

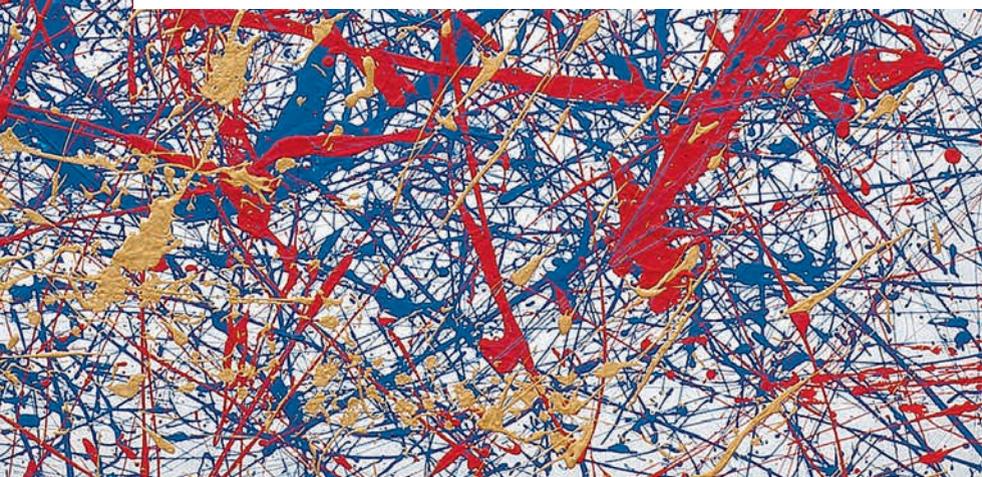
EDICIÓN N.º 56 → ISSN 1692-8466

35 AÑOS



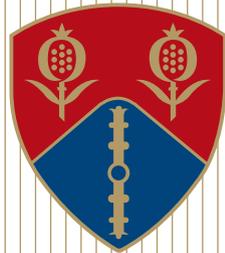
INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

HONRAR EL PASADO, CELEBRAR EL PRESENTE, PROYECTAR EL FUTURO



1985/1986/1987/1988/1989/1990/1991/1992/1993/1994/1995/1996/1997/1998/1999/2000/2001/2002

1985

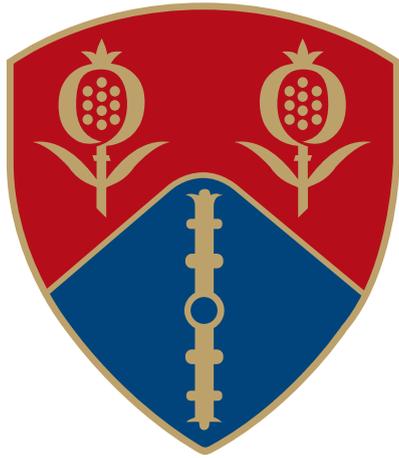


2020

INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

35
AÑOS

2003/2004/2005/2006/2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013/2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020



INALDE
Business School

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



35
AÑOS



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



CONSEJO DIRECTIVO INALDE BUSINESS SCHOOL

OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA
Presidente del Consejo Directivo
Rector Universidad de La Sabana
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
Director Académico de INALDE
Profesor del Departamento
de Dirección General de INALDE
PADE 2010



COMITÉ DE DIRECCIÓN GENERAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA
Director General

MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA
Secretaria General

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Director Académico

JUAN DIEGO ARBELÁEZ CELIS
Director Financiero

MARTHA LUCÍA PEÑA MALAVER
Directora de Alumni, Mercadeo
y Comunicaciones

IGNACIO OSUNA SOTO
Director de Programas Executive MBA

JAVIER HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
Director de Executive Education

HUGO ARMANDO DÍAZ LUNA
Director de EDIME

DIRECTOR GENERAL
Alejandro Moreno Salamanca

**DIRECTORA DE ALUMNI,
MERCADERO Y COMUNICACIONES**
Martha Lucía Peña Malaver

DIRECTOR HONORARIO REVISTA INALDE
Héctor Ángel

COMITÉ EDITORIAL
Alejandro Moreno Salamanca
Martha Lucía Peña Malaver
Jorge Iván Gómez Osorio

DIRECTOR REVISTA INALDE
Luis Fernando Algarra García
revista@inalde.edu.co

COORDINACIÓN EDITORIAL
Mariana Daza Palacios

PERIODISTA
Silvia Jimena Chiquiza Rojas

www.inalde.edu.co

ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN EDITORIAL
Adriana Prieto Herrera
adriana@diseoeditorial.com

ASESOR EDITORIAL Y DIRECCIÓN DE DISEÑO
Enrique Franco Mendoza

PRODUCCIÓN EDITORIAL /
Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.:
redacción, diagrama, corrección,
prerensa, equipo de investigación.
contacto@diseoeditorial.com

Impreso en Colombia / Septiembre 2020
ISSN 1692-8466

FUENTES Y REFERENCIAS

Encuentre todas las fuentes y referencias de esta edición
en la versión digital de la revista INALDE n.º 56. Escanee el código QR o encuentre la información
en la siguiente dirección web:

<https://www.inalde.edu.co/revista-inalde/>



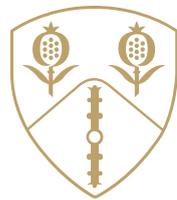
ARCHIVOS

Información histórica e imágenes tomadas de documentos, libros, páginas web de: IPADE Business School,
IESE Business School, Harvard Business School, Universidad de La Sabana e INALDE Business School.

FOTOGRAFÍA

Jaime Ariza, Miguel Ramírez, Juan José Rubio, César Martínez.
Bancos de fotos: *El Tiempo*, *La República*, Shutterstock. Agradecimiento por cortesías: Oficinas de prensa
y comunicaciones de empresas y personajes participantes y archivo personal de invitados.

35
AÑOS



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

HONRAR EL PASADO, CELEBRAR EL PRESENTE, PROYECTAR EL FUTURO

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA

**Director General
INALDE Business School**

Celebrar 35 años de INALDE es una alegría, un honor y una gran responsabilidad. La primera *graduate business school* del país, fundada en 1985, ha sido motor de transformación para la sociedad a través de la alta dirección durante más de tres décadas. Miles de empresarios y directivos han encontrado en el paso por las aulas de los programas de Executive Education (PADE, PDG, PP, PDD e In-companies), del Executive MBA (Fin de Semana e Intensivo) y de EDIME (PID, PDL, PFP e In-companies) motivos para servir más y mejor a la sociedad y para seguir en la tarea personal de crecer en humanidad, labor por demás inagotable. Este es nuestro mayor motivo de celebración.

En INALDE Business School, honrar nuestro pasado, celebrar nuestro presente y proyectar nuestro futuro nos llena de orgullo y de ilusión. En el contexto de la pandemia causada por el coronavirus, es claro que muchas cosas en el mundo han cambiado y que estos cambios llegaron para quedarse. Nuestra celebración se entrelaza con el desarrollo de esta nueva realidad que hace unos meses no contemplábamos. La adversidad, sin duda, saca lo mejor de las personas y las instituciones. En INALDE, los logros que más satisfacción nos producen son aquellos conseguidos con esfuerzo.

Vemos con ilusión los retos futuros que el mundo actual plantea a la humanidad y asumimos con responsabilidad, esperanza y entusiasmo las necesidades y los desafíos propios. Seguiremos promoviendo la actividad empresarial y directiva responsable, honrando la dignidad humana y buscando el bien común. Nuestro propósito es ser el lugar por excelencia para la formación, el perfeccionamiento y la conexión de empresarios y directivos por medio de metodologías activas y centradas en nuestros participantes.

Más de 6.000 empresarios y directivos de organizaciones con y sin ánimo de lucro, del gobierno y de las Fuerzas Armadas han pasado por nuestras aulas en los últimos 35 años. INALDE ha cumplido un propósito integrador, ha fomentado el diálogo entre sectores como elemento fundamental para el desarrollo del país. Ese entendimiento ha impulsado la generación de nuevas ideas que hoy en día se traducen en diversos resultados tangibles como, entre otros, el acercamiento al sector agroindustrial para cocrear proyectos integrales que aporten al crecimiento económico y social del país.

La comunidad Alumni INALDE es una de las redes de directivos y empresarios más grandes y relevantes del país. Somos un grupo privilegiado y, por lo tanto, debemos ser conscientes del alto grado de responsabilidad que tenemos frente a sociedad. Somos un grupo de amigos, con profundo



EN INALDE BUSINESS SCHOOL,
HONRAR NUESTRO PASADO,
CELEBRAR NUESTRO PRESENTE
Y PROYECTAR NUESTRO FUTURO NOS
LLENA DE ORGULLO Y DE ILUSIÓN.
EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA
CAUSADA POR EL CORONAVIRUS,
ES CLARO QUE MUCHAS COSAS
EN EL MUNDO HAN CAMBIADO
Y QUE ESTOS CAMBIOS LLEGARON
PARA QUEDARSE.



convencimiento del potencial de la actividad económica y directiva para cambiar el mundo. Hoy se nos presentan oportunidades sin precedentes, las cuales podemos capitalizar juntos de manera creativa. Los animo a reencontrarse con esas personas entrañables que conocimos en las aulas y en las salas de trabajo en equipo de INALDE, para seguir sirviendo a la sociedad.

El trabajo constante y bien hecho durante estos 35 años nos lleva a afirmar con orgullo que INALDE se ha consolidado como una escuela de negocios de talla mundial; la calidad académica, el claustro de profesores, las acreditaciones internacionales AMBA y AACSB, el equipo de directivos y colaboradores, así como el nivel profesional y humano de nuestros participantes, lo avalan. Este ha sido un camino exigente y gratificante. Por nuestra *business school* han pasado profesores y participantes que han sido verdaderos referentes del *management*, hombres ilustres que desde los primeros días han confiado en nosotros y han puesto sus potencias al servicio de la humanidad.

