servicio porque cuenta con el prójimo. La Universidad, desde hace más de una década, tiene un programa muy robusto en la región, llamado Sabana Sostenible a partir del cual queremos convertirnos en un actor clave del desarrollo y ahora, también de la recuperación que está por venir.

¿Qué requieren hoy las organizaciones y el país? Ganar en el sentido de urgencia. La innovación y el desarrollo tecnológico deben ir a otro ritmo. Por un lado, la organización debe tener más capacidad tecnológica, de innovación, de emprendimiento y lateralizar eso con soluciones viables. Además, esto debe ir acompañado del desarrollo integral del ser humano. La mejoría de estas dos capacidades para las organizaciones puede provenir de su alianza estratégica con la universidad, que justamente por su capacidad científica e interdisciplinaria y por ser espacio para la profunda meta reflexión social está en una posición privilegiada para poder hacerlo.

Nosotros como Universidad estamos en el centro porque somos un espacio donde tiene que darse esa discusión para entender hacia dónde debe ir el desarrollo tecnológico.

En este sentido, La Sabana tiene dos frentes de trabajo. El primero es ser actor clave para el desarrollo del ecosistema de la innovación y emprendimiento. El segundo consiste en conectar a la Universidad con el entorno: generar una sincronía entre la vida universitaria, la vida de otras organizaciones y los ritmos del cambio social. Lograr esa sincronía es un gran reto.

### **Hablando de sostenibilidad, pero también de propósito, ¿cuál es la responsabilidad de las universidades en el fomento de estos principios? y ¿las universidades de inspiración cristiana han sido vanguardistas del concepto de propósito?**

Tendría sentido que lo fueran, porque una de las características de una universidad de inspiración cristiana es que la ciencia tiene unos niveles del conocimiento incluyendo el filosófico y el científico. La ciencia por la ciencia no tiene propósito. La característica de una universidad de inspiración cristiana es que está abierta a todas las ciencias, en todos los niveles; de tal forma que sea posible tener un diálogo con máxima amplitud, sin racionalismos ni fideísmos, sino en una sana armonización de áreas y métodos de conocimiento para el cultivo del saber superior. En este sentido, es lógico que la forma de actuar de la universidad promueva y represente el concepto de propósito, de búsqueda de sentido.

### **¿Cree que el concepto de las organizaciones con propósito está bien entendido en Colombia?**

Yo creo que el concepto de propósito, especialmente en nuestro contexto, está aún en desarrollo. Comenzó su andadura como adjetivo para las empresas sin ánimo de lucro hace un par de décadas. Pero podemos decir que es una definición “feliz” y oportuna para recoger el decantado de todo este tiempo.

En el fondo lo que busca el propósito es poderoso, va a ayudar y va a conectar porque vemos a las organizaciones en busca de sentido y ese sentido, es el propósito. Así como debe haber ciencia con propósito, con ambición de servicio; la actividad empresarial tiene que estar animada por la misma convicción. **I**

## INNOVACIÓN HUMANA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROPÓSITO CONSISTENTE

# EMPATÍA TRILATERAL

Las empresas que utilizan metodologías, herramientas, modelos, procesos y unidades de negocio dirigidos, exclusivamente, hacia la productividad están condenadas a desaparecer. Hoy es fundamental facilitar entornos innovadores que nacen de la empatía humana.





Hugo Díaz Luna

Executive MBA  
Profesor  
INALDE Business School



Innovar es una palabra muy utilizada, a veces mal tratada, o se expresa sin sentir de cerca lo que realmente significa. Hace unas décadas todas las empresas o ejecutivos comerciales empezaron una ardua tarea para demostrar que el gran diferencial de sus productos era el “servicio”. Al comienzo, esta palabra funcionó como *commodity* empresarial; se logró entender, años después de utilizarse de forma común, cuando su orientación era realmente el cliente y no solo infografías con presentaciones bien diseñadas.

La empatía tripartita obtenida entre la triada: colaboradores, complementos y clientes; agrega un verdadero valor a cada lado y, por tanto, a la sociedad.



Pasaron años para que las empresas consolidaran sus definiciones de servicio en organizaciones realmente habilitadas para prestarlos. Incluso, varias de ellas con el simple hecho de mejorar procesos internos (eliminar horas innecesarias en todos sus procedimientos), ocuparon el puesto n.º 1 de servicio bajo los indicadores de la época. Parece increíble que sin ninguna metodología orientada al cliente y solo con el simple hecho de eliminar procesos innecesarios (despilfarros), la empresa podría estar en el “podio” de las mejores prestadoras de servicio. Es probable que nuestras organizaciones hayan estado acostumbradas a métricas vanidosas que no les aportaban todo el valor a sus propios clientes. Lo mismo sucedió cuando llegó el *boom* de la **calidad**. Las empresas, por buscar estos certificados, orientaron sus esfuerzos para cumplir con normas o reglas que los propios certificadores de calidad exigían. Pero, luego de ganarse las mejores calificaciones en esta materia, surgía la pregunta: ¿realmente la empresa tiene alta calidad?. Tiempo después, las organizaciones fueron

entendiendo que la calidad no solo se trata de procesos, formatos, modelos y así como ocurrió con el servicio, este asunto no podía ser un conjunto de indicadores de vanidad. La calidad debe ser un hábito empresarial que impacte la cultura, el liderazgo y la mentalidad para hacer las cosas cada vez mejores.

### HOY ESTAMOS ANALIZANDO Y RECONFIGURANDO LOS PARÁMETROS DE INNOVACIÓN.

Seguramente, como sucedió con el servicio, la calidad y otros momentos importantes de la historia empresarial, las empresas se sienten innovadoras y en sus comunicaciones internas y externas se presentan como instituciones de altos estándares de innovación.

### Pero tenemos claro, ¿qué es innovación?

Si nos preguntáramos quién o quiénes han sido los grandes innovadores de la historia de la humanidad, tendríamos que empezar desde el mismo descubrimiento del fuego, la creación de la rueda y, posteriormente, aparecerían personalidades y genios históricos como Da Vinci, Galileo, Benjamin Franklin, Mozart, Beethoven,



Ada Byron, Marie Curie, Pasteur, Fleming, Henry Ford, Disney, Picasso, Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos, entre muchos otros. En todos se pueden identificar unas variables comunes como pasión, arte, observación, experimentación, validación, dedicación y, sobre todo, mucho esfuerzo por encontrar elementos de empatía para “descubrir” algo que no tenían claro desde sus inicios.

Podríamos afirmar que la innovación está más ligada a habilidades o competencias humanas que a un producto o servicio en sí mismo. Por esto, algunas empresas han conectado elementos de antropología, y de la misma etnología, para innovar. La mayoría de las empresas, durante décadas, han innovado y llegado a creaciones que han transformado a la humanidad. Los departamentos de I+D son muy útiles en este tipo de temas, integrándose a los modelos productivos de la organización bajo un esquema que infortunadamente hoy no es suficiente. Estos departamentos (como sucedió con el servicio y la calidad) cumplieron con unos parámetros acordes con la época, cuyos entornos eran

más estables. Sus contextos permitían que las habilidades de I+D fueran muy parecidas a la de productividad. Es decir, entre mejor se diseñaran los procesos hacia dentro, mejor servicio, calidad e I+D formarían parte de su realidad.

### ¿CÓMO CAMBIAR LA VISIÓN PRODUCTIVA HACIA UNA VISIÓN INNOVADORA?

Los modelos de productividad, sin duda, han sido suficientes para ser el número uno en servicio, calidad e incluso innovación en tiempos anteriores. Hoy ya no. Si las empresas siguen utilizando de forma exclusiva metodologías, herramientas, modelos, procesos y unidades de negocio hacia la mera productividad están condenadas a desaparecer. Por tanto, es fundamental, como directivos (así como en el servicio y en la calidad), facilitar caminos, ambientes, estructuras y hábitos que transformen a las organizaciones en culturas genuinas de innovación bajo los conceptos de un presente cuyo entorno es sustancialmente incierto. Por esto será necesario complementar las habilidades productivas con competencias innovadoras que lleven a



una organización a descubrir modelos de negocio, productos, servicios, procesos, metodologías, herramientas, dinámicas acordes con el entorno y conectados con posibles necesidades de un futuro cada vez más incierto.

Este objetivo empresarial es la empatía, entendida como lo interpreta la psicología moderna, un conjunto de emociones, sentimientos y dinámicas corporativas que de forma objetiva y crítica se conectan hacia los sentimientos, necesidades o emociones del “otro”.

### ¿CUÁLES SON ESOS “OTROS” CON LOS QUE LOS DIRECTIVOS DEBERÍAN INSPIRAR EMPATÍA EMPRESARIAL?

Las empresas tienen como mínimo un modelo trilateral (los “otros”), conformado por proveedores que complementan los

productos o servicios, sus colaboradores o su talento humano y, finalmente, por los compradores, es decir, sus clientes.

### › Modelo de empatía para el lado 1: Complementos.

Las empresas tienen una misión orientada hacia el aprendizaje, combinando diferentes ideas que las lleve a la creatividad. Quitarse el síndrome "No inventado aquí", puede ser la clave para catalizar una serie de ideas o iniciativas que vienen de "afuera", hacia la construcción de mejores modelos de negocio que aporten valor a cada organización. Contar con estructuras de trato y empatía hacia



complementos empresariales que les permita construir productos o servicios hacia una oferta más sólida, permitirá contar con una red de proveedores motivados, con esquemas empresariales hacia sus necesidades, objetivos y propósitos propios.

### › Modelo de empatía para el lado 2: Colaboradores.

Es evidente que un propósito claro de hoy y del futuro, es la empatía hacia los propios colaboradores de una organización. La creatividad organizacional debe partir de una confianza absoluta por su talento humano. Para esto se deben diseñar estructuras que permitan la participación colectiva mediante una serie de observaciones de las principales actividades empresariales que propicien la conexión de diferentes ideas, muy bien orientadas, hacia los objetivos organizacionales. Entre más colaboradores participen, más obligación tiene la empresa de sentir una empatía profunda por cada uno de ellos, sus motivaciones, incentivos, necesidades, proyección profesional, retribuciones económicas y todas las variables adyacentes a un ecosistema humano.



### PRÁCTICA AEIOU PARA ESTIMULAR LA OBSERVACIÓN EMPRESARIAL DESDE EL TALENTO HUMANO

Una de las técnicas para empezar este proceso de observación, aprovechando el talento propio de una organización, es la práctica AEIOU, es decir, cada persona en la empresa debe tener la inspiración y motivación para observar las Actividades empresariales, su Entorno, sus Interacciones, sus Objetos y a sus Usuarios. No es una actividad costosa, ni difícil de entender; es indiferente a cualquier profesión. Por tanto, se debe convertir en un hábito corporativo para la atracción de ideas creativas basada en observaciones guiadas por el propio contexto empresarial.