Agradezco de manera especial a las personas e instituciones que en nuestros orígenes tanto nos aportaron: IPADE Business School, IESE Business School y Harvard Business School. Tal vez la nota más característica que estas tres escuelas imprimieron en nosotros fue el modelo de profesor, elemento de nuestro carácter que ha sido determinante para garantizar una

formación enfocada en el perfeccionamiento de las habilidades de los directivos colombianos que han confiado en INALDE.

A todos los profesores que han construido INALDE en estos 35 años, en especial a quienes hoy me acompañan como colegas, les expreso mi aprecio, respeto y reconocimiento. Asimismo, agradezco a los directivos que trazan el norte estratégico de nuestra escuela y a todos los empleados que con dedicación cuidan cada detalle y, con ello, han sido los responsables de crear y mantener aquello que denominamos “la experiencia INALDE”, una parte también esencial de nuestro ADN. Sin el abnegado trabajo de cada uno de los colaboradores de INALDE esta gran empresa no sería posible. ¡A toda la familia INALDE felicitaciones y muchas gracias!

Nuestra labor ha sido posible gracias a la magnanimidad de san Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei e inspirador de la Universidad de La Sabana y de INALDE, su *Graduate Business School*. La visión humanista de INALDE, obra corporativa del Opus Dei, se fundamenta en el fomento de la dignidad de la persona humana.

La persona es el centro, raíz y fin de la sociedad y, por consiguiente, de las organizaciones. Este es el principio fundamental sobre el cual ha girado la vida de INALDE, desde las sesiones en el aula hasta las comidas y cafés que compartimos entre amigos en los *breaks*. Nuestra esencia, el valor trascendente de cada persona, ha sido fundamental para reinventarnos y para superar paradigmas que estaban profundamente arraigados. Un claro ejemplo es fruto de la adversidad que esta pandemia nos plantea: sí, es posible llevar a cabo la Metodología del Caso de manera no presencial, pues el principio elemental y trascendente está presente, incluso en un entorno virtual: la persona. La experiencia de estos meses nos está mostrando que aun en ambientes virtuales es posible perfeccionar la virtud de la prudencia directiva, esa capacidad de ver las cosas como son y hacerlas por la razón adecuada.

MÁS DE 6.000 EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES CON Y SIN ÁNIMO DE LUCRO, DEL GOBIERNO Y DE LAS FUERZAS ARMADAS HAN PASADO POR NUESTRAS AULAS EN LOS ÚLTIMOS 35 AÑOS. INALDE HA CUMPLIDO UN PROPÓSITO INTEGRADOR, HA FOMENTADO EL DIÁLOGO ENTRE SECTORES COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.



Quiero exaltar y agradecer a mis predecesores, quienes con su entrega generosa construyeron INALDE e influyeron decisivamente en el desarrollo empresarial del país en los últimos 35 años. A Guillermo Pardo, a Peter Montes, a Pedro Niño y a Luis Fernando Jaramillo, directores generales de INALDE, les extiendo mis más profundos sentimientos de gratitud por este gran legado que desde hace dos años recibí con admiración y con el firme propósito de cuidarlo y enaltecerlo, como cada uno de ellos lo hizo.

De manera especial, quiero recordar y reconocer el esmero con el que el primer rector de la Universidad, Octavio Arizmendi Posada, trabajó para el nacimiento de INALDE y, además, aprovecho estas breves líneas para agradecer de manera especial a nuestro rector, Obdulio Velásquez Posada, un líder ejemplar que con esmero y dedicación ha apoyado y emprendido proyectos determinantes para la consolidación de nuestra *Business School*, en especial como presidente de nuestro consejo directivo de INALDE.

Vivamente, agradezco la confianza y compañía de los demás miembros que conformamos el consejo directivo de INALDE. Ustedes, queridos colegas y amigos, han logrado que el peso del honor y la gran responsabilidad de la dirección general se haga aún más amable y enriquecedora. Por supuesto a Obdulio, así como a Mauricio Rojas Pérez, a Rodrigo Prieto Martínez, a Mario Carvajalino Galofre, a Alberto Ospina Carreño, a Jorge Iván Gómez Osorio, mi gratitud por su compañía y consejo durante estos ya casi 30 meses desde mi nombramiento. Finalmente, a quienes me han acompañado como miembros del comité de dirección de INALDE, mi más profundo agradecimiento por su entrega generosa. Juntos, queridos colegas y amigos, seguiremos honrando el presente y proyectando el futuro de nuestro muy querido INALDE, siempre con el norte estratégico que nos ofrece nuestra misión, transformar la sociedad a través de la alta dirección. ■

12

A TODOS LOS PROFESORES QUE HAN CONSTRUIDO INALDE EN ESTOS 35 AÑOS, EN ESPECIAL A QUIENES HOY ME ACOMPAÑAN COMO COLEGAS, LES EXPRESO MI APRECIO, RESPETO Y RECONOCIMIENTO. ASIMISMO, AGRADEZCO A LOS DIRECTIVOS QUE TRAZAN EL NORTE ESTRATÉGICO DE NUESTRA ESCUELA...

13

PASADO

20 ORIGEN

Cómo surgió la idea de crear la primera escuela de negocios. ¿Quién la imaginó?,

¿quién la secundó?,
¿quién la hizo posible?

Octavio Arizmendi, educador
Alfonso Dávila, empresario

26 LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

Escuelas que inspiraron la estructuración de INALDE: HBS –Harvard Business School–; IESE –Instituto de Estudios Superiores de la Empresa–, Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra en España; IPADE Business School, de la Universidad Panamericana en México.

32 MISIÓN

Principios y valores que constituyen el alma y el corazón de INALDE. Su fundamento cristiano y la fuerza humanista que mueve a la institución.

San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei.

38 LOS PRIMEROS

Empresarios y directivos que recibieron la primera sesión de INALDE en 1985. Curiosidades de sus vivencias, el conocimiento que llevaron a sus empresas y las experiencias que compartieron, los lazos que forjaron y el país que ayudaron a florecer y aún hoy siguen construyendo.

60 CAMPUS

Origen, engranaje y evolución de la infraestructura de INALDE también tienen que ver con el “hacer bien” la función administrativa. De 35 años de historia recopilamos algunos acontecimientos que enmarcan lo que hasta hoy ha sido el funcionamiento interno de la *business school*.

1985

2 DE OCTUBRE

LA PRIMERA SESIÓN

48 ENFOQUE

INALDE cuenta con un director, un consejo asesor empresarial y un consejo académico. ¿Quién sembró las primeras bases de las directivas de hoy? Cinco directores en 35 años, su aporte y su visión futura.

76 UNA ACADEMIA EN FUNCIÓN DE LOS EMPRESARIOS Y LOS DIRECTIVOS

Los pilares académicos de INALDE están representados en las áreas académicas que se imparten. ¿Cómo se eligieron y se formaron los primeros profesores? ¿Qué huellas dejan entre los directivos? ¿Cómo evoluciona la academia de INALDE para formar a los empresarios de hoy?



PRESENTE

100 LA METODOLOGÍA DEL CASO

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a INALDE a adoptar la metodología implementada por Harvard Business School? ¿Qué ha significado para directivos y empresarios perfeccionar sus habilidades directivas usando el método del caso?

112 PADE, FORMACIÓN PARA PRESIDENTES

Compartir problemas entre pares, debatir soluciones, plantear alternativas, hacer negocios, forjar conexiones, de eso trata el PADE en INALDE. Los testimonios de presidentes que han vivido esta experiencia ejemplifican su nivel.

122 PDD, MEJORES DIRECTIVOS, MEJORES COMPAÑÍAS, MEJOR SOCIEDAD

Transformar la sociedad a través de la alta dirección ha sido el propósito de INALDE desde hace 35 años, y el Programa de Desarrollo Directivo de empresas grandes y medianas. PDD, ha permitido involucrar anualmente a cientos de directivos que hacen real este propósito.

128 EXECUTIVE MBA, DEL CRECIMIENTO PROFESIONAL, AL LIDERAZGO

INALDE Business School es el referente colombiano en formación de directivos y su programa Executive MBA se constituye como un elemento transformador en la carrera directiva de quienes emprenden este camino. Más de 25 años de historia y los testimonios de exitosos egresados nos dejan conocer de primera mano cómo consiguieron y afianzaron las capacidades directivas y de liderazgo que obtuvieron en INALDE.

PRESENTE

136 EN CONEXIÓN GLOBAL

Hoy, profesores, participantes y egresados tienen la posibilidad de beneficiarse de la interacción global cultivada durante 35 años por INALDE.

144 ALUMNI, CREAR PUENTES, PROPICIAR REDES Y ESTRECHAR LAZOS

Encontrar pares que compartan sus experiencias y busquen respuesta a problemáticas empresariales reales propicia un entorno en el que nacen conexiones entre participantes. De ese ámbito surge ALUMNI y en torno a su red INALDE organiza eventos para estrechar lazos y continuar creciendo.

154 COLOMBIA, FORMACIÓN DIRECTIVA PARA PERMEAR MÚLTIPLES INSTITUCIONES

A lo largo de sus 35 años INALDE ha desarrollado programas específicos para ayudar a perfeccionar las habilidades directivas requeridas en diferentes sectores e instituciones no empresariales; tres programas exclusivamente diseñados han permitido involucrar anualmente a cientos de funcionarios que hacen real este propósito.





FUTURO

162 EDIME

Formación para la gerencia de las empresas en camino de crecimiento y de la gerencia media de las grandes organizaciones.

168 COMPROMISO SOCIAL - MISIÓN INALDE

La transformación, uno de los cinco valores-pilares de INALDE, consigue que muchas de las personas que cursan los programas de la escuela se hagan más sensibles y adquieran un compromiso activo con sus equipos, sus organizaciones y la sociedad. Una muestra de las líneas de acción emprendidas por la comunidad de la escuela se denomina Misión INALDE y refleja dicho compromiso.

176 EN CONTACTO, NUEVAS EXPERIENCIAS DIGITALES

La comunicación sobre papel para estrechar lazos después de 35 años pisa el terreno digital, igual que todas las interacciones que le permiten a INALDE mantenerse en contacto con su comunidad. ¿Qué sigue?