### Modelo de empatía para el lado 3: Clientes

El tercero, y uno de los más críticos lados de la empatía trilateral, es la capacidad organizacional para entender los dolores de sus clientes o posibles usuarios. Varias técnicas son útiles para este nivel de empatía, como la realización de productos mínimos viables (PMV) que garanticen conocimientos validados, medidos y con probabilidades de aportar valor a su potencial grupo de usuarios.

Estos tres niveles de empatía nos llevarán al descubrimiento de nuevos modelos de negocio que forman parte de los fines últimos de cualquier organización que piense en su futuro, gracias a la innovación.

### ¿CÓMO DESCUBRIR NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO?

El profesor de Innovación, Antonio Dávila del IESE Business School, y el profesor de Jones Graduate School of Business, Marc Epstein, en su libro *The Innovation Paradox*, aparte de estructurar seis etapas empresariales (Inspirar, Atraer, Combinar, Aprender, Apalancar e Integrar) para que una empresa mejore las

habilidades de una *start up* en innovación, plantean el concepto del *Discovery Path*. Las innovaciones son un camino de descubrimiento que podría partir con la empatía trilateral hacia modelos de negocio con elementos claros de creatividad y una capacidad empresarial para conectar las expectativas, emociones o necesidades de los tres lados corporativos, para encontrar las interacciones de valor que podemos hacer con complementos, colaboradores y, principalmente, clientes o posibles usuarios.

Inspirar dinámicas de empatía empresarial es clave



para garantizar la generación de grandes elementos de creatividad y, seguramente, la gran oportunidad para iniciar un camino diferente, cuya variable es el descubrimiento de elementos de empatía tripartita para agregar un verdadero valor a cada lado y, por tanto, a la sociedad.

### EMPATÍA VS. DESPILFARRO

Finalmente, es importante entender que el despilfarro empresarial es antagónico al valor y, por tanto, es inversamente proporcional a la empatía. Para inhibir el

despilfarro se debe crecer en empatía y viceversa: entre más antipatía o indiferencia, se tendrá más despilfarro. Aquí nace una oportunidad directiva hacia la sostenibilidad: inspirar modelos de empatía en el interior de la organización que conecten humanamente con el contexto, complementos, colaboradores y clientes, para tener una hoja de ruta válida que permita encontrar las nuevas variables de valor, en cada una de nuestras organizaciones futuras. **I**

# DISNEY Y LA ADQUISICIÓN DE PIXAR

WALT DISNEY



Javier Tovar  
Márquez

Executive MBA  
Profesor  
INALDE Business School



11:57  
0,17 K/s  
2h  
DIS  
WALT DISNEY COMP...  
At close: 188.11 -1.79 (-0.94%)  
320.00%  
302.23%  
280.00%  
240.00%  
200.00%  
160.00%  
120.00%

# EN BUSCA DE LOS PRÓXIMOS 100 AÑOS

La adquisición de Pixar, por parte de Disney, ejemplifica que en situaciones de crisis se hace necesario entender las necesidades, las fortalezas y el momento histórico de nuestros competidores para cooperar, generar valor y hacer nuestras empresas sostenibles.

**E**l Consejo de Administración de Walt Disney Company se encontraba reunido a finales de 2005 tratando de pensar en lo que sería una decisión fundamental para su futuro: aprobar una posible oferta para adquirir Pixar. Disney se encontraba en uno de sus puntos máximos de tensión de los últimos tiempos, causado por dos hechos principalmente. El primero, la reciente salida de quien fuera su presidente y miembro principal del Consejo de Administración, Michael Eisner, y el segundo, los coletazos de la renuncia a ese mismo Consejo por disputas de tipo político del único miembro de la familia que formaba parte de ella, Roy Edward Disney. A Walt Disney Company le precedían unos resultados financieros en declive (especialmente para la línea de animación) que, sumados a la falta de creatividad en sus productos, hacían poner en duda el pilar de la marca como líder de su industria.



Michael Eisner



Roy Edward Disney

A pesar de todo, para el 2005, Walt Disney Company era reconocida como la compañía líder global en animación y de entretenimiento del mundo occidental. Un ganador indiscutido en su mercado a lo largo de todo el siglo XX y una de las empresas más queridas y respetadas, por niños y adultos. En el universo cinematográfico, a la fecha contaba con grandes éxitos como *Blancanieves y los siete enanitos*, *La sirenita*, *La bella y la bestia* y *El rey león*.

**Un periodo de maduración y las ideas no aparecen**

Después de *El rey león*, cuya recaudación de taquilla alcanzó los 988 millones de dólares, los grandes éxitos no volvieron a aparecer durante el periodo comprendido entre finales de la década de los años 90 e inicios del periodo 2000 - 2005. El último lanzamiento de Disney Animation, en 2004: *Vacas vaqueras*, tan solo logró 144,5 millones de dólares y los mercados no hicieron esperar su reacción.

El precio de la acción de Disney inició el 2001 con un valor de 39,02 dólares y en tan solo 4 años, al cierre de 2005, el precio cayó a los 23,64 dólares. Las opiniones de los analistas para ese entonces eran contundentes: Disney ha perdido su magia, sus contenidos han dejado de ser novedosos y sus historias han perdido a un público antes cautivo.

### **En busca de una salida: aparece un nuevo actor: Pixar**

Pixar, conocida en sus comienzos como The Graphics Group, nació de una escisión de una de las divisiones de informática de Lucas Films. Su perfecta combinación entre la tecnología en animación e historias perfectamente contadas, hicieron que año tras año superara sus éxitos en taquilla. Contraria a Disney Animation, para inicios del siglo XXI, Pixar era un punto de referencia. El desarrollo de nuevos personajes era continuo y tenía un impacto no solo en el universo cinematográfico, sino también en la industria de juguetes y videojuegos. Su primer éxito, *Toy story*, generó un cambio en la dinámica del mundo del cine de animación y con la posterior aparición de películas como *A Bug's Life*, *Toy Story 2*, *Monsters Inc.*, *Buscando a Nemo* y *Los increíbles*, su posicionamiento no tenía discusión.

Además de filmes, en lo empresarial Pixar era sinónimo de una cultura de la innovación. Su equipo ejecutivo contaba con personas de renombre como Steve Jobs, John Lasseter y Ed Catmull. El primero, un adelantado a su época en el mundo empresarial y su principal socio capitalista; el segundo, un gran contador de historias, líder en el segmento de animación y con una amplia trayectoria en el universo del

cine; el último, un prestigioso ingeniero con doctorado dedicado a desarrollar complejos sistemas de animación por computadora. Por otro lado, los resultados financieros para el 2005 fueron espectaculares, con utilidades al cierre de 2004 y 2005 de 124.768 y 152.938 millones de dólares, respectivamente.

Como vemos, Pixar era una montaña de ventajas competitivas que combinaba un producto destacado y respaldado, además, por excelentes resultados financieros, una cultura ganadora y un equipo directivo de élite (mundial). La pregunta por resolver sería, ¿por qué una compañía con un futuro casi que sin límites estaría interesada en una posible compra, por parte de Disney? Si bien esta última era un ícono en la industria, daba claras señales de deterioro en varios aspectos de su modelo de negocios. La respuesta estaría, precisamente, en la lectura del largo plazo que ambas empresas harían, la una sobre la otra.

**Lección 1.** Aunque a primera vista nuestros competidores representen amenazas, siempre hay lugar para generar valor conjunto.

### **Hablemos un poco más acerca de la cultura empresarial**

Mientras Pixar desarrollaba una cultura asociada a la innovación, al trabajo en equipo, a la creatividad y al cambio constante, Disney se posicionaba como una organización altamente burocratizada, lenta en la toma de decisiones y, además, jerárquica. En Pixar, su director general, Edwin 'Ed' Catmull, era conocido como un director ágil. Él implementó



Hacia finales de los años 90 y el 2005, tanto los números, como las políticas internas y los productos reflejaban lo que pasaba en el interior de Disney. Para ese entonces, las opiniones de los analistas eran contundentes: Disney ha perdido su magia, sus contenidos han dejado de ser novedosos y sus historias han perdido a un público antes cautivo.

en sus comités creativos la metodología *Braintrust*, que permitía en un “escenario controlado” ser completamente franco y despiadado respecto de los desarrollos realizados. Se revisaban desde temas técnicos, como la coherencia y la calidad de los guiones, hasta variables que a primera vista pueden ser insignificantes, como lo es el color de las sombras que se reflejan en las imágenes. Pixar apuntaba, continuamente, a la perfección. Una compañía hecha para pensar y evolucionar.

Por la misma época, Disney tenía distintas unidades de negocios con una baja conexión y comunicación. En lo operativo contaba con distintos sistemas de información y una división internacional con pocas sinergias entre países. Sumado a esto, los objetivos estratégicos individuales de países y unidades de negocios no apuntaban del todo al cumplimiento de una estrategia global.

Era de conocimiento en el mercado y de los distintos grupos de interés que las relaciones en el interior del Consejo de Administración de Disney pasaban por su peor momento. La salida de Michael Eisner dejó muchas heridas abiertas. A pesar de ser reconocido como un

líder autocrático, fue eje fundamental para el crecimiento de Disney, ya que trabajó, incansablemente, en la consolidación de la división de parques, canales de radio y televisión e hizo de Disney una marca de presencia casi universal. No obstante, varios puntos jugaron en su contra: los altos niveles de deuda presentados por la compañía en los primeros años del siglo XXI, el intento de toma hostil por parte del grupo Comcast hacia Disney en el 2004 y, por último, la ruptura de relaciones con Pixar. Y es un momento de crisis el punto de inflexión donde nuestras historias dejan de ser dos, para convertirse en una sola.

### **Primer acuerdo de colaboración Disney - Pixar**

Para entender las decisiones futuras es necesario analizar un poco más la historia de la relación Disney - Pixar. A pesar de tener una cultura sólida y un producto diferenciado, los primeros años de Pixar no fueron fáciles. Las continuas pérdidas contables y la dificultad para generar liquidez pusieron en riesgo, en varias ocasiones, la continuidad de la compañía, dadas las fuertes necesidades

de capital de trabajo del departamento de computación para el desarrollo de nuevas tecnologías. En busca de una mejor posición de su flujo de caja, en 1991 la compañía realizó su primer acuerdo de colaboración por 26 millones de dólares con Disney para la realización de tres películas que incluyó el histórico lanzamiento de *Toy Story*.

Los desacuerdos entre Disney y Pixar empezaron a surgir a partir de su siguiente proyecto, *Toy Story 2*, filme originalmente pensado como un estreno directo al formato de video y que, finalmente, fue lanzado a las salas de cines con gran éxito. Disney, en cabeza de Eisner, se negó a considerar este largometraje como parte del acuerdo de tres películas como lo exigía Pixar (por ser inicialmente pensado para ser distribuido por otro canal). De forma paralela y a mucha velocidad, Pixar seguía haciéndose un lugar en la industria, los primeros cinco largometrajes realizados por la compañía habían recaudado, colectivamente, más de 2.500 millones de dólares. Aunque era un acuerdo rentable para ambas empresas,



Pixar se quejó de que este no era equitativo. Argumentaba que fue la encargada de los procesos de creación y producción, mientras que Disney solo se ocupó de la comercialización y la distribución, por tanto, no era justo que las ganancias y los costos de producción se dividieran al 50 %, y no solo eso, Disney poseía, exclusivamente, todos los derechos de la historia original de cada película y sus secuelas.