182 EL FUTURO NO SE IMPROVISA. EN INALDE, DESDE SIEMPRE SE HA VENIDO PREPARANDO

La incertidumbre es la nueva normalidad; sin embargo, la capacidad de transformación integrada a todos los ámbitos es el valor que permite vislumbrar el camino que lleva al futuro. ¿Cómo responde INALDE a la coyuntura actual, cómo vislumbra el futuro?



LUIS FERNANDO ALGARRA GARCÍA

Director revista *INALDE*
luis.algarra@inalde.edu.co

Estos 35 años están llenos de recuerdos, anécdotas, historias y hechos de gran relevancia que han sido significativos no solo para el ámbito académico y el empresarial, sino para el crecimiento y desarrollo del país: la misión de INALDE se ha cumplido a cabalidad. La transformación de la sociedad ha sido una realidad que, en muchos casos, ha quedado de manifiesto en las páginas de esta revista que hoy, en una edición conmemorativa, rinde tributo a la primera *business school* del país y a todos los que han trabajado por su consolidación desde las primeras semillas sembradas, incluso antes de 1985.

Esta edición conmemorativa significó un gran reto. La investigación periodística, la recolección de información, el análisis y la reconstrucción de la historia fue un trabajo colaborativo exigente, pero sobre todo, interesante. El principal objetivo editorial consistió en rescatar las proezas —que no son pocas—, encajarlas en el contexto histórico de INALDE e hilarlas con los testimonios de personajes que representan, junto a sus empresas y actividades, vértices de construcción empresarial y social en Colombia para, finalmente, plasmar tanta información de manera breve en las siguientes 200 páginas —a todas luces insuficientes para un juicioso historiador—, pero llenas de sueños, proyectos y hazañas propias de todo empresario o directivo dispuesto a crear y a creer en su país.



Es posible que algunos datos, nombres y hechos hayan sido omitidos involuntariamente. Sin embargo, después de esta recopilación, ha quedado claro que estos 35 años han sido tan fructíferos en acontecimientos notables que, incluso eventos en apariencia triviales, han formado parte del andamiaje para que la historia se construya. INALDE, en sí, es un caso de emprendimiento y consolidación empresarial y, por eso, esta trigésima quinta celebración también es una oportunidad para manifestar gratitud a quienes han participado con entrega y compromiso, a aquellas personas cuyos nombres tienen protagonismo en estas páginas, así como a aquellas que desde el anonimato han trabajado con empeño para hacer de INALDE una institución fundamental en el país.

Durante las últimas dos décadas, exactamente desde cuando aparecieron las páginas de *El Caso*, el primer medio de comunicación impreso de INALDE, la revista se ha consolidado como uno de los principales referentes del *management* en Colombia y ha recogido y divulgado las más valiosas experiencias directivas y empresariales cuyas semillas, con seguridad, se sembraron en las aulas de INALDE. Este es el momento propicio para exaltar la labor periodística y editorial de quienes iniciaron e impulsaron este medio, que mantiene como objetivo establecer nuevos diálogos sobre temas relevantes y enriquecedores para directivos y empresarios.

Uno de los proyectos más anhelados respecto a las comunicaciones de INALDE se hizo realidad este año, cuando por primera vez la Revista INALDE se distribuyó a través de canales digitales. Aunque esta dinámica se había planeado antes de que la pandemia afectara directamente al país, la nueva realidad corroboró que las dinámicas organizacionales y de comunicación deben ser flexibles para adaptarse a las necesidades propias de su sociedad que ahora, en sentido literal, está en constante cambio.

A todos los lectores, bienvenidos y disfruten este maravilloso recorrido histórico, escrito, en gran medida, por ustedes mismos. ■

UNA ESCUELA
PENSADA Y
LIDERADA POR
LOS MEJORES
EMPRESARIOS
PARA LOS
MEJORES
EMPRESARIOS”

ALFONSO DÁVILA ORTIZ

Diplomático y empresario 1984



INALDE 1985

35
AÑOS



ORIGEN



NO HAY
EXCELENCIA
SIN
EXIGENCIA”



OCTAVIO ARIZMENDI POSADA, 1934-2004, Quienes lo conocieron decían sobre él:
“Es un motor, una locomotora. Es audaz, emprendedor, auténtico y con mística”.
Posee “una capacidad de gestión incomparable”. El nadaísta Gonzalo Arango dijo:
“En Arizmendi es admirable su humanidad, su sencillez”. Fue gobernador de Antioquia,
ministro de Educación y senador. Participó en la creación de Coldeportes, Colcultura,
Colciencias, Icfes, los INEM y fue fundador de Turantioquia y Corforestal.
Tenía la visión de líder, “siempre iba más allá de lo que otros veían”.



EL ORIGEN: VISIÓN, INQUIETUD Y GESTIÓN CON SENTIDO HUMANO

✓ **A comienzos de la década de 1980 surgió la idea de crear una escuela de alta dirección empresarial en Colombia.** Hacia 1984, cuando se dieron los primeros pasos para su creación, la población colombiana sumaba 31 millones de habitantes;¹ la economía del país era reconocida como sólida pero su crecimiento estaba frenado.² El país vivía el remezón de un desarrollo desigual entre regiones, en el que América Latina se estaba llevando la peor parte, tanto que los expertos llamaron a los años ochenta la “década perdida”.³

Semejante panorama preocupaba a dirigentes y empresarios. Jaime Estay Reyno,⁴ economista, dijo a propósito de la crisis de los ochenta: “Si bien la perplejidad ante la magnitud del deterioro económico, la falta de una respuesta ante los nuevos problemas y en general la incapacidad de entender la realidad y de actuar sobre ella, amenazan seguir siendo componentes principales de la reacción ante la crisis para una buena parte de las so-

ciudades latinoamericanas, otros sectores de esas sociedades están impulsando desde hace ya varios años, con una constancia digna de mejor causa, su salida de la crisis”.

Y eso precisamente estaba pasando en Colombia: empresarios y dirigentes, caracterizados no solo por ser críticos e inquietos por la situación, sino por su visión y capacidad de gestión, buscaban salidas. Desde la academia, Octavio Arizmendi Posada, abogado y político liberal, especializado en Administración Pública y Desarrollo en la Universidad de Harvard, gestor y director de la Universidad de La Sabana desde 1979, se planteó la idea de crear una escuela parecida al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) español. Para la época, las universidades colombianas solo ofrecían Administración de Empresas en pregrado, pero no había programas para los empresarios y Arizmendi sabía sobre la importancia de perfeccionar sus habilidades para mover con ello sus empresas a la vez que al país. ■

OCTAVIO ARIZMENDI

contribuyó a la solución de los problemas de su entorno mediante la promoción de iniciativas educativas concretadas en centros de formación profesional y universidades.



LA ECONOMÍA GLOBAL vivía un proceso de reconversión industrial y regeneración del aparato productivo.



AMÉRICA LATINA tuvo un crecimiento promedio de 1,4 % en el PIB y de -1,1 % en el producto per cápita.



EN COLOMBIA el gasto en educación disminuyó a causa del difícil ambiente macroeconómico de la década,

caracterizado por la crisis de la deuda en América Latina y el creciente déficit fiscal y en cuenta corriente.⁵

LA IDEA: PERFECCIONAR LAS HABILIDADES DE LOS EMPRESARIOS

☐ La libreta de apuntes

de Alfonso Dávila contiene notas con los cimientos a partir de los cuales se sustentó y erigió la idea de INALDE. Veintiséis años después, sus páginas colmadas de palabras dan cuenta de la febrilidad con que se trabajó en el proyecto y el empeño apasionado de los primeros días, cuando el Instituto de Alta Dirección apenas comenzaba a tomar forma y cualquier información de la libreta servía para cambiar el enfoque o profundizar en las ideas.

Algunas de sus notas:

☐ “TAMBIÉN JAPÓN busca difundir con inversión nuevos conocimientos de la técnica gerencial.”

☐ “NACIDO PARA SER EL INSTRUMENTO que falta para compactar la empresa privada frente a la imprevisibilidad de medidas oficiales.”

☐ “CREE EN LA NOVEDAD DE INVERTIR, en medio de las condiciones imperantes en Colombia para formar mejor a los empresarios y darles la clave del éxito obtenida de quienes generosamente quisieran compartirla.”



✓ A la pregunta sobre cómo podían mejorar en su quehacer los directivos y empresarios colombianos que le apostaban a quedarse en el país para llevar sus negocios a un nuevo nivel,

el empresario y diplomático Alfonso Dávila Ortiz encontró lo que serviría de inspiración a su respuesta después de sumergirse de tiempo completo en el programa MBA del Instituto de Altos Estudios Empresariales, IESE, adscrito a la Universidad de Navarra, en la sede de Barcelona —1982—. Tras su regreso al país, cerca de un año después, Dávila Ortiz tuvo en claro que el conocimiento que había adquirido del IESE podía aplicarse también en Colombia y congregar de nuevo en las aulas a las más altas directivas. Entusiasmado, explicó a sus colegas la manera puntual en que funcionaban los programas de perfeccionamiento directivo y cómo en ellos participaban miembros de juntas directivas del continente europeo, así como el vértice de las compañías más importantes de España y de multinacionales con sede en ese país. Pero algo en especial se le quedó grabado de aquella experiencia: la manera como los profesores enseñaban con la metodología del caso, una estrategia de avanzada que había sido desarrollada e implementada por la Escuela de Negocios de Harvard. Para la época, el IESE era el único instituto de negocios del mundo que había formalizado un convenio de mutua cooperación con la Escuela de Negocios de Harvard.

Fue tal el entusiasmo y la emotividad con que Dávila les explicó la grandeza del proyecto a sus amigos, que el visionario académico Octavio Arizmendi, quien ya tenía noticias y había hecho contactos previos con IESE, encontró en la convicción de Dávila la motivación para darle forma a esa idea de perfeccionar las habilidades de los directivos. Discutieron y afinaron el proyecto durante algunos encuentros y a los pocos meses pasaron de la ilusión a la acción. ■



A ALFONSO DÁVILA
LE INQUIETABAN ASUNTOS QUE EN
1983 PODRÍAN SONAR “EXTRAÑOS”,
COMO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL; ADEMÁS, TENÍA
UNA PASIÓN CONTAGIOSA POR TODO
LO QUE PODÍAN Y DEBÍAN HACER
LAS ORGANIZACIONES
Y LOS EMPRESARIOS EN LA TAREA
DE CONSTRUIR UN PAÍS.