Foto del archivo histórico de Pixar. Desarrollo de CAPS\*

- Fue en 1986 cuando Steve Jobs le compró la División de Computación a George Lucas y creó Pixar. Allí se encontraría con John Lasseter, diseñador de interfaces para animación, y Ed Catmull, responsable de desarrollo de tecnología informática de vanguardia para la industria cinematográfica.
- Disney y Pixar, cada una por su lado, atravesaban, en 1991, por situaciones complicadas; sin embargo, hicieron un acuerdo histórico de 26 millones de dólares para producir tres largometrajes de animación por computadora, el primero de los cuales fue *Toy Story*. De esta alianza nació CAPS, el sistema de producción de animación por computadora, que revolucionaría la creación de películas animadas tradicionales.



Sobre gerencia y creatividad, Ed Catmull opinó así, en la revista HBS, sobre su equipo en Pixar: “Creemos, que las relaciones duraderas son importantes y compartimos algunas creencias básicas: el talento es poco común. El trabajo de la gerencia no es prevenir el riesgo, sino desarrollar la capacidad de recuperarse cuando ocurren fallas. Debe ser seguro decir la verdad. Debemos desafiar constantemente todas nuestras suposiciones y buscar los defectos que podrían destruir nuestra cultura. Siempre debemos considerar que nuestros principios y prácticas sean transferibles”.

**Lección 2.** Aunque en un escenario de colaboración se deben buscar resultados tanto de corto como de largo plazo, no se deje abrumar por el ahora y, mucho menos, por los resultados netamente financieros.

Las dos empresas intentaron llegar a un nuevo acuerdo a comienzos de 2004. Este sería solo para la distribución, ya que Pixar pretendía controlar la producción y ser dueña de las propiedades cinematográficas resultantes. La empresa, ya sin las abrumadoras necesidades de caja, también quería financiar sus películas por cuenta propia y cobrar el ciento por ciento de los beneficios, pagando a Disney solo un porcentaje de entre el 10 y el 15 % de la tasa de distribución. Más importante aún, como parte de cualquier acuerdo de distribución con Disney, Pixar exigía el control de las películas que ya estaban en producción bajo su antiguo acuerdo, incluyendo *Los increíbles* y *Cars*. Disney consideraba que estas condiciones eran inaceptables, pero Pixar no cedía.

Los desacuerdos entre Steve Jobs y Michael Eisner hicieron que las negociaciones fueran más difíciles de lo esperado, llegando a su fin a mediados de 2004 con un Jobs declarando que Pixar

estaba buscando activamente otros socios aparte de Disney. Anunció, además, a finales de 2004, que Pixar ya no estrenaría películas en noviembre como lo hacía Disney históricamente, sino durante meses de principios de verano, por ser más lucrativos. Esta última estrategia también le permitiría a Pixar lanzar DVD para sus principales estrenos durante la temporada de compras navideñas. Un beneficio adicional de retrasar a *Cars* fue extender el tiempo restante del contrato Pixar-Disney para ver cómo se desarrollaban las cosas entre las dos compañías.

\* Fotos obtenidas del archivo histórico de Pixar en <https://www.pixar.com/our-story-pixar> y <https://pixarplanet.com/>

### **Cambio en el rumbo de Disney. Robert Iger asume la dirección**

El 30 de septiembre de 2005, Michael Eisner dejó la compañía que había liderado por 21 años. Su salida no fue fácil, no se le otorgó ningún cargo dentro del Consejo de Administración y tampoco posición alguna como director emérito, todas estas, opciones muy comunes cuando se trata de la salida de una figura representativa de la alta dirección en las empresas de Estados Unidos y que forman parte de las buenas maneras que se conservan en la cultura empresarial norteamericana.

El 6 de octubre de 2005 Robert Iger asume el liderazgo de Disney y si bien su estilo de dirección era mucho más conciliador que el de su antecesor, traía consigo el estigma de formar parte del equipo directivo de Michael Eisner.

Durante la primera presentación de Robert ante el Consejo de Administración se destacaron, entre otros puntos, las dificultades financieras por las que atravesaba su división de animación. Atribuía entre las principales causas que Disney no había sido capaz de generar un nuevo personaje en el periodo 1995-2005. Enfatizó en el cambio disruptivo en el mundo de la animación, en el que las animaciones interactivas realizadas por computadora eran un factor diferenciador y donde Pixar, precisamente, era el punto de referencia mundial.

**Lección 3.** Para colaborar es importante desprenderse del ego (empresarial y personal). Las dinámicas del mundo empresarial son cada vez más rápidas y hay mucho por aprender de los nuevos actores del mercado. El concepto de barreras de entrada ya no es el mismo de antes.

### **Un único punto en común... (al menos a la vista)**

Aunque parecía casi imposible, había un punto en común entre Disney y Pixar que podía acercar las posturas: Apple. Hacia algún tiempo se había logrado un acuerdo para que a través de la plataforma iTunes (baluarte estratégico de Apple) se hiciera distribución exclusiva de los contenidos de Disney. Esta fue, efectivamente, la puerta de entrada para que Bob Iger pudiera conocer, de primera mano, cuáles eran los planes en el futuro de Steve Jobs con Pixar.

En consecuencia, a finales de octubre de 2005 llegó el momento de ir más allá. Bob, aprovechando todo el contexto relacionado

con el acuerdo entre Apple y Disney, preguntó de manera directa a Steve Jobs sobre una posible compra de Pixar. Sabía que era una pregunta difícil y estaba preparado para recibir un no rotundo. Al final no había una razón (por lo menos tangible) para una venta. Sin embargo, no fue así, lo que vendría a continuación sería uno de los procesos de adquisición más exitosos de los últimos tiempos.



Robert Iger,  
conocido como  
Bob Iger



← Steve Jobs fue un visionario extraordinario, nuestro muy querido amigo y la luz guía de la familia Pixar. Vio el potencial de lo que Pixar podría ser antes que el resto de nosotros, y más allá de lo que nadie hubiera imaginado. Steve se arriesgó con nosotros y creyó en nuestro loco sueño de hacer películas animadas por computadora; lo único que siempre dijo fue simplemente "hacerlo grandioso". Él es la razón por la que Pixar resultó como lo hicimos nosotros y su fuerza, integridad y amor por la vida nos ha convertido a todos en mejores personas. Siempre será parte del ADN de Pixar. (Declaración emitida por Disney/Pixar tras la muerte de Steve Jobs),

**Lección 4.** Siempre busque los puntos en común... Y cuando no los encuentre, acuda a una tercera parte con una visión más clara y objetiva de sus modelos de negocios. Escuchar en el mundo directivo es un don.

personalidad de Steve Jobs terminara por crear una división en el Consejo de Administración de Disney, ya que con el acuerdo pasaría a ser el socio principal de la compañía.

**En busca de lo imposible. Los acuerdos de colaboración deben ir más allá de lo financiero (y de lo visible)**

Para Pixar, las razones eran mucho más diversas:

El acuerdo entre Disney y Pixar cerró, finalmente, en 7.400 millones de dólares y aunque Steve Jobs no lo llevó al límite (podía haber pedido más), era un valor muy difícil de vender al Consejo de Administración de Disney que finalmente accedió a aprobar un pago en acciones por 6.400 millones de dólares y 1.000 en efectivo para Pixar. Las razones iban más allá de los números.

mejorar aún más su flujo de caja, ya que innovar a la velocidad a la que Pixar lo hacía requería de una disposición de fondos continua. Los canales de distribución y la estructura de Disney también eran muy importantes para distribuir los productos de mercadeo y cinematográficos.

Para Disney, los motivos eran evidentes: la extensión de su modelo de negocios, la necesidad de crecer, renovarse y no perder posicionamiento ante otros grandes actores de la industria. Su gran temor era que la fuerte

Steve Jobs tenía una visión empresarial única, y sabía que los modelos de negocios de Disney y Pixar generaban innumerables sinergias de cara al futuro. También era consciente de que Pixar, a pesar de su éxito, era un pez pequeño nadando en un estanque de tiburones y que en cualquier momento una movida hostil, por parte de uno de los líderes (el más importante Disney), podría acabar con ellos. Jobs también sabía que

las barreras de entrada, asociadas a la tecnología, tarde o temprano, iban a caer y a su vez, Disney se podría llevar el talento de Pixar con muy buenas ofertas económicas, ya que, finalmente, tenía recursos de sobra para hacerlo. El acuerdo, claramente, debía incluir que Pixar trabajara en un espacio separado al de Disney para no perder su cultura, y tanto John Lasseter como Ed Catmull debían seguir al frente de la misma, porque solo así Pixar podría perdurar. Los puntos fueron aceptados y tanto Catmull como Lasseter tendrían, a partir de ahora, un lienzo más grande en el cual pintar: la división completa de animación de Disney que pasarían a liderar a partir de ese momento.

El día que se hizo público el cierre del acuerdo, Steve Jobs invitó a Bob Iger a una de sus acostumbradas caminatas alrededor de las instalaciones de Pixar. Si bien los términos del acuerdo estaban claros, Jobs debía decirle algo más a Iger: sin la confianza, los valores y la ética con la que Bob dirigía su empresa, él, Steve Jobs, nunca habría sentido la tranquilidad suficiente para entregar su compañía. Lo que empezó como una relación netamente empresarial, con el paso del tiempo se convirtió en una cercana amistad. Por último, Steve Jobs le contó a su amigo que su cáncer había vuelto y que esta vez las posibilidades de sobrevivir eran menores.

Con el paso del tiempo, la luz de Steve Jobs se fue

apagando, sus apariciones en Pixar y Disney dejaron de ser habituales, por eso necesitaba garantizar que un directivo que resaltara en lo humano formara parte de la extensión de su vida en Pixar. Era ahora responsabilidad de Robert Iger construir los próximos 100 años de la marca Disney - Pixar.

Steve Jobs muere el 5 de octubre de 2011, dejando un legado muy importante en el mundo empresarial. Jobs fue reconocido por su difícil carácter, pero también por la profunda lealtad con sus empresas y sus equipos de trabajo. El presente artículo es un homenaje para Steve Jobs, pero también para Pixar y Disney. El primero, es uno de los líderes empresariales que me enseñó que en las decisiones directivas todo tiene que ver con todo. Me enseñó también que el mejor directivo es aquel que diseña sus empresas para perdurar y para esto se requiere de humildad, paciencia y sabiduría, ya que cuando pensamos y decidimos para el largo plazo no veremos los resultados de nuestras decisiones actuales.