24

ALFONSO DÁVILA ORTIZ, 1922-2016. Emprendedor, gestor. Ingeniero civil de la Universidad Nacional, hizo historia en muchos campos: fue fundador de Camacol; presidente de la Sociedad Colombiana de Ingenieros (SCI) y de la Asociación Bancaria de Colombia. También fue miembro del Consejo Directivo del INSE, que luego se convirtió en Universidad de La Sabana. En el sector público, como liberal, fue concejal de Bogotá y gobernador de Cundinamarca; ministro plenipotenciario en la Embajada de Colombia en Estados Unidos. Participó en la construcción del Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz, en Barranquilla, y emprendió ambiciosos proyectos forestales en el Magdalena Medio.

25

LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN: ESCUELAS QUE SON CIMIENTO DE INALDE

INALDE NACIÓ DENTRO DEL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN INTERNACIONAL.

y ha compartido el mismo desafío de las escuelas de negocios más representativas del mundo: convertirse en una entidad inspiracional de alto nivel, que forma de manera integral a los responsables de liderar las grandes transformaciones económicas y sociales del país.

✓ **Decididos a llevar a cabo el proyecto y para oficializar su realización, el Consejo Superior de la Universidad de La Sabana y su rector** contrataron a Alfonso Dávila Ortiz para que hiciera un estudio de factibilidad y estructurara una propuesta con el fin de poner en marcha en Colombia una escuela similar a IESE, en la que también se aplicara el método del caso de Harvard. Para Dávila, quien era como de la casa pues ya había formado parte del Consejo Directivo del Instituto Superior de Enseñanza, INSE —que se convirtió en la Universidad de La Sabana— ese era un gran desafío. Entonces, con el apoyo de la universidad comenzó a trabajar intensamente en ese propósito.

Primeros acercamientos

Si bien era cierto que IESE usaba el método del caso que dejó impresionado a Alfonso Dávila cuando tomó su MBA en Barcelona, la primera escuela que había implementado ese método había sido Harvard Business School.

Las universidades norteamericanas

Hacia 1960, muchos hijos de empresarios latinoamericanos que tenían los medios económicos y, sobre todo, el apoyo de sus padres, optaron por viajar a Estados Unidos para cursar posgrados que los ayudaran a prepararse en torno a sus futuras responsabilidades directivas. Columbia, Stanford y Kellogg, igual que Harvard Business School, eran las opciones del momento, pero de esta última su fama había trascendido fronteras, sobre todo por el método del caso que usaba para enseñar. A pesar de lo anterior, a numerosos empresarios en función, aunque la necesidad era latente, les era imposible el desplazamiento y así lo entendió en España el Instituto de Altos Estudios Empresariales, IESE.

Harvard Business School y el IESE

IESE, fundado en 1958 para atender esta necesidad, ofrecía el programa de alta dirección PADE en España; sin embargo, a partir de 1963 y a raíz de que los profesores de IESE se prepara-



SOBRE LA

ALIANZA de más de 57 años entre Harvard Business School y el Instituto de Altos Estudios Empresariales, IESE,

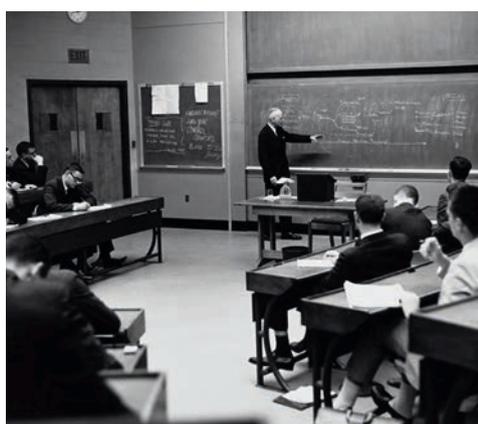
RICHARD H. K. VIETOR, *Professor of Business Administration, Emeritus* de Harvard Business School y miembro del Advisory

Board de IESE, IPADE e INALDE, dijo: “Trabajar juntos ha ayudado a fortalecer tanto la investigación como la enseñanza”.



ban en HBS y el intercambio de profesores y estudiantes de las universidades era un lugar común se conformó, como novedad, el comité Harvard-IESE. Con el tiempo, el comité sirvió de foro entre las dos escuelas para compartir ideas, problemas y experiencias y ofrecer nuevas perspectivas. De esta forma, IESE se constituyó en la primera escuela de negocios de habla hispana que recibió el entrenamiento y los estándares para enseñar a partir del método de Harvard Business School y se convirtió en la escuela de negocios insignia avalada por la universidad estadounidense.

En consecuencia y ya que el IESE es una obra corporativa del Opus Dei, es decir, promovida por fieles de la Obra, junto con otras personas que comparten la concepción cristiana del trabajo, la vida, los valores y las iniciativas educativas, desde esa fecha la *business school* española ha ayudado a fundar varias escuelas de dirección empresarial en el planeta, entre ellas INALDE en Colombia. ■



HARVARD BUSINESS SCHOOL

Charles William Eliot, presidente de la Universidad de Harvard, dijo: “Quiero darle [a mi hijo] una educación práctica; una que lo prepare, mejor de lo que está preparado, para seguir mi negocio o cualquier otra empresa –y añadió–: las escuelas clásicas y las universidades no ofrecen lo que quiero.”

EN HARVARD

En respuesta a la preocupación manifestada por la universidad, Charles William Eliot, en

1908 empezó a funcionar el programa de Business Administration.⁶

LA ESCUELA DE NEGOCIOS HBS en 1913 se convirtió en Harvard Business School como una entidad independiente

de Harvard Corporation. Comenzó con ocho estudiantes y para 1925 contaba con 6.956 alumnos.

CIMIENTOS: ALIANZAS CON LOS MEJORES PARA ASEGURAR EL ÉXITO

CARLOS ROSSELL ÁLVAREZ ASESORÓ LA PUESTA EN MARCHA DE INALDE. Doctor en Filosofía de la Universidad Lateranense, economista de la Universidad Nacional Autónoma de México, y con posgrados en Administración de Negocios en IPADE, Stanford y



Harvard, ejerció cargos directivos en la empresa privada y se convirtió en pieza clave durante la estructuración de INALDE.



La Universidad de La Sabana hizo los primeros contactos formales con IESE y con el Instituto Panamericano de Dirección de Empresa, IPADE, adscrito a la Universidad Panamericana de México, el cual había sido fundado por importantes empresarios del país en 1967, seguía el modelo de IESE y también aplicaba el método del caso de Harvard. En pocas palabras, esta institución era el primer “hijo” de la escuela española en Latinoamérica. Y es que cuando se iba a establecer el IPADE, los empresarios que gestionaban su creación contactaron directamente a la Universidad de Harvard para que los asesorara, y la respuesta fue que la mejor forma de entablar una alianza era a través de IESE, escuela con la que trabajaban desde 1963. Eso explica que La Sabana, en 1984, firmara un convenio con el IPADE para que asesorara el montaje de la escuela de dirección de negocios en Colombia. Para gestionar el proyecto, el IPADE designó al profesor de Finanzas Carlos Rossell Álvarez como coordinador permanente de la alianza. Rossell Álvarez ya había hecho un trabajo similar en 1980 cuando asesoró el montaje en Lima del Programa de Alta Dirección (PAD), la Escuela de Dirección adscrita a la Universidad de Piura.



CARLOS LLANO CIFUENTES



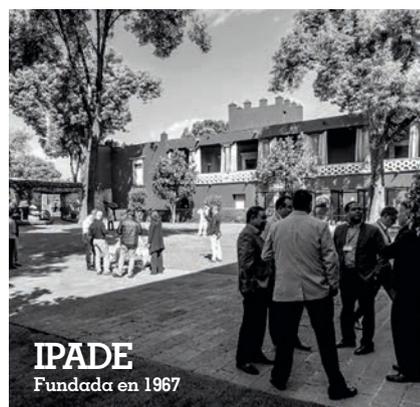
SERGIO RAIMOND

En la creación de INALDE, la colaboración del fundador del IPADE, CARLOS LLANO CIFUENTES, así como la de su director general, SERGIO RAIMOND, fue fundamental. Junto a su equipo brindaron una permanente y desinteresada asesoría que no terminó después de tres meses de trabajo conjunto, sino que se prolongó durante diez años.

Alfonso Dávila cumple su cometido. En octubre de 1984, Dávila Ortiz viajó a México para trabajar intensamente con Rossell Álvarez y se reunió con los directivos, profesores y participantes de los programas de formación empresarial del IPADE. En ese proceso participaron de forma muy activa el fundador del IPADE, Carlos Llano Cifuentes, y su director general, Sergio Raimond. “Yo vine entusiasmadísimo de México”, declaró en su momento Dávila Ortiz. Cuando estuvieron listos, los estudios de factibilidad le fueron presentados al Consejo Superior de la Universidad de La Sabana, que le dio vía libre al proyecto. Pero a finales de 1984 Alfonso Dávila le anunció al rector Octavio Arizmendi que no podría continuar con su tarea, ya que asuntos empresariales personales reclamaban su presencia. Hasta ese punto, su aporte ya era invaluable: había dejado montadas las bases para sacar adelante la nueva institución educativa. El siguiente paso fue encontrar al primer director. ■



📷 EL IESE, Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad de Navarra en España, e IPADE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa de la Universidad Panamericana, de México, han actuado como facilitadores en la consecución de metas y objetivos estratégicos prioritarios para INALDE.



CARLOS CAVALLÉ
director general emérito del IESE Business School.

“EL FUTURO DE LAS BUENAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN NO TIENE LÍMITES. Hoy en día no se puede encontrar ni ofrecer mejor formación en dirección de empresas que la que ofrecen las mejores escuelas de dirección. Y el INALDE es una de ellas. La razón es que las buenas escuelas combinan el espíritu universitario, que persigue la claridad y la autenticidad de los conceptos, y apoya los conocimientos y las conductas que más se ajustan a la naturaleza y destino de la persona humana, con el sentido emprendedor, que consiste en saber detectar las necesidades de los demás, dentro y fuera de la empresa, y darles satisfacción. Es un modelo perfeccionable, pero imbatible”.