Por otra parte, Pixar y Disney me enseñaron a creer en lo imposible. Los sueños y los límites están para vencerse. Con trabajo, humildad y dedicación, todo, absolutamente todo, puede volverse realidad.

**Lección 5.** Cuando las salidas no sean claras, no se preocupe, en lo humano siempre va a encontrar las respuestas. Las empresas son mucho más que sus números. **I**

## REFERENCIAS

1. <https://www.ukessays.com/essays/education/disney-and-Pixar.php>. (04 de 12 de 2020). <https://www.ukessays.com/essays/education/disney-and-Pixar.php>. Obtenido de: <https://www.ukessays.com/essays/education/disney-and-Pixar.php>.
2. Iger, R. (2020). *Lecciones de liderazgo creativo*. Bogotá, D. C.: Penguin Random House.
3. Levy, Lawrence. (2018). *De Pixar al cielo: mis años con Steve Jobs y cómo reinventamos la industria del cine*. Bogotá, D. C.: Deusto.
4. Catmull, Edwin. (2014). *Creatividad S. A. Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Bogotá, D. C.: Conecta.

## ¿BUSCA LA SOSTENIBILIDAD?

# Articule la Centralidad en el Cliente y el Propósito Corporativo

**L**a sostenibilidad empresarial es un concepto que lleva varias décadas en auge, cada vez es más reclamado, pero a la vez más difícil de alcanzar. Múltiples autores lo han trabajado y, prácticamente, la totalidad de los directivos y empresarios lo persiguen. La realidad empresarial muestra que, prácticamente, para todas las organizaciones es una meta por alcanzar, pero parecería ser cada vez más esquivada; es deseable, pero compleja de lograr.

Esta complejidad está dada, entre otras, por la necesidad de articular elementos en el corto y largo plazos que a menudo se suelen ver como

contradictorios. Si tomamos, por ejemplo, el famoso marco conceptual de la "Triple cuenta de resultados" (*Triple Bottom Line*<sup>1,2</sup>), en una situación de crisis y cambios profundos del consumidor –y de los mercados–, se puede considerar una labor titánica la armonización en el largo plazo de los resultados financieros con el impacto en la sociedad y en el medio ambiente. Además, si se le añade el concepto de "Valor Compartido" (*Shared Value*<sup>3</sup>), enunciado por Porter y Kramer, en que se deben definir todas las políticas y prácticas organizacionales para aumentar la competitividad, buscar la sostenibilidad y

ayudar a la colectividad donde se ubica la organización concreta a solucionar problemas específicos con el fin de lograr el avance de las comunidades, parecería ser, prácticamente, imposible.

En este orden de ideas, es imprescindible combinar dos conceptos que están íntimamente relacionados con la sostenibilidad empresarial, pero que normalmente no se ven como complementarios en esta noble y ardua labor: la centralidad en el cliente y el propósito corporativo. Ya lo apuntaba Theodore Levitt, profesor emérito de Harvard Business School, cuando afirmó que "el propósito de los



**Ignacio  
Osuna Soto**

Ph. D.  
Profesor  
INALDE Business School



**Sergio  
Pardo Jaramillo**

Profesor  
Universidad de La Sabana



**Andrés  
Felipe Muñoz**

Profesor  
Universidad de La Sabana  
Investigador Afiliado Center  
for Transportation & Logistics  
MIT



A **28 %** de los consumidores les preocupa cómo la compañía de la marca que van a adquirir trata a las personas que trabajan para ellos<sup>1</sup>



A **20 %** de los consumidores les preocupa cómo la compañía de la marca que van a adquirir trata el medio ambiente<sup>1</sup>

Tres conceptos que al aterrizar en las empresas permitirán la transformación que hará posible responder a las demandas sociales y ambientales que se empiezan a sentir como urgentes.



**Álvaro Lleo**

Associate professor  
of Managing People  
Universidad de Navarra

negocios es crear y mantener clientes a lo largo del tiempo<sup>4</sup>.

#### LA CENTRALIDAD EN EL CLIENTE

Este concepto es imprescindible en las organizaciones que quieren ser sostenibles en el tiempo es de suma importancia<sup>5,6</sup>, y ahora con más fuerza, en razón a los profundos cambios que

estamos evidenciando en el comportamiento de los clientes y de la sociedad. Estos cambios llaman a una verdadera transformación, no solo tecnológica, como algunos la han querido restringir, sino de modelo de negocio, incluso de ecosistema. Esta transformación se debe dar, pero ¿cómo hacerla compatible con el propósito

corporativo? Este debería ser más permanente en todas las organizaciones y dar luz en la niebla del cambio, ser faro en la tempestad.

La sostenibilidad impacta por la centralidad en el cliente al buscar un rendimiento financiero a largo plazo<sup>7</sup>, pero también tiene una relación directa con el propósito corporativo<sup>8</sup>, ya que las empresas deben perseguir una contribución que vaya más allá del desempeño económico<sup>9</sup>, proporcionando un significado compartido y una razón de su existencia<sup>10</sup>. Pero ¿qué es verdaderamente la centralidad en el cliente y el propósito corporativo? Y ¿por qué están íntimamente relacionados con la sostenibilidad empresarial?

Desde su origen, la centralidad en el cliente ha tenido un desarrollo diverso y ha recibido múltiples definiciones. Probablemente, es por esto que, al preguntar por este concepto, varias respuestas emergen, y no siempre con los mismos elementos, alcances y descripciones. La centralidad en el cliente parecería ser un concepto reciente, pero ya en la década de los años 50 fue entendida como la forma de implementar la ubicación del cliente en la empresa. Específicamente, en 1954,

Peter Drucker afirmó que “es el cliente quien determina qué es un negocio, qué produce y si prosperará en el futuro”<sup>11</sup>.

#### **Una experiencia satisfactoria para el cliente**

Por la misma época, Laurence Abbott, en su libro *Quality and Competition*, propuso pasar de una visión de la oferta de valor como producto, a una como una experiencia satisfactoria para los clientes<sup>12</sup>.

#### **La cultura organizacional y su vínculo con el cliente**

Pero fue hasta la década de los años 90 que se empezó a hablar, propiamente, de centralidad en el cliente, cuando se sugirió que las organizaciones se deberían enfocar en los mercados a

los que sirven<sup>13</sup>, ya que como demostraron Narver y Slater, en su investigación de 1990, las empresas centradas en el mercado tenían un mejor desempeño económico y financiero que las que no lo hicieron<sup>14</sup>. Además, en 1993, el profesor Rohit Deshpandé, de Harvard Business School y miembro del Consejo Asesor Internacional de INALDE, junto con los profesores Farley y Webster Jr., expandieron el concepto de centralidad en el cliente al vincularlo, de manera estrecha, a la cultura organizacional<sup>15</sup>. En su conceptualización, esta última apalanca la orientación al cliente al ser “el conjunto de creencias que antepone el



**55 %** de los consumidores consideran que hoy las empresas tienen una mayor responsabilidad para actuar sobre cuestiones relacionadas con su propósito<sup>1</sup>



**70 %** de los consumidores de la generación Y, es decir, millennials, quieren trabajar en empresas con un propósito auténtico<sup>1</sup>

interés del cliente” a las otras necesidades corporativas.

### **La centralidad en el cliente también crea valor para las firmas**

El gran aporte de la década de los 90 se centró en hacer compatible el impacto financiero, con la necesidad fundamental de atender a cada cliente como un individuo y darle lo que realmente quiere y necesita<sup>16</sup>. Este último elemento evolucionó hasta considerar a la centralidad en el cliente como un proceso bidireccional en el que se crea valor para el cliente y para la firma simultáneamente<sup>17</sup>. En 2012, Fader añade que el valor para el cliente se logra al alinear a toda la empresa con

el cliente, y sus necesidades a partir de la oferta de valor, mientras que el valor para la firma es el resultado de fomentar la lealtad del cliente<sup>18</sup>. Además, se deben maximizar las relaciones a largo plazo entre clientes y empresas<sup>19</sup>, sin perder de vista la rentabilidad.

En resumen, una organización verdaderamente centrada en el cliente es aquella que ubica al mismo como el centro de la actividad empresarial y diseña y ejecuta todas las actividades en torno de él, con el propósito de generar una relación de valor (hacia y desde el cliente), al comprometerse y satisfacer sus necesidades en el largo plazo<sup>20</sup>,

sin olvidarse de la rentabilidad para la empresa<sup>21</sup>.

En este contexto, algunos autores afirman que es necesario incluir en la centralidad en el cliente algunas variables distintivas y permanentes relacionadas, de manera directa, con la razón de ser de la organización, por ejemplo, con los valores compartidos<sup>22, 23</sup>, la coherencia con la misión organizacional<sup>24</sup> o incluso la preocupación por un consumo consciente<sup>25</sup>. Fruto de lo anterior, se estaría más cerca de conseguir la sostenibilidad organizacional<sup>26</sup>.

### **La centralidad en el cliente y el propósito corporativo**

Al vincular a la centralidad en el cliente conceptos como los valores, las metas, la filosofía corporativa o, incluso, la misma declaración de misión de la organización, en realidad lo que se está haciendo es vincularla con el propósito corporativo<sup>27</sup>, y utilizar este como el vehículo adecuado para que la centralidad en el cliente ayude, de manera directa, a la sostenibilidad.

Traer a escena el propósito corporativo no es un punto menor en la obtención de la sostenibilidad. En 1994, Bartlett y Ghoshal definieron el propósito corporativo como “la declaración de la respuesta moral de una empresa a



A **19 %** de los consumidores les preocupa cómo la compañía de la marca que van a adquirir **apoya a las comunidades en donde opera**<sup>1</sup>

sus responsabilidades ampliamente definidas” y especificaron que no puede ser, simplemente, “un plan amoral para explotar la oportunidad comercial” y que además es fundamental en la estrategia corporativa<sup>28</sup>, teniendo presente la generación económica para los accionistas. El concepto siguió evolucionando, para referirse hoy a la identidad de la organización, su razón de ser

declarada (y vivida) y el papel que desempeña en su entorno; en últimas, son los “valores más amplios que promuevan el bienestar de la sociedad y los individuos dentro y fuera de los negocios”<sup>29</sup>, prácticamente, todo lo que está más allá del beneficio económico de la organización.

El propósito corporativo no es una alegoría, una frase bonita en la página web, un lema en las redes sociales,

o una declaración colgada en una pared cerca de la oficina de quien dirige la organización. La verdadera vivencia del propósito corporativo tiene en cuenta las responsabilidades sociales, éticas, económicas, de gobierno, y medioambientales<sup>30</sup> de la organización; además, es clave la propia motivación de los colaboradores de las organizaciones<sup>31</sup>. Sin duda, ayuda, de manera notable, a la sostenibilidad.

Finalmente, es claro que solo a través de la unión entre propósito corporativo y centralidad en el cliente se logrará el fin último de la sostenibilidad empresarial consiguiendo el progreso de la sociedad<sup>32</sup>. Estos dos conceptos son los cimientos para que la transformación organizacional sea sólida y bien asentada. Asimismo, surgirán nuevas formas de generación de valor desde y para la organización. Sostenibilidad, centralidad en el cliente y propósito corporativo son tres conceptos inseparables para todas las organizaciones. **I**

La centralidad en el cliente es esencial en las organizaciones que quieren ser sostenibles en el tiempo y, ahora, con más fuerza, en razón a los profundos cambios que estamos evidenciando en el comportamiento de los clientes y de la sociedad.

## REFERENCIAS

1. Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*.
2. Newport, D.; Chesnes, T.; Lindner, A. (2003). The "environmental sustainability" problem: Ensuring that sustainability stands on three legs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
3. Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
4. Levitt, T. (1986). *The marketing imagination*. London: Collier Macmillan.
5. Gaurav, R., & Shainesh, G. (2016). The changing face of customer centrality. *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. Palgrave Macmillan.
6. Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping Research on Customer Centricity and Sustainable Organizations. *Sustainability* (Switzerland).
7. Lee, J.-Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268.
8. Anitsal, I., Anitsal, M. M., & Girard, T. (2013). Retail mission statements: Top 100 global retailers. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 1–20.
9. Eldor, L. (2020). How Collective Engagement Creates Competitive Advantage for Organizations: A Business-Level Model of Shared Vision, Competitive Intensity, and Service Performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177–209.
10. Rey, Carlos, Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Macmillan.
11. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
12. Abbott, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. Columbia University Press, 229
13. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
14. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
15. Deshpandé, Rohit, Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
16. Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.
17. Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centrality. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
18. Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45
19. Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing: In the new interactive world, companies need to shift their focus from building brands to cultivating relationships. *Harvard Business Review*.
20. Gaurav, R., & Shainesh, G. (2016). The changing face of customer centrality. *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. Palgrave Macmillan
21. Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*. New York: McGraw Hill Professional.
22. Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18.
23. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*
24. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2016). Benefits, Characteristics, Components, and Examples of Customer-Oriented Mission Statements. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 9(1), 19–32.
25. Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39.
26. Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2018). Building Sustainability into Services Marketing: Expanding decision-making from a mix to a matrix. *Sustainability* (Switzerland), 10(9).
27. Salem Khalifa, A. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236–251.
28. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*.
29. Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., & George, G. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
30. Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63(4), 585–594.
31. Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2020). Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement. SSRN.
32. Hsieh, N.-H., Meyer, M., Rodin, D., & van't Klooster, J. (2018). *The social purpose of corporations*. *Journal of the British Academy*.

Pie de fotos tomados de:

1\*. Deloitte 2019 Consumer Pulsing Survey in the United States, United Kingdom, China, and Brazil. *2020 Global Marketing Trends*. [www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html)

# EJECUCIÓN

GUÍA PRÁCTICA  
PARA UN  
RENDIMIENTO  
SOBRESALIENTE  
EN 2021



¿CUÁL ES EL PRIMER Y MÁS COMÚN OBSTÁCULO QUE IMPIDE LA EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA? ¿CÓMO SUPERARLO?  
- pág. 75

AL EJECUTAR LA ESTRATEGIA, ES POSITIVO PERSEGUIR UNA O VARIAS METAS A LA VEZ  
- pág. 78

Se ha preguntado ¿por qué cuesta tanto implementar una estrategia o llevarla hasta el final? Con esta guía útil para su ejecución, además de entender el concepto, se entregan unas recomendaciones para superar los obstáculos que, por lo general, impiden su implementación y, adicionalmente, se puntualiza en una *metodología práctica* que le ayudará a conseguir sus propósitos en su organización.



Jorge Iván  
Gómez Osorio

Ph.D.  
Profesor  
INALDE Business School



CUATRO DISCIPLINAS QUE  
LES IMPIDEN A LOS DIRECTIVOS  
ABANDONAR SU ESTRATEGIA  
Y CONSEGUIR SUS OBJETIVOS

-pág. 78

## UN CONCEPTO SENCILLO Y AL ALCANCE DE LA MANO

Antes de explicar la ejecución, vamos a usar un concepto simple de estrategia. Esta última es la recolección de información que lleva a cabo la empresa sobre clientes, entorno y competidores para tomar las mejores decisiones, aquellas que aseguran el logro de unos excelentes resultados económicos para la empresa<sup>1</sup>.

La ejecución consiste en el proceso en el que ponemos por obra la estrategia de la empresa. Es el proceso en el que llevamos a la práctica esas decisiones que surgen después de haber pensado a fondo la estrategia.

Por estas razones quiero presentar una definición operativa de ejecución de la estrategia, la cual puede ayudar a mejorar esta capacidad empresarial a medida que se aplique en la organización.

La ejecución de la estrategia, en términos simples, es HCS: "Hacer que las Cosas Sucedan".

El núcleo de esta definición es la acción, pero se trata de un tipo especial de acción. Por un lado, es acción coordinada y, por otro, es acción colectiva. La ejecución de la estrategia tiene como núcleo una acción organizada y coordinada. Como resultado la ejecución no es una tarea individual sino una tarea asociativa y colaborativa de toda la organización.

Como profesor del método del caso y asesor empresarial, muchas veces encuentro que las pérdidas financieras de una empresa no son, en realidad, un problema financiero sino el resultado de una vaga estrategia y una muy débil cultura de la ejecución. En este sentido, tanto la *calidad* de las decisiones estratégicas como la *eficacia* en ejecución reflejan los resultados económicos de la empresa en el estado de resultados, es decir, en el PyG.

<sup>1</sup> Harreld, Bruce (2014).



## ¿POR QUÉ NOS CUESTA EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS?

Basado en la investigación de autores, consultores y mi propia experiencia puedo señalar que son tres los obstáculos que impiden una efectiva ejecución de la estrategia en las empresas:

### 1 El torbellino<sup>2</sup>

Es el conjunto de situaciones diarias y urgentes que nos absorben y nos capturan la atención. Como resultado nos vemos obligados a actuar sin dilación o dudas por la urgencia y necesidad de respuesta. Los ejemplos clásicos del torbellino son los correos, los plazos de entrega, las llamadas,

las reuniones y todas aquellas solicitudes diarias que son urgentes y no dan espera. Ante el torbellino no nos queda otra alternativa distinta a la reacción rápida.

### 2 La indisciplina y la inconsistencia

Son en últimas, la incapacidad de tomarse en serio las metas y los objetivos y actuar según las circunstancias de cada momento. La mejor manera de saber si somos disciplinados y consistentes frente a las metas y objetivos es respondiendo de manera positiva al siguiente cuestionario:

<sup>2</sup> Concepto usado por Covey, S. (2019).



- ¿Tiene metas y objetivos?
- ¿Tiene metas y objetivos por escrito?
- A esas metas y objetivos, ¿les hace un seguimiento? ¿Anual? ¿Trimestral? ¿Mensual? ¿Semanal? ¿Diario?

Probablemente, la primera respuesta es un rotundo sí. Las siguientes preguntas tienen menos posibilidad de respuesta positiva. Eso lo sabemos por la experiencia que tenemos al trabajar con directivos y empresarios de diferentes industrias.

### 3

#### La dispersión

Es la necesidad de querer abarcarlo todo; el deseo de un directivo de querer perseguir muchas metas a la vez. Lo anterior se traduce en muchos productos, mercados, iniciativas, proyectos y, en especial, reuniones y llamados a la acción que terminan por llenar las agendas, generando mucho movimiento en el interior de la organización.

La ejecución de la estrategia en términos simples es HCS: "Hacer que las Cosas Sucedan".



Enfocar nuestra estrategia nos lleva a elegir hasta tres metas específicas: medibles, alcanzables, realistas y, sobre todo, definidas en el tiempo.

### UN MÉTODO EFICAZ

Después de muchos años de participar en ejercicios de planeación estratégica, me quedaba la sensación de insatisfacción por el resultado. Sin embargo, gracias a varias experiencias empresariales y académicas, llegué al convencimiento de que un proceso de planeación estratégica puede ser eficaz usando, de manera disciplinada una metodología.

Uno de los métodos que más me ha llamado la atención es el de las cuatro disciplinas de la ejecución de Franklin Covey. Explicaré esta metodología que

complementaré con las ideas del inversor John Doerr y el oráculo de Omaha, Warren Buffett, así como mi propia experiencia.

Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX)<sup>3</sup> constan de unas actividades clave que nos llevan a alcanzar la eficacia a la hora de ejecutar la estrategia en las organizaciones. La principal característica de esta metodología es lograr la ejecución de la estrategia en medio del torbellino, por medio de una filosofía de la dirección basada en el enfoque, la acción consistente, la medición y la responsabilidad de las personas ante la organización.

<sup>3</sup> Metodología creada por Covey, S. (2019) y el equipo de Franklin Covey.



## EL CAMINO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN

### **A** Primera disciplina: enfocarse en seleccionar las Metas Crucialmente Importantes (MCI)

Esta es la disciplina del foco, es decir, la disciplina de la priorización de las metas, ya que el directivo debe escoger las dos o tres más importantes de la organización en un periodo determinado. Estas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y, sobre todo, definidas en el tiempo. Covey usa la siguiente fórmula para ilustrar la redacción de este tipo de metas: "De X a Y en tanto tiempo".

Warren Buffett tiene la costumbre de hacer una lista de 25 metas al comienzo de cada año y, sobre esta, lleva a cabo un proceso de selección en orden de las cinco primeras metas. Una vez ordena la selección se enfoca en cada una. Las que quedan por fuera de esta priorización salen de la mente de Buffet; mientras que las primeras reciben toda la atención posible en su agenda personal.