COLUMNAS: GUILLERMO PARDO KOPPEL, PRIMER DIRECTOR DE INALDE



✓ **El proceso de poner en marcha la escuela de negocios avanzaba a paso seguro, y contratar a un director se convirtió en prioridad.** Rossell Álvarez, representante del IPADE, que llevaba el proceso recuerda: “Una semana antes de la Navidad recibí una llamada y me pidieron que ayudara a seleccionar a los futuros profesores y, especialmente, al director general.” “Surgieron varios nombres y entre los candidatos se destacó Guillermo Pardo Koppel, abogado y economista, que aunque vivía en Medellín era originario de Bogotá y conocía a muchas personas de esa sociedad. Lo entrevisté y a partir de ese momento se convirtió en el primer director del Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE”.

Guillermo Pardo Koppel

Tenía una sólida formación académica, aunque él asegura que la suya era aún entonces una sencilla hoja de vida. En el mes de noviembre del año 1961 terminó sus estudios de economía

en la Universidad Javeriana de Bogotá y tres años después, el 9 de septiembre de 1964, recibió el diploma que lo acreditaba como doctor en Ciencias Jurídicas de la misma universidad. Luego, en Europa, de la Universidad de Navarra en Pamplona, España, recibió su segundo doctorado en Derecho en 1969. Posteriormente acumuló importante experiencia directiva empresarial en Medellín. Con esos antecedentes, su contratación fue inmediata.

Pardo Koppel sabía que su misión no sería fácil, él mismo lo advirtió cuando llegó a Bogotá y encontró que, aunque todo se estaba haciendo a partir de estudios bien estructurados, la materialización apenas comenzaba y rápidamente se acopló al ritmo del proceso. Tan rápido, que el 6 de enero de 1985 viajó a México para conocer el IPADE, profundizar en el método del caso y en el estilo que se adoptaría para la enseñanza en el instituto. Todos los profesores y miembros del cuerpo directivo, administrativo e im-

EL BAGAJE DE PARDO KOPPEL COMO DIRECTIVO EMPRESARIAL ERA AMPLIO. Desde 1971 se había vinculado a la Corporación Financiera Nacional, con sede en

Medellín, como asesor de José Gutiérrez Gómez, presidente del organismo, así como director del Departamento de Integración

Económica en los temas relacionados con el Grupo Andino. Llegó a ser director del Departamento de Inversiones de la corporación.



portantes empresarios –que más tarde serían claves– viajaron a México y residieron en el IPADE en periodos que fueron de quince días a tres meses, según las necesidades y posibilidades de cada uno de ellos. Pardo Koppel, como director general, permaneció bastante tiempo consagrado a aprender en detalle cada proceso y dedicado a aprovechar al máximo el tiempo para definir estrategias de corto, mediano y largo plazos, así como la filosofía que regiría la institución y la forma en que se buscaría obtener la colaboración de otras escuelas de negocios similares al IPADE.

Un equipo, una meta: octubre de 1985

De regreso en Bogotá, Pardo Koppel conoció de Carlos Rossell y del administrador de empresas, MBA de IESE, Benjamín Anzola, los pormenores de la puesta en marcha del proyecto. Ambos se encontraban en ese punto haciendo gestiones orientadas a encontrar el lugar para iniciar las actividades, y también diseñando los

términos finales para seleccionar a otros profesores y personal administrativo.

A la vez, y ya que se tenía pensado iniciar en octubre del mismo año, Pardo Koppel fue informado de los diferentes grupos de empresarios que se habían formado para, en una estrategia de voz a voz, reunir a los presidentes que atenderían el primer programa que se dictaría en Colombia, destinado al perfeccionamiento de las habilidades directivas de los presidentes de las compañías más exitosas del país.

Las bases de ese proyecto estuvieron llenas de convicción y contaron con un elemento adicional: era necesario formar a las altas directivas desde una propuesta ética que humanizara y, a la vez, les diera herramientas a los participantes para que con su liderazgo ayudaran a transformar el país, a partir del cambio en sus vidas y su entorno mediante su propio trabajo. ■



GUILLERMO PARDO KOPPEL PRIMER DIRECTOR GENERAL DE INALDE.

Su pasión marcó la diferencia frente a los programas que existían en el país en la época y dejó un legado de tales proporciones que se lo cataloga como el artífice de la solidez actual de INALDE.

LAS BASES DE ESE PROYECTO ESTUVIERON LLENAS DE CONVICCIÓN Y CONTARON CON UN ELEMENTO ADICIONAL: ERA NECESARIO FORMAR A LAS ALTAS DIRECTIVAS DESDE UNA PROPUESTA ÉTICA QUE HUMANIZARA Y, A LA VEZ, LES DIERA HERRAMIENTAS A LOS PARTICIPANTES PARA QUE CON SU LIDERAZGO AYUDARAN A TRANSFORMAR EL PAÍS, A PARTIR DEL CAMBIO EN SUS VIDAS SU ENTORNO MEDIANTE SU PROPIO TRABAJO.

TRANSFORMAR LA SOCIEDAD
A TRAVÉS DE LA ALTA
DIRECCIÓN; PROMOVER
LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL
Y DIRECTIVA RESPONSABLE,
HONRANDO LA DIGNIDAD
HUMANA Y BUSCANDO
EL BIEN COMÚN, Y
FORMAR, PERFECCIONAR
Y CONECTAR A EMPRESARIOS
Y DIRECTIVOS POR MEDIO
DE METODOLOGÍAS ACTIVAS
Y CENTRADAS EN
EL PARTICIPANTE”

INALDE



35
AÑOS



MISIÓN

HUMANISMO: LA PERSONA ES EL CENTRO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN



SAN JOSEMARÍA FUNDÓ EL OPUS DEI en 1928 y fue reconocido como santo de la Iglesia católica en 2002.

» Creía que la formación de empresarios y directivos era un tema prioritario, pues entendía que el mejoramiento de sus habilidades profesionales repercutía directamente en beneficio de la sociedad.

“Necesidad hay de hombres capacitados y que, movidos por su propia conciencia, se empeñen en promover soluciones serias a los graves problemas del propio entorno social y humano”, argumentaba el sacerdote para promover instituciones como INALDE, IESE e IPADE para empresarios y hombres de negocios.

✓ **INALDE es una institución que acoge a la persona y respeta su libertad. Sabe que cada persona tiene tanto un estilo de vida, como una cultura y una manera de pensar única y diferente.** INALDE ve en cada miembro de su comunidad a la persona humana, aquella que como bien lo exige san Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, debe gozar de “libertad absoluta en todo lo temporal, porque no existe una única fórmula cristiana para ordenar las cosas del mundo”.⁷ Y, “pretender imponer dogmas en lo temporal conduce, inevitablemente, a forzar las conciencias de los demás, a no respetar al prójimo”.⁸ Por tanto, INALDE, como institución con principios cristianos, “hace compatible la pasión por el progreso con el amor al legítimo pluralismo”.⁹

El Opus Dei y los principios cristianos en INALDE

INALDE, como todas las obras corporativas del Opus Dei, es una entidad civil —no confesional— cuya personería jurídica está basada en la Fundación Universidad de La Sabana. Opus Dei —Obra de Dios en latín— es una institución de la Iglesia católica, una prelatura personal —erigida por la Sede Apostólica para llevar a cabo obras pastorales o misionales en favor de regiones o grupos sociales—, y su finalidad es contribuir a la misión evangelizadora de la Iglesia. Fue fundado por san Josemaría Escrivá de Balaguer en España el 2 de octubre de 1928. El principal apostolado que realizan los fieles del Opus Dei es el que cada uno lleva a cabo en su propio ambiente como expresión natural y espontánea de su compromiso cristiano.



PAPA SAN PABLO VI

“Los progresos científicos más extraordinarios, las proezas técnicas más sorprendentes, el crecimiento económico más prodigioso, si no van acompañados por un auténtico progreso social y moral, se vuelven en definitiva contra el hombre”.¹⁰

El Opus Dei solo se responsabiliza de la formación doctrinal y espiritual que se da a través de la labor corporativa. En todo lo demás, como en los asuntos económicos, académicos, administrativos y técnicos, responden los órganos directivos y administrativos de INALDE.

La educación como pilar vital del crecimiento del ser humano

Los preceptos de INALDE son los mismos que sugirió san Josemaría: el servicio y la enseñanza centrada en la persona. Porque como lo señalaba el fundador del Opus Dei, “un hombre o una sociedad que no reaccione ante las tribulaciones o las injusticias, y que no se esfuerce por aliviarlas, no es un hombre o una sociedad a la medida del corazón de Cristo”. No se trata solo de alcanzar objetivos externos —recordaba—, sino de mejorar personalmente durante su ejecución y, también, de servir a los otros mediante el trabajo que se desempeñe.

Las empresas son lo que son sus personas

La misión de las escuelas impulsadas por san Josemaría es proporcionar oportunidades de formación a líderes empresariales por medio de programas concebidos y realizados con perfección humana, es decir, con la máxima competencia profesional, y con perfección cristiana, o sea, con el afán de servir a Dios mediante la ayuda a las personas relacionadas. Este mismo “modelo” se espera que los participantes lo apliquen a sus empresas, que se transformen de adentro hacia afuera, se desempeñen con máxima competencia profesional y actitud de servir.

INALDE día a día asume el reto del crecimiento personal y profesional de cada uno de los que participan en sus programas, ya que el objetivo principal de su enseñanza es servir a las personas y a la sociedad. ■

LOS PRECEPTOS DE INALDE SON LOS MISMOS QUE SUGIRIÓ SAN JOSEMARÍA: EL SERVICIO Y LA ENSEÑANZA CENTRADA EN LA PERSONA. PORQUE COMO LO SEÑALABA EL FUNDADOR DEL OPUS DEI, “UN HOMBRE O UNA SOCIEDAD QUE NO REACCIONE ANTE LAS TRIBULACIONES O LAS INJUSTICIAS, Y QUE NO SE ESFUERCE POR ALIVIARLAS, NO ES UN HOMBRE O UNA SOCIEDAD A LA MEDIDA DEL CORAZÓN DE CRISTO”.