### **B** Segunda disciplina: actuar sobre medidas de predicción clave

Esta disciplina consiste en escoger las actividades más críticas: aquellas que más nos acercan al logro de las MCI. Se trata de las actividades tipo "Pareto", es decir, las acciones mínimas que nos aseguran el máximo de los resultados. Bajar de peso es el ejemplo clásico que nos ayuda a comprender esta disciplina. Si



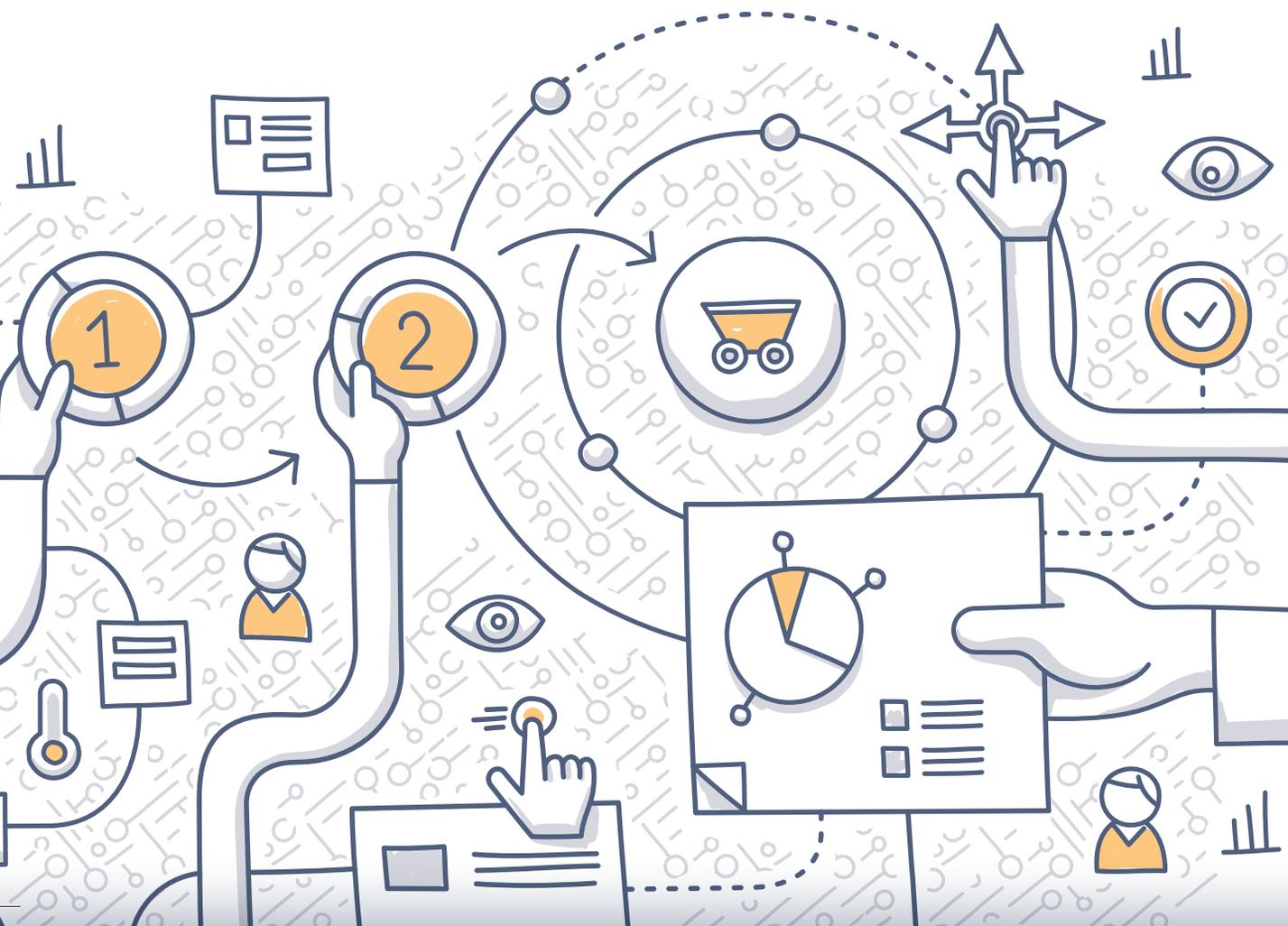
Las medidas de predicción son indicadores simples que señalan si está cumpliendo o no con las metas crucialmente importantes (MCI).

bajar de peso es la meta, entonces, las medidas de predicción más importantes serán: menos calorías al día y más horas de ejercicio.

John Doerr explica de manera brillante, las medidas de predicción en un TED, *Why the secret to success is setting the right goals*, en el que muestra las medidas de predicción como los KR (Key Results) o indicadores clave que nos llevan a una fórmula: cumplimos o no cumplimos: simple. Así son las medidas de predicción, indicadores simples que señalan si está cumpliendo o no con las metas que nos conducen a las MCI.

**C Tercera disciplina: crear un tablero de resultados para la rendición de cuentas**  
Esta disciplina tiene que ver con hacer visible en la organización los resultados, a través de gráficos, los logros más importantes medidos en indicadores y ratios que evidencien el cumplimiento de las MCI, así como el cumplimiento de las medidas de predicción o KR.

Esa disciplina parte de una idea y es entender los negocios como un juego. Naturalmente, cuando este último lleva un registro y un marcador genera más espíritu competitivo y deseo de ganar, lo que



exige aún más a los competidores. Contar con un tablero de resultados es una manera de recibir retroalimentación permanente sobre el juego y qué acciones se deben llevar a cabo para ganar el partido.

Metodologías como el BSC (*Balanced Score Card* o Cuadro de Mando Integral) son muy útiles para llevar a cabo estos ejercicios de construcción y definición de indicadores.

## **D** Cuarta disciplina: establecer una cadencia de seguimiento para la rendición de cuentas

Por último, la cuarta disciplina es la principal y la que olvidamos frecuentemente en la organización, porque es donde se gesta la ejecución, esto es, en el seguimiento constante, periódico y disciplinado de la estrategia.

Esta última consiste en definir en el calendario unos momentos específicos del año para pasar la gente al tablero y pedirle una rendición de cuentas de las MCI, de las medidas de predicción y, naturalmente, del tablero de resultados. Esta disciplina nos ayuda a vivir el valor de la responsabilidad de las personas con los resultados esperados por la organización.

Mi recomendación a los gerentes generales es que una vez se construyan las metas anuales, se fije en el calendario la fecha en la que se llevarán a cabo las reuniones de seguimiento estratégico a las metas. En este sentido, resulta muy útil dividir el año por trimestres o Qs (*Quarters*) para agendar las reuniones a la semana siguiente de haber cerrado un trimestre.



Contar con un tablero de resultados es una manera de recibir retroalimentación y detectar qué acciones se deben llevar a cabo para ganar el partido.

## CONCLUSIÓN

Finalmente, vale la pena señalar que la clave de la ejecución es la disciplina que consiste en vivir unos principios difíciles por el sesgo cognitivo de la aversión a la pérdida, por ejemplo, el principio de “Menos es más”, porque elegir pocas metas nos hace sentir poca cosa, lo que es un gran error. Asimismo, el principio de *aprender a decir no*, también nos hace sentir mal con los demás y nuestro ego se resiente de no poder generar el reconocimiento permanente de los demás y, por último, el principio de escasez, tenemos

más oportunidades e ideas que tiempo y recursos para llevarlos a cabo, por esto, el enfoque y el orden.

La ejecución se logra cuando somos capaces de “hacer que las cosas sucedan”, cuando conseguimos resultados a través de otros. Por esto, Drucker insistía en que el *management* era, sobre todas las cosas, alcanzar el desempeño y este se logra mediante resultados.

En resumen, la palanca más poderosa para alcanzar las metas es la ejecución. El resto, son sofisticaciones. **I**

### REFERENCIAS

- Covey, Sean y otros. (2019). *Las 4 disciplinas de la ejecución*, Editorial Penguin Random House Group, Bogotá.
- Doerr, John. (2019). *Mide lo que importa, cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con los OKR*, Editorial Penguin Random House Group, Bogotá.
- Harrel, Bruce. (2014). *Ejecución de la estrategia*, Serie de estrategia, Harvard Business Publishing.
- Tracy, Brian. (2019). *Controla tu tiempo, controla tu vida*, Editorial Taller del éxito, Bogotá.

### VIDEOS

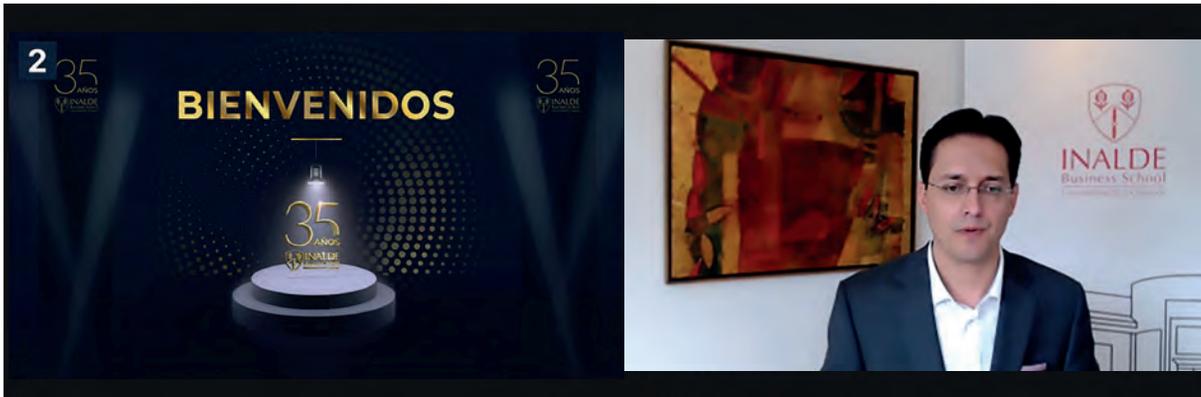
- TED  
[https://www.ted.com/talks/john\\_doerr\\_why\\_the\\_secret\\_to\\_success\\_is\\_setting\\_the\\_right\\_goals](https://www.ted.com/talks/john_doerr_why_the_secret_to_success_is_setting_the_right_goals)  
Warren Buffet y el establecimiento de metas  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_mxgOwwQFSg](https://www.youtube.com/watch?v=_mxgOwwQFSg)

### Páginas WEB

- <https://www.whatmatters.com/>  
<https://franklincovey.com.co/programas/las-4-disciplinas-de-la-ejecucion/>

# INALDE

## 35 AÑOS TRANSFORMANDO LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA ALTA DIRECCIÓN



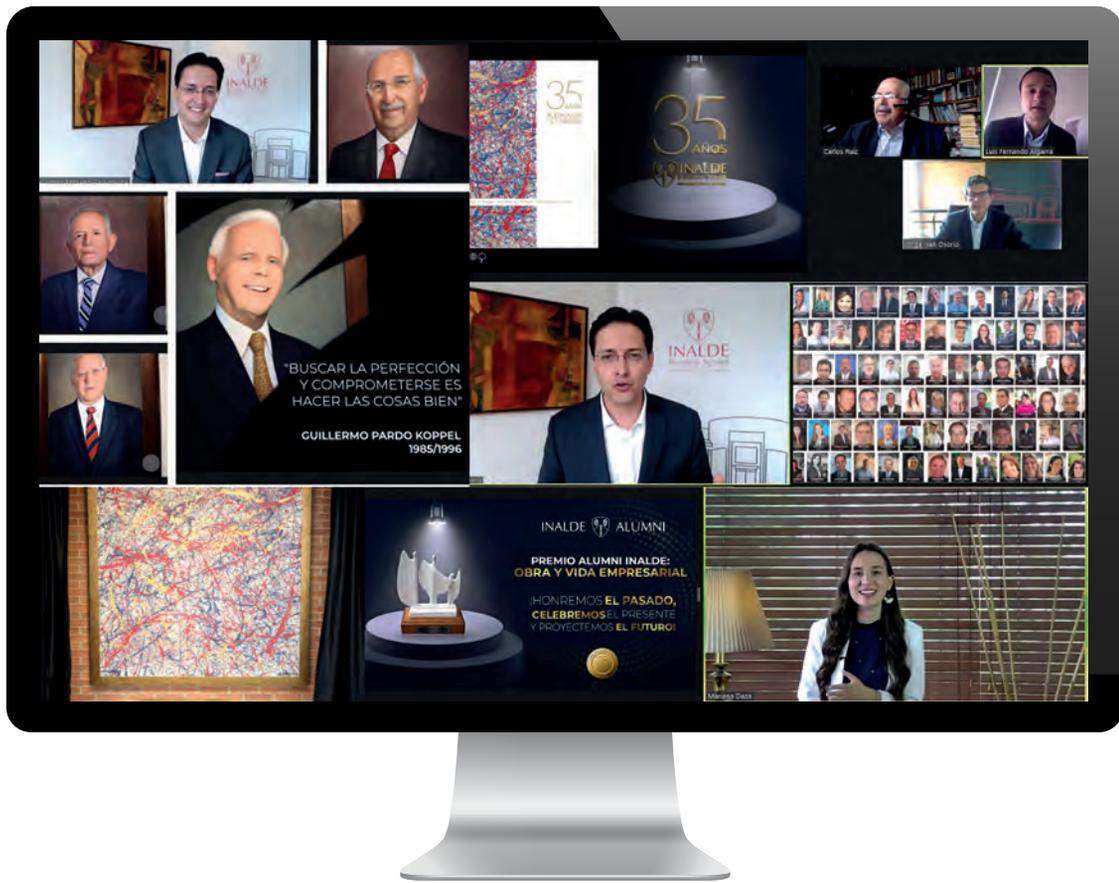
**INALDE Business School es la primera business school de Colombia** y desde hace 35 años ha sido el espacio ideal de formación y perfeccionamiento de habilidades directivas y toma de decisiones prudentes por medio del Método del Caso.

En 2020 honramos el pasado, celebramos el presente y proyectamos el futuro, en la celebración del treinta y cinco aniversario de INALDE junto con la comunidad Alumni INALDE, profesores, conferencistas e invitados internacionales.

En la apertura del evento, Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, recordó que el propósito de la primera escuela de negocios de Colombia es integrar el diálogo entre los sectores para fortalecer el crecimiento económico del país, perfeccionar la alta dirección y así poder transformar la sociedad. De igual manera, el exrector de la Universidad

de La Sabana y presidente del consejo directivo de INALDE, Obdulio Velásquez Posada, afirmó que "los empresarios fueron los protagonistas del año, porque se enfrentaron a muchos retos y desafíos que trajo consigo la pandemia. Actuar con agilidad y prudencia para solucionar los problemas de hoy, refuerza el compromiso con la transformación de la sociedad".

Como parte de la finalidad de honrar el pasado, se presentaron los retratos al óleo de Guillermo Pardo Koppel, director general, 1985 – 1996, con su legado: *Buscar la perfección y comprometerse es hacer bien las cosas*; Peter Montes Swanson, director general, 1996 – 2002, con su legado: *Enfrentar las crisis con innovación y creatividad es dirigir*; Pedro Niño Rodríguez, director general, 2003 – 2012, con su legado: *Planeación estratégica para el crecimiento*; y Luis Fernando Jaramillo Carling,



En 2020 honramos el pasado, celebramos el presente y proyectamos el futuro, en la celebración del trigésimo quinto aniversario de INALDE junto con la comunidad Alumni INALDE, profesores, conferencistas e invitados internacionales.



director general, 2013 – 2018, con su legado: *Queremos ser referentes entre las escuelas de negocios*, para homenajear el servicio que han prestado a INALDE a lo largo de estos treinta y cinco años.

Asimismo, se desarrolló un panel en el que estuvieron como invitados especiales Rafael Gómez, director general de IPADE Business School, México; Rodolfo Rivarola, director general de IAE Business School, Argentina; y Franz Heukamp, director general de IESE Business School, España.

También, se llevaron a cabo conferencias y charlas de temas de interés con invitados como Catalina Escobar, presidenta de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar y Executive MBA 1997 de INALDE; Vivek Wadhwa, gurú en innovación, tecnología, emprendedor y columnista de importantes medios en Estados Unidos y el almirante Guillermo Barrera, professor and distinguished international fellow y PADE 2006 de INALDE.

Carlos Ruiz, director de la revista *Istmo* de IPADE México, Jorge Iván Osorio, director académico y profesor de INALDE y Luis Fernando Algarra, director de la *Revista*



Directores de INALDE Business School desde 1985 hasta 2018

INALDE, llevaron a cabo el panel del lanzamiento de la edición especial de la *Revista INALDE 35 años*. Y, como uno de los eventos principales, se realizó el panel del lanzamiento del libro *Dirección empresarial ¿Cómo navegar en tiempos de crisis?*, que contó con la participación de Fernando Quijano, director del diario *La República*.

Por último, José Alejandro Cortés, fundador y expresidente del Grupo Bolívar y PADE 1987 de INALDE, fue el ganador del Premio Alumni INALDE Obra y Vida empresarial 2020 por ser un agente movilizador que ha dedicado muchos años de servicio y compromiso a la transformación social. "Este reconocimiento realmente me enorgullece y para mí es un privilegio inexplicable, precisamente, ahora que estoy *ad portas* de culminar mi periplo de la vida de trabajo y empresa", afirmó.

La celebración tuvo un gran despliegue en diferentes medios de comunicación de Colombia, como en *La República* y *Portafolio*, a través de artículos, entrevistas y destacados

en los que se conmemoraron estos primeros treinta y cinco años transformando la sociedad a través de la alta dirección. **I**



▶ Escanéame

Vídeo | Revive los mejores momentos de la celebración de los treinta y cinco años de INALDE.



📱 Escanéame

"José Alejandro Cortés fue condecorado por INALDE Business School por su trayectoria empresarial", artículo publicado por el diario *La República*.



📱 Escanéame

"INALDE Business School lanzó libro de dirección en tiempos de crisis", artículo publicado por la revista *Semana*.

Uno de los eventos virtuales realizados durante la jornada de celebración fue el panel de presentación de la edición especial de la *Revista INALDE 35 años*.





Almirante Guillermo Barrera, professor and distinguished International Fellow y excomandante de la Armada.



Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE.



Jorge Iván Osorio, director académico y profesor de INALDE.



Ciro Gómez Ardila, profesor de INALDE.

# 35 AÑOS



Luis Fernando Algarra, director de la Revista INALDE.



Franz Heukamp, director general de IESE Business School.



Ignacio Osuna Soto, profesor de INALDE.

La celebración del trigésimo quinto aniversario de INALDE fue, además, un espacio de profunda reflexión acerca de los retos, las responsabilidades y oportunidades que tienen los empresarios y directivos para, en tiempos de crisis, fomentar por medio de las organizaciones la equidad y una verdadera transformación social.



Rafael Gómez Nava, director general de IPADE Business School.



Catalina Escobar Restrepo, presidenta de la Fundación Juanfe.



Rodolfo Rivarola, director general de IAE Business School.



Sandra Idrovo Carlier, profesora de INALDE.



Fernando Quijano Velasco, director del diario La República.

MISIÓN INALDE

# MISIÓN INALDE

testimonio de amor, entrega  
y transformación de la sociedad



¡Somos Misión INALDE! Hemos detectado importantes necesidades en las que podemos trabajar de manera conjunta para marcar la diferencia y, desde INALDE, queremos destacar los momentos más importantes y llenos de felicidad de Misión INALDE, una campaña que se ha convertido en un sello institucional con la intención de aportarles a las comunidades más vulnerables del país. ¡Te invitamos a sumarte a esta causa!



**ALEJANDRO MORENO SALAMANCA,  
DIRECTOR GENERAL DE INALDE**

→ “La potencia para cambiar el mundo y contener la pandemia ha servido para destacar lo que lograremos juntos como comunidad de egresados. Es de resaltar que la situación actual tiene un lado positivo y la solidaridad que se ha despertado a raíz de esta difícil situación nos señala ese lado positivo como comunidad INALDE”.

**ROLANDO RONCANCIO RACHID,  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD  
DE LA SABANA Y EXECUTIVE MBA**

→ “Unisabana *Herons Ventilator* es una historia de servicio que refleja muy bien el espíritu de la universidad y de su comunidad. Esta historia de servicio está marcada por un intenso trabajo de alto rigor científico y con el máximo sentido de responsabilidad por nuestro país durante el 2020”.



**ALEJANDRA VARGAS,  
EXECUTIVE MBA  
Y PRESIDENTA DE PROMOCIÓN  
2015-2017**

→ “Liderar la línea de acción de Misión INALDE se ha convertido en algo gratificante y conmovedor. Es un proyecto donde se va más allá de la labor directiva para impactar lo social que también forma parte de lo que es INALDE. Como directivos y egresados podemos aportar mucho a la sociedad y no tengo duda de que unidos no solo somos más fuertes, sino que podemos llegar más lejos”.



**PADRE CARLO SILVA,  
CAPELLÁN DE INALDE**

→ “Misión INALDE ha sacado a la luz la magnanimidad, la grandeza de corazón, de alma. Esta misión ayuda a que los sueños de ayudar, dar, acoger y reparar se concreten y se cumplan en los lugares donde realmente se necesita. De un modo concreto y medible, la formación humanística de INALDE se ha cristalizado en Misión INALDE, convirtiéndola en un canal para encauzar la responsabilidad social de empresas dirigidas por miembros de la comunidad Alumni INALDE”.

**MARÍA FERNANDA CASTRO,  
EXECUTIVE MBA**

→ “Misión INALDE es un brazo más de INALDE como institución. Es la unión de los Alumni en torno de servir y dar. El mayor impacto durante el 2020 fue darnos a quienes más lo necesitan, a través de donaciones para la construcción de ventiladores, por medio de ideas, tiempo, regalos de navidad y mercados. Servir es la misión que tenemos como seres humanos y como Alumni es nuestro deber hacerlo con quienes no tienen tantas oportunidades”.



## MISIÓN INALDE



### EDER WALTERS, HABITANTE DEL SUR DE SAN ANDRÉS

→ "Aquí en el Hoyo Soplador, la comunidad da gracias a Dios, a la Fuerza Aérea Colombiana y a Misión INALDE por la ayuda que nos han brindado".

### MONSEÑOR JAIME URUEL SANABRIA, VICARIO APOSTÓLICO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA

→ "Ustedes, se han puesto la 'camiseta' y han llegado a este bello rincón de Colombia. Los invitamos a seguir llevando solidaridad a los sitios más apartados de nuestro país".



### COMANDANTE CORONEL, COMANDO AÉREO DE COMBATE N.º. 6 JORGE IVÁN PANTOJA - FAC, PDD

→ "Misión INALDE es un un mensaje de esperanza, especialmente, en las tierras del Caquetá y Putumayo, donde su gente ha sufrido los flagelos de diferentes agentes de inestabilidad. Con esta misión acompañamos a poblaciones, generamos alegría y el impacto es totalmente positivo y esperanzador. Además, todo lo que vimos en las aulas lo estamos materializando, de una u otra manera, con estas acciones humanitarias, con el compromiso y la unión de un objetivo común. Como militar, Alumni INALDE y colombiano, me siento con el compromiso de sacar adelante a nuestro país".