HUMANISMO: SI VIVIMOS PARA SERVIR, NUESTRA VIDA TENDRÁ SENTIDO



LA EDUCACIÓN
SERÁ
INEFICAZ
Y SUS
ESFUERZOS
ESTÉRILES SI
NO PROCURA
TAMBIÉN
DIFUNDIR
UN NUEVO
PARADIGMA
ACERCA DEL
SER HUMANO,
LA VIDA, LA
SOCIEDAD Y
LA RELACIÓN
CON LA
NATURALEZA.
Papa
Francisco,
encíclica
de 2015
“Laudato
Sí/215”.



En INALDE, la labor de formación doctrinal y espiritual está encargada a la Capellanía, que desde el mismo inicio organizó actividades a las que desde entonces pueden asistir, si lo desean, los participantes de todos los programas.

Pero sobre todo, se promovió y se fortaleció explícitamente el mensaje cristiano en el enfoque de los programas, para darle una aplicación en las actividades empresariales a la doctrina social de la Iglesia y a la ética cristiana. La filosofía es, por tanto, una filosofía de dirección humanista.

En esa filosofía se tiene como principio básico y fundamental el espíritu de libertad, responsabilidad y convivencia. En los treinta y cinco años de la institución se ha invitado siempre a empresarios y directivos a participar en los programas por el simple hecho de serlo, sin discriminación alguna.

Impactar positivamente el país donde vivimos

El padre Carlo Silva, actual capellán de INALDE, explica: los empresarios estamos llamados a influir de manera fuerte y potente en la vida social, en la opinión pública, en nuestras comunidades, en nuestro país. Si vivimos para servir nuestra vida tendrá sentido.

El termómetro para medir la calidad del corazón de una persona o de una sociedad es saber cuánto se preocupa de los que tiene al lado. Y en cómo cada uno es capaz de tejer con creatividad, redes de amor y de caridad. Lo cual se manifiesta de muchas maneras. Una de ellas es el trabajo, no solo como fuerza de producción o medio para hacer dinero, sino como actividad primordial de las personas para desarrollar sus capacidades más profundas y mejorar el mundo en el que vive.



CARLO SILVA, CAPELLÁN DE INALDE, explica:
“Cristiano no es solo el católico, cristiano es todo el que con buena voluntad encuentra un modelo de vida para encontrarnos de manera social a impactar el país en el que vivimos”.



La visión teológica en INALDE sobre el trabajo

El trabajo no es simplemente el lugar solo para producir o transformar, es también el lugar en el que se forman o transforman el carácter y la virtud del trabajador. Con el trabajo crecemos en libertad, porque crecemos en capacidad de amar, es decir, en capacidad de dar y acoger, en capacidad de dar y recibir: no solo nos da capacidad de comprar, sino de amar; trabajar es amar, el meollo del trabajo es el servicio, no la ganancia, el sueldo es consecuencia, pero no es la sustancia. Si queremos crecer en libertad, ayudar a tener un país más libre, cuidemos creativamente con estudio, técnica y responsabilidad las empresas y las oportunidades de trabajo que ellas generan porque así todos creceremos en libertad.

Cuando doy trabajo estoy permitiendo que la gente tenga y goce de un poco de libertad; cuando doy trabajo o tengo posibilidad de trabajar, estoy encauzando nuestra capacidad de amar, este es nuestro aporte más importante. El trabajo nace del amor, manifiesta el amor, ordena el amor.

En INALDE, nuestro director, Alejandro Moreno Salamanca, alienta a los directivos a tener una concepción integral de la empresa, como un instrumento de generación de riqueza, pero sobre todo como una comunidad de personas, en la que los principios de dignidad humana, bien común y subsidiariedad deben ser esenciales. Además, permanentemente invita a directivos y líderes a considerar que “tienen en sus manos un gran potencial, no solo para cumplir con los mínimos, como generar empleo o dar salarios justos, sino para buscar máximos, como una verdadera y constante transformación de la sociedad”. ■

JOSÉ MANUEL RESTREPO

PDD DE 1999,
MINISTRO DE COMERCIO,
INDUSTRIA Y TURISMO
DE COLOMBIA DESDE 2018.

» Exrector de la Universidad del Rosario y del CESA, subraya tras su paso por INALDE, que, además de la metodología del caso, la formación de la business school tiene un elemento inconfundible: “Creo que la formación de INALDE insiste, como elemento transversal, en la actitud ética y responsabilidad social en todos los frentes, y esos dos elementos son sustantivos y esenciales en la construcción de una sociedad distinta”.

CON EL TRABAJO CRECEMOS EN LIBERTAD, PORQUE CRECEMOS EN CAPACIDAD DE AMAR, ES DECIR, EN CAPACIDAD DE DAR Y ACOGER, EN CAPACIDAD DE DAR Y RECIBIR: NO SOLO NOS DA CAPACIDAD DE COMPRAR, SINO DE AMAR; TRABAJAR ES AMAR, EL MEOLLO DEL TRABAJO ES EL SERVICIO, NO LA GANANCIA, EL SUELDO ES CONSECUENCIA, PERO NO ES LA SUSTANCIA.

CREO EN LA
FORMACIÓN.
GENTE FORMADA
GENERA
GRANDES IDEAS
Y GRANDES
CAMBIOS
SOCIALES”

JOSÉ ALEJANDRO CORTÉS

PADE 1987

Presidente de la junta directiva
del Grupo Bolívar



INALDE 1985

LOS

PR



TIMFEROS

LOS PRIMEROS EN INALDE: DIRECTIVOS QUE TRANSFORMAN LA SOCIEDAD



JOSÉ ALEJANDRO CORTÉS. PADE 1987, GRUPO BOLÍVAR.

Matemático actuuario de la Universidad de Michigan, pionero en INALDE, es un convencido de que el bienestar del empleado y el respeto por el individuo son los pilares de su organización.

✓ **El primer programa de INALDE, que inició el 2 de octubre de 1985 y se extendió hasta junio de 1986, fue todo un éxito.** Figuran dentro del grupo de presidentes que asistieron al primer programa de alta dirección del naciente Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE, empresarios como José Alejandro Cortés, cabeza de Seguros Bolívar; Hernán Rincón, de Avianca; Florángela Gómez, del Banco Popular; Jorge Carulla, de Carulla S. A.; Ernesto Mejía A., de Baterías Mac; Arcesio Guerrero, de Cafam; Marta Lucía Ramírez de Rincón, de Mazdacrédito; Carlos Gustavo Cano, de Fedearroz; Julio Leonzo Álvarez, de Cervunión; Rainer Bianchi, de Bayer de Colombia; Bodo Huelse, de Boehringer Ingelheim; Edgar Quiñónez, de Occidental de Colombia; Juan Manuel Wills, de Oracle Colombiana y Alberto Ospina, de Alfagrés. Directivos todos que desde sus sectores formaron parte de una etapa de transición que ocupa ya un importante capítulo en la historia empresarial de Colombia.

¿Qué motivó a que presidentes en función quisieran regresar a las aulas?

La historia de Alberto Ospina, del Grupo Alfa y quien ha participado en dos oportunidades en el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, nos transporta a 1985 y nos devela cómo INALDE se convirtió en la primera Escuela de Negocios de Colombia.

Ospina, con apenas 39 años, era el participante más joven de ese primer curso; recuerda que su paso por INALDE le sirvió para transformar Alfagrés en lo que hoy se conoce como Grupo Alfa —con más de 1.500 colaboradores y presencia en una docena de países—. “Alfonso Dávila y Jorge Carulla me hablaron del curso de INALDE: ‘A vos te va a gustar’, me dijeron. Y yo les contesté que lo lamentaba, que no tenía ni la plata, ni el tiempo, ni la disposición”, dice. Pero le insistieron tanto que Ospina aceptó pasar por México y unirse al grupo que estaba en IPADE, junto a Guillermo Pardo Koppel, pues en su agenda tenía un viaje previsto a Estados Unidos a visitar unos com-

✓ Cuando nació INALDE, solo 20 % de los empleados de Sociedades Bolívar tenía estudios universitarios. José Alejandro Cortés, cabeza de la

organización desde 1968, consideraba que había que cualificar a sus directivos y fortalecer valores como el respeto, la honestidad, la justicia y la equidad.

Esto explica por qué razón él y muchos de sus compañeros en la alta dirección de lo que hoy es Grupo Bolívar han pasado por programas de INALDE, como el PADE, el PDD y

un gran número de sesiones de In Company, especialmente diseñadas para múltiples equipos humanos de esa organización.



“TENEMOS QUE ESTAR ATENTOS, VER EL FUTURO CON OPTIMISMO Y HACER LOS CAMBIOS QUE CONVENGAN, CON UNA MENTALIDAD MUY ABIERTA, COMO NOS HAN ENSEÑADO EN ESTA INSTITUCIÓN, DONDE CADA UNO ELABORARÁ SU ‘CASO’ CON LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA”. **ALBERTO OSPINA.**

pradores que le estaban rechazando los productos que exportaba. En resumidas cuentas recuerda: “Acepté por compromiso”. Cuando llegó, todo el grupo de colombianos invitados a conocer el método académico estaba enfocado en aprender. “Tomé una sesión de APC, administración por calidad, basado en el caso de una empresa petroquímica de México, que hizo cambios y se transformó. Llegué a la sesión y empezaron a decir cosas que a mí me pasaban en Alfagrés. Dije: esto es lo que yo necesito. ¡Quedé loco! Cuando volví, llamé a Alfonso Dávila y le dije que contara conmigo.

Entonces, Ospina se matriculó en INALDE, al tiempo que empezó a efectuar cambios en la empresa. “Hicimos varias modificaciones, una de ellas fue con las personas y consistió en una especie de juramento, de compromiso, para hacer todo bien desde el principio y en todo, desde ser buenas personas hasta ser buenos miembros de familia. Nos reuníamos en

grupos de tres y cuatro personas, hice un concurso para el himno, para que le cogieran más amor a la compañía —con Carmiña Gallo compusimos la música—. En ese momento solo producíamos 17 % de material apto para exportación. La gente comenzó a cambiar y rápidamente se empezaron a ver los resultados. Después de un mes subimos a 25 %, luego a 35 % y un tiempo después alcanzamos el 70 %.

Se empezó a exportar con gran éxito y los reclamos, que antes eran altísimos, se redujeron a muy poco, a casi nada. Hablé de mi caso en INALDE y me pidieron que lo contara y lo compartiera con los demás participantes y así fue”, afirma Ospina, quien 17 años después en 2002, volvió a tomar el PADE en la *business school* a la cual no quería entrar al principio. “Cuando me metí a INALDE por primera vez, dije: ‘¡Ojalá funcione!’”. Cuando vi que eso había funcionado, concluí: “Esto no tiene pierda, esta es la mejor institución de Colombia en el campo de la administración”. ■

ALBERTO OSPINA

**PADE 1985, 2002.
MIEMBRO DIRECTIVO
DEL GRUPO ALFA.**

Fue el más joven de los presidentes que asistió al programa AD-2 en 1985 mientras era presidente de Alfagrés; en 2002 regresó a INALDE para tomar el Programa de Alta Dirección Empresarial. Diecisiete años después su empresa se había convertido en un grupo con 12 compañías y casi 2.500 empleados. Actualizarse fue pilar de ese crecimiento.



✓ “Colombia es un país lleno de oportunidades. Atravesamos una crisis compleja con esta pandemia y el año 2020 lo recordaremos siempre. Se nos presenta como un momento de

reestructuración, en el que podemos sacar ventajas. Las oportunidades de negocio cambian, es posible que se cierren unas, pero se abren muchas otras más”.

LA PRIMERA SESIÓN: SESENTA PRESIDENTES DISPUESTOS A CRECER



ALFONSO DÁVILA, GESTOR DE INALDE.

Comentó en su momento que si INALDE era un reto enorme para ellos, también debería constituirse como un reto por conquistar para quienes llegaran a ser parte de la naciente institución académica. Y que si él junto con Octavio Arizmendi ya visualizaban “El primer curso del futuro INALDE”, el AD-2, de perfeccionamiento directivo para presidentes,

con las mismas características del que se dictaba en IPADE e IESE, que iba a tener “sesenta participantes del más alto nivel y, además, diez profesores de primera línea, de seguro iban a encontrar directivos con visión y, sobre todo, con ganas de retarse, porque no solo se trataba de querer, sino de sacar tiempo en sus apretadas agendas con tapa de cuero y girar por esa formación ‘lo que por aquel entonces costaba un automóvil Volkswagen’”.

✓ **La primera sesión en INALDE**

La primera sesión del curso AD-2 de INALDE se realizó en la tarde del miércoles 2 de octubre de 1985, en el Gun Club, en la avenida 82 con carrera 8. Ese día estaba perfectamente instalada el aula móvil que se había diseñado según los patrones de las *business school* con los planos entregados por el IPADE. A las nueve de la mañana, los directivos y los profesores se reunieron para repasar todos los detalles. Eran sesenta presidentes inscritos, pero hasta ese momento no había entrado un solo peso a las arcas de INALDE, recordó en su momento Guillermo Pardo Koppel.

El voz a voz y las conexiones que convocaron a los primeros

No bastó la edición de un folleto publicitario que explicaba a los candidatos del programa la finalidad del mismo, sus elementos, los profesores que encontrarían y la naturaleza del novedoso método del caso. Un trabajo conducido tras bambalinas por María Lía Restrepo, primera directora administrativa, hizo posible la coordinación de cientos de entrevistas en los reservados del Gun Club, en hoteles de primera categoría y en las instalaciones de varias compañías, a las que asistieron grupos de tres o cuatro presidentes de las empresas más importantes del país para escuchar la propuesta de comprar ese valioso intangible, que fortalecería su proceso de toma de decisiones y el trabajo en equipo dentro de las empresas. También fueron claves las conexiones que mantenían los gestores de INALDE con directivos empresariales de primer nivel.

Y aunque el día de la inauguración la llegada de los participantes mantuvo en vilo al equipo administrativo, desde las 9 de la mañana hasta el mediodía, uno por uno llegaron sesenta presidentes que entregaron su cheque tan pronto fueron recibidos por el director Guillermo Pardo Koppel.

Los participantes, algunos amigos cercanos y otros conocidos por referencias, empezaron ese día la experiencia INALDE. ■



📷 El aula portátil —que también se usaba en las clases que se daban en Monterrey, México— se convirtió en una novedad, pues permitía armarla, instalarla y desarmarla rápidamente, para dar paso a los eventos cotidianos del Gun Club. Lo mismo pasó con los enormes tableros de ocho metros de largo que se usaban para las sesiones.

» El día del lanzamiento, luego del almuerzo, a las tres de la tarde se celebró la conferencia inaugural a cargo de Guillermo Pardo Koppel, director

de INALDE, quien les explicó a todos los participantes cómo se desarrollaría el Programa AD-2, que posteriormente se empezaría a llamar PADE.

Los martes, el horario iniciaba a las doce y media del mediodía, e iniciaba con un almuerzo seguido de una sesión de trabajo en equipo. A las tres de la tarde se

impartía la primera de tres sesiones del día. El miércoles el horario se invertía: después del desayuno seguían dos sesiones que terminaban a las 11 de la mañana.



- Las mujeres que participaron del PADE INALDE desde la primera sesión fueron Florángela Gómez Ordóñez, presidenta del Banco Popular en 1985, más tarde presidenta de la Asociación Bancaria, junto con Marta Lucía Ramírez, hoy vicepresidenta de Colombia y quien en 1985 era presidenta de la Financiera Mazdacrédito.

- Alberto Ospina, de Alfagrés, tenía 39 años cuando cursó el AD-2. De su experiencia en INALDE, junto a un nutrido grupo de presidentes como Jairo Camacho, de Educar, y Germán Collazos, de Compensar —en la segunda fila—, le quedan aprendizajes que lo llevaron a dar pasos seguros en la internacionalización de su empresa.



- Antonio Valero, pionero de la formación directiva en Europa desde 1958, en la foto —a la izquierda—, trató los temas de política de empresa en las primeras sesiones de INALDE. Su libro *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, es considerado un clásico para la formación directiva.



- ✓ Dirección de tecnología, operaciones y producción fue una de las áreas del primer curso, a cargo de César Alfonso Mejía. Consolidar sus conocimientos en estos temas les permitía a los participantes adquirir la visión generalista de la empresa.

- ✓ Reunidos en sesión de grupo en uno de los salones del Gun Club. De izquierda a derecha, los presidentes Rodrigo Cruz, de Laboratorios Miles; Rodrigo Escobar Navia, de Fedemetal; Pedro Niño, vicepresidente financiero de la Federación Nacional de Cafeteros, y Alfredo Pardo, presidente de Electromanufacturas S.A.



- ✓ Para dar a conocer INALDE se conformó el primer grupo de gestores y de promoción, que ayudaría a la divulgación de este proyecto entre juntas directivas y presidentes de grandes empresas. Formaban parte de este grupo Jorge Carulla Soler –en la foto, al centro–, Carlos Lleras Restrepo, Jorge Cárdenas Gutiérrez, Carlos Upegui, Hernán Rincón, padre Alberto Raventós, Antonio Valero, Vicente Font, Sergio Raimond y Carlos Llano Cifuentes.

✓ INALDE se constituyó desde 1985 como la primera institución dedicada a perfeccionar las habilidades directivas a través del método del caso. Sesenta presidentes atendieron el primer curso en 1985.



✓ Tras la primera sesión, que comenzó con la presentación de la metodología, que consistía en analizar y discutir cinco casos semanales que requerían lecturas previas, los participantes encontraron espacios para presentarse, hablar de sus experiencias y empezar a tejer redes.



LOS ALUMNI DEL PROGRAMA AD-2 –HOY PADE–, LOGRARON TRANSMITIR LA EMOCIÓN VIVIDA Y EL APRENDIZAJE EXPERIMENTADO A SUS PARES DE OTRAS EMPRESAS, A TAL PUNTO QUE LA CATEGORÍA Y EL NÚMERO DE LOS PARTICIPANTES DEL SIGUIENTE PROGRAMA PADE FUERON SIMILARES, CON UN ÉXITO ROTUNDO. EL CAMINO ESTABA ABIERTO PARA SEGUIR CRECIENDO.

✓ Como ha sido tradición en INALDE, las sesiones prácticas, los paneles con líderes e innovadores, los encuentros con profesores internacionales en clases magistrales y los espacios de *networking* mantienen un balance que se convierte en el mejor entorno para hablar de negocios y hacer negocios –en la foto, presidentes del programa en 1985, reunidos en una de las salas privadas del Gun Club–. Por eso, desde 1985, a medida que transcurren las jornadas, la curiosidad de los participantes pasa a convertirse en satisfacción y al final se experimenta como orgullo cuando se llega a ser *alumni* INALDE.



✓ INALDE ha fomentado el valor de la familia. A la clausura del primer Programa PDD 86/87 en el Aula del Gun Club asistieron las parejas de los participantes, y Octavio Arizmendi Posada, rector de la Universidad de La Sabana, cerró el evento.

46

47

TODA EMPRESA TIENE
EL TRIPLE OBJETIVO
DE DAR UN SERVICIO
A PARTE DE LA
COLECTIVIDAD HUMANA,
DE ALCANZAR UN VALOR
ECONÓMICO AÑADIDO
SUFICIENTE
Y DE SER CAPAZ
DE AUTOCONTINUIDAD
EN SU VIDA”

ANTONIO VALERO
Fundador de IESE



INALDE 1985

35
AÑOS



INFOQUE

FILOSOFÍA: ORIGEN Y EJE DE LOS VALORES DE INALDE

ANTONIO VALERO

PIONERO DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN EUROPA.