## DIRECCIÓN GENERAL



### ALEJANDRO MORENO SALAMANCA, JURADO EN EL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA / 2020

→ Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE Business School, participó, por segunda vez consecutiva, como jurado en el Premio Nacional de Alta Gerencia, edición 2020, que otorga la Presidencia de la República de Colombia y cuya entrega se llevó a cabo en la Casa de Nariño.



### ALEJANDRO MORENO SALAMANCA RECIBE EL CERTIFICADO DEL CURSO INTEGRAL DE DEFENSA NACIONAL - CIDENAL

→ Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE Business School, obtuvo el certificado del Curso Integral de Defensa Nacional – Cidenal, en la ceremonia de graduación del Curso de Altos Estudios Militares - CAEM y Cidenal 2020 de la Escuela Superior de Guerra.



- DIRECCIÓN GENERAL
- ALUMNI
- PUBLICACIONES
- PROFESORES



ALUMNI

PRIMERA RONDA VIRTUAL DE CONEXIÓN LABORAL  
ALUMNI INALDE



Claudia Alzate



Arancha Ruiz



Andrés Bonilla



Willy von Mayenberger

Con la participación de panelistas como: Claudia Alzate, experta en *design thinking*, transformación digital y gestión del cambio y Executive MBA de INALDE; Arancha Ruiz, experta y referente en marca personal y talento; Andrés Bonilla, gerente de talento humano de Continental Gold y Executive MBA de INALDE; y Willy von Mayenberger, experto internacional en gestión estratégica y talento humano y PADE de INALDE, se llevó a cabo, de manera virtual, la primera ronda de conexión laboral de Alumni INALDE y el lanzamiento de la Línea de Acción N°. 4 de Alumni Unidos: Conexión Laboral, en donde “gestionamos el ecosistema laboral conectando a la comunidad Alumni INALDE con nuevas oportunidades de trabajo y con el mejor talento”.



## PROFESORES

PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO  
'THE ROLE OF FAMILY DYNAMICS AND  
CULTURE IN THE PSYCHOLOGICAL  
OWNERSHIP OF FAMILY SHAREHOLDERS  
IN FAMILY BUSINESSES'



María Piedad López



Diógenes Lagos

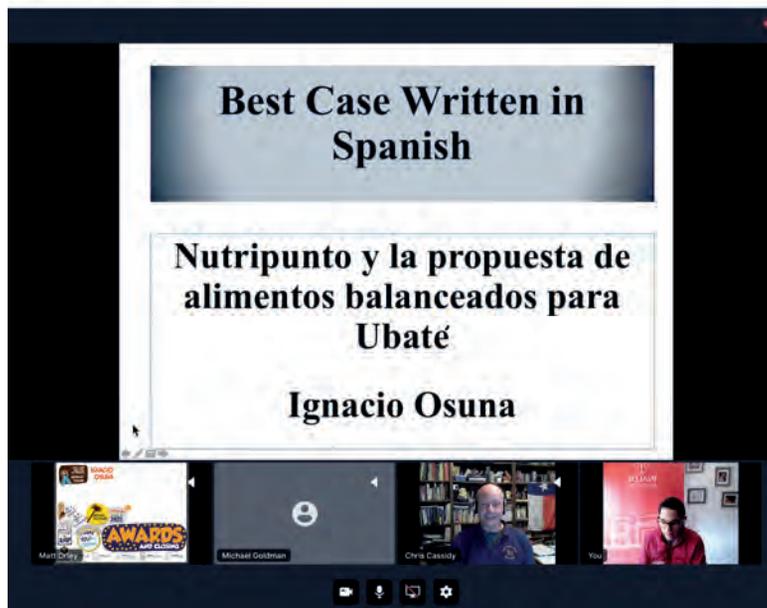
El objetivo de este artículo, cuyos autores son María Piedad López, profesora; Diógenes Lagos, investigador de INALDE; e Isabel Botero, es entender el rol de las dinámicas familiares y la cultura en el desarrollo de la propiedad psicológica en accionistas familiares. Este artículo fue publicado en el número 36, volumen 68, (2020), de la *Revista Cuadernos de Administración* de la Universidad del Valle (Colciencias Publindex B).

ERNESTO BARRERA, DESIGNADO COMO REPRESENTANTE  
DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, IVÁN DUQUE, EN LA JUNTA  
DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A.

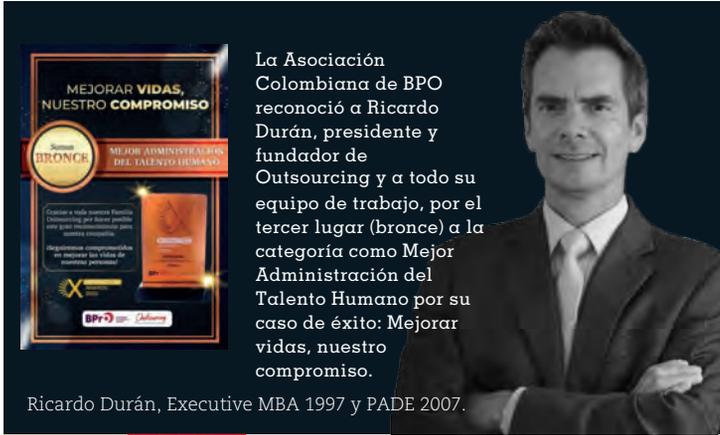
Ernesto Barrera Duque, profesor del departamento de Dirección Comercial y de Operaciones de INALDE Business School, designado como representante del presidente de la República, Iván Duque, en la junta directiva de la Sociedad Hotelera Tequendama S. A. Esta designación se realizó mediante decreto presidencial, luego de ser elegido entre una terna de candidatos como representante único del presidente.



INALDE RECIBE EL PREMIO 'BEST CASE  
WRITTEN IN SPANISH' EN NACRA - 2020



Ignacio Osuna Soto, profesor del departamento de Dirección Comercial y de Operaciones de INALDE Business School, recibió el premio Best Case Written in Spanish en la conferencia anual de Nacra - North American Case Research Association - 2020 por el caso Nutripunto y la propuesta de alimentos balanceados para Ubaté.



Ricardo Durán, Executive MBA 1997 y PADE 2007.



La Asociación Colombiana de BPO reconoció a Ricardo Durán, presidente y fundador de Outsourcing y a todo su equipo de trabajo, por el tercer lugar (bronce) a la categoría como Mejor Administración del Talento Humano por su caso de éxito: Mejorar vidas, nuestro compromiso.



● Great Place to Work reconoció a Fiduciaria Bogotá por buen ambiente laboral. Buenaventura Osorio, presidente de la compañía y PDD 2007 de INALDE, destacó que su objetivo principal es apoyar el cumplimiento de los propósitos y sueños de los clientes, por medio de la gestión profesional de sus activos.



Fiduciaria Corficolombiana S. A., organización a cargo de Jaime Alberto Sierra, gerente general de la compañía, Executive MBA 2006 y PADE 2017 de INALDE, recibió, por primera vez, el premio Great Place to Work por mantener un buen ambiente laboral, de respeto, confianza y credibilidad entre sus colaboradores.

## CLASS NOTES

Encuentra aquí los logros y reconocimientos profesionales de la comunidad Alumni.  
**#AlumniUnidos**



El Women Economic Forum -WEF- le otorgó a Maria Eugenia Rey, presidenta del Grupo Evolution y PADE 2013 de INALDE, el reconocimiento A Toda Una Vida de Trabajo. María Eugenia se destaca, además, como miembro de la junta directiva del WEC Chile, miembro de la junta directiva y socia fundadora de ICGC, presidenta de la junta directiva de la Cámara de Comercio Colombo Británica, entre otros cargos.



Durante el evento Inspire, Microsoft reconoció a Controles Empresariales, dirigida por Rafael Tovar, PADE 2002 de INALDE, como Partner of The Year 2020 para el mercado colombiano por demostrar excelencia en la innovación e implementación de soluciones para clientes basados en sus tecnologías.





# ESCULTURA PÁJAROS ÁNGEL, OBRA DE ALICIA TAFUR, EN INALDE



→ Durante la entrega, Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, expresó: “nos llena de especial alegría tener una obra estética que hace parte de la ética en nuestro campus” y agradeció también el impulso que la Universidad de La Sabana le da a esta realidad a través del proyecto del campus cultural.



“El que vuela es libre,  
tiene la capacidad de estar liviano...  
Mirará hacia arriba  
y emprenderá su vuelo”,

**Alejandro Moreno Salamanca.**

Celebramos la entrega oficial de la escultura “Pájaros Ángel” de Alicia Tafur y Armando Villegas que se realizó en el campus de INALDE, junto con Alejandro Moreno Salamanca, director general, María Piedad López, secretaria general, Martha Lucía Peña, directora de Alumni, Marketing y Comunicaciones de INALDE, Hugo Díaz, director de EDIME, Alberto Estrada, director del campus cultural de la Universidad de La Sabana y arquitecto y Alicia Tafur, artista de la obra e hijos.

Pájaros Ángel es una pieza proyectada en los años 50 que marca un quiebre en la plástica colombiana. Realizada en una época en que Alicia Tafur incursiona en el lenguaje moderno de la escultura abstracta, abriendo los cauces del arte contemporáneo en Colombia.

La obra se entregó en INALDE el pasado 29 de septiembre, día de Todos los Ángeles, y se inauguró el pasado 19 de marzo. Durante el evento al que asistió la artista, Alejandro Moreno Salamanca resaltó los dos significados que, para INALDE como institución, refleja esta obra: “Pájaros Ángel es una obra que acompaña a INALDE haciendo alusión a los tres arcángeles más importantes, que nos cuidan y nos auguran muchos años más de existencia como institución educativa. De igual forma, esta obra se entrega y se materializa hoy, en la fiesta de San José, como una pieza que alimentará el crecimiento de INALDE como



La artista Alicia Tafur y el director general de INALDE



**EXECUTIVE MBA**  
I N A L D E • B U S I N E S S • S C H O O L



**ADQUIERE HABILIDADES  
CLAVES PARA DAR  
EL PRÓXIMO PASO  
EN TU CARRERA  
PROFESIONAL**



ESCANEA  
Y CONOCE MÁS  
DEL PROGRAMA

NUESTRAS ACREDITACIONES:



TOP 5% DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO.



**PATRICIO  
ESPINOSA**

GERENTE GENERAL DE IBM COLOMBIA, VENEZUELA Y LCR  
PADE INALDE

“ El **PADE** de INALDE es como un tanque de oxígeno para el conocimiento. Te ayuda a refrescar las ideas, tener una pausa en el día a día y reflexionar para tomar mejores decisiones. ”