» Con su modelo se fundó en 1958 IESE. A partir de la asignatura *Business Policy* que se impartía en Harvard con un enfoque del *management* pragmático y socialmente responsable, Antonio Valero desarrolló un modelo original que se constituyó en la filosofía base

de IESE, IPADE e INALDE. Esta filosofía posee gran consistencia interna y evidente intencionalidad social, y propicia que el buen gobierno integre todo tipo de saberes en unas precisas circunstancias, incluido el contexto social, para que sea capaz de lograr “realidades más justas y eficaces” que motiven el cambio social.¹²

✓ **Transformación, trabajo bien hecho, visión humanista, sentido de comunidad y visión práctica. Cinco valores que se pueden medir por el impacto positivo que causan en las personas y en la sociedad. Una aleación única y perenne que refleja cómo fue construido el segundo cimiento, es decir, la filosofía que sostiene los programas de INALDE desde 1985.**

La historia de Octavio Arizmendi, Alfonso Dávila, Guillermo Pardo y de los empresarios pioneros que unieron su experiencia para hacer realidad la primera escuela de negocios para directivos y empresarios en Colombia tenía en común dos factores: el éxito que acompañaba las empresas que emprendían y el sentido humano que dirigía cada una de las acciones que acometían. Con estos dos criterios como marco y guía, Alfonso Dávila viajó a México, exclusivamente a IPADE, para conocer de primera mano el manejo y la aplicación que la *business school*, que ya acumulaba 20 años de experiencia, le daba a tan importante cimiento. Meses después, Guillermo Pardo, también en Ciudad de México, trabajó con un equipo formado por directivos de IPADE entre los cuales se encontraban Carlos Llano Cifuentes, y el director general, Sergio Raimond K., más otros profesores de la escuela, que con Carlos Rossell al frente y Vicente Font Pascual de IESE, coadyuvaron a la estructuración de lo que se convertiría en la filosofía de INALDE.

Para dicha estructuración tomaron en cuenta los tres enfoques predominantes en el mundo, que rodeaban en aquel momento la dirección de empresas y cómo enseñarla:





Enfoque académico

Liderado por dos importantes *business schools* de Estados Unidos: Chicago y Wharton. Aunque este enfoque aún lo sigue la mayoría de instituciones académicas, se descartó porque no hace distinción entre dirección y administración —básicamente trata la administración y con ese término se incluyen los dos conceptos—. Además, el énfasis de estas escuelas y quienes las replican se centra en la transmisión y el aprendizaje de modelos y técnicas para las áreas fundamentales de la empresa, y también en la transmisión de conocimientos científicos enfocados en la dirección y la administración de las empresas.

Al tiempo, en los programas que acogen este enfoque, la metodología predominante es la conferencia magistral con abundantes lecturas previas, así como conferencias en forma de coloquio. También buscan el desarrollo de habilidades gerenciales con juegos de negocios, casos y otras técnicas participativas; el caso empresarial se aprovecha como un mero instrumento para enseñar un modelo o una teoría.

Enfoque matemático

Este tampoco distingue la administración, de la dirección de empresas, básicamente todo es visto desde la óptica de la administración. Este enfoque lo lidera la Escuela de Negocios del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ellos consideran que lo importante para el directivo es poseer una estructura académica de pensamiento matemático para la toma de decisiones y, por lo tanto, procuran interpretar matemáticamente la realidad empresarial. Tienen modelos matemáticos en las áreas cuantitativas e intentan desarrollar habilidades analíticas mediante el análisis sistémico, por lo cual también hacen gran uso de la informática. ■



JUAN MANUEL PARRA,
PH.D. PROFESOR
DEL DEPARTAMENTO
DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
EN LAS ORGANIZACIONES
DE INALDE.

» Ha indicado que, tras las crisis financieras experimentadas en diferentes oportunidades durante los últimos 35 años, renace el interés por buscar soluciones en la formación humana y ética en las escuelas, antes que por la preponderancia de la formación técnica o especializada.¹³

LA HISTORIA DE OCTAVIO ARIZMENDI, ALFONSO DÁVILA, GUILLERMO PARDO Y DE LOS EMPRESARIOS PIONEROS QUE UNIERON SU EXPERIENCIA PARA HACER REALIDAD LA PRIMERA ESCUELA DE NEGOCIOS PARA DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS EN COLOMBIA TENÍA EN COMÚN DOS FACTORES: EL ÉXITO QUE ACOMPAÑABA LAS EMPRESAS QUE EMPRENDIAN Y EL SENTIDO HUMANO QUE DIRIGÍA CADA UNA DE LAS ACCIONES QUE ACOMETÍAN.

FILOSOFÍA INALDE: VISIÓN HUMANISTA Y ENFOQUE ESTRATÉGICO QUE TRANSFORMAN



OBDULIO VELÁSQUEZ

PDD 1999 DE INALDE, ABOGADO,
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA UNIVERSIDAD
DE MELBOURNE, AUSTRALIA;

“Quien pase por INALDE no solo debe ver en la empresa una fuente de riqueza económica. Debemos ser transformadores de la vida de

quienes trabajan en nuestras organizaciones, y también de sus familias; es nuestra responsabilidad hacerlos mejores personas”.¹⁴

✓ Enfoque estratégico

Este enfoque tiene una estrecha relación con la metodología creada por la Escuela de Negocios de Harvard. INALDE lo adoptó y lo enriqueció con el aporte humanista y la excelencia académica del IESE y del IPADE. Este enfoque busca que el desarrollo y el perfeccionamiento de los miembros de la alta dirección de las empresas sea generalista, pues se entiende que la principal finalidad de los directivos consiste en la toma e implementación de decisiones que afectan a la empresa como un todo y, por lo tanto, quienes están al frente de ellas deben tener una visión integral de todas las áreas.

De esta manera, el propósito consistió en fortalecer la alta dirección de las empresas a partir del conocimiento que su presidente debía tener de todas las áreas, ya fuera global o generalista. Entre ellas se consideraron las de producción, ventas, mercadeo, control e información directiva, finanzas, administración, personal, operaciones clave del negocio, sus tácticas y su estrategia, análisis del entorno económico de proveedores o competidores, y entorno social, además de lo que se suelen denominar capacidades directivas, aquellas habilidades innatas de negocio, junto con las aptitudes y las actitudes directivas. Es decir, formar un todo para consolidar un conocimiento general e imprescindible a la hora de dirigir una empresa.

Por ello mismo se dejó en claro en esa filosofía que los miembros de la alta dirección (junta directiva, presidente y vicepresidentes) no necesitaban ser especialistas ni tener mayores conocimientos que un experto. En cambio, sí debían saber contratar y dirigir a sus equipos, tanto a los especialistas de cada área como a cada miembro de su organización, así como direccionarlos para conseguir los objetivos propuestos.

Se diseñó finalmente el programa con estos parámetros y con la intención de que las altas directivas conocieran lo suficiente sus áreas específicas y el manejo de las personas en ellas para así poder “darles qué hacer, hacer y dejarlas hacer”, y de esta manera lograr que dentro de la armonía de políticas, programas



y procedimientos que se establecieran en el conjunto organizacional, se alcanzaran las metas y resultados propuestos por la junta directiva y la persona vértice, siempre guiados por los valores que enaltecen a la persona.

La filosofía en INALDE es, por lo tanto, la dirección humanista con enfoque estratégico. Pero más allá de las palabras y la teoría, visualizar cómo se vive, se siente y se percibe toda esta narrativa en la actividad diaria es la mejor forma de entender cómo los valores y cimientos que se respiran y transmiten en INALDE van adquiriendo vida en quienes integran de su comunidad. Uno de los testimonios desprevenidos que forma parte del acervo histórico de los primeros años de la institución y que llegó a oídos de Óscar Pedraza, director administrativo y financiero de la escuela durante diecinueve años, tiene que ver con el comentario que le hizo uno de los asistentes del programa al director general de aquel momento, Guillermo Pardo: “Mira, Guillermo, este programa me sirvió para replantear la forma de relacionarme con mis empleados, mi forma de tratarlos, de remunerarlos. Desafortunadamente, hay unos modelos que se han instaurado y que uno sigue replicando y no los cuestiona, ¿entiendes a qué me refiero? A esa jerarquía vertical que es como una barrera casi infranqueable entre ‘los de arriba’ y ‘los de abajo’. Cuando uno llega a INALDE ve las cosas desde otra perspectiva y reflexiona y piensa: yo tengo que hacer algo, esto no puede ser, hay que parar esto. Esto solamente pasa cuando uno empieza a ver que la gente es el centro de la organización y de la sociedad. Es decir, la gente puede ser el objeto y la razón de la división y también la gente puede traer las ideas que ayudan a mejorar; es la gente que trabaja con uno la que tiene relación directa con lo que uno ve en las cifras, con las estrategias que uno proyecta, y uno se da cuenta que las empresas las hace la gente, con ayuda de las máquinas sí, con ayuda de los bienes materiales y las cosas sí, pero todo termina en la gente, es decir, está en nuestras manos, en frente de nosotros, mejorar las cosas”. ■



MICHAEL PORTER ECONOMISTA,
PROFESOR DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS
DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD,
PRESIDENTE DEL INSTITUTO
PARA ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD
DE LA MISMA ESCUELA.

» Reitera en su planteamiento reconocido mundialmente sobre Valor Compartido que, para que las empresas reconecten su éxito con el progreso social, “se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con fines de lucro o sin ellos”.¹⁵

GUILLERMO PARDO KOPPEL

1985/1996: BUSCAR LA PERFECCIÓN Y COMPROMETERSE ES HACER LAS COSAS BIEN



» El interés genuino por el ser humano que veía en quienes eran miembros de su equipo en INALDE reflejaba la coherencia y el espíritu de su primer director. Óscar Pedraza, director de Proyectos Especiales de

INALDE, destaca que Guillermo Pardo sembró esta semilla y que él y su familia son testigos de su calidad humana. Una de sus frases, recuerda también Pedraza, era: “Si INALDE no puede hacer algo que sea de primer nivel, mejor que no lo haga”.

✓ Quienes conocieron a Guillermo Pardo señalan que su vida dio un vuelco cuando aceptó trabajar para el naciente Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE. Por una parte, porque pasó de ser empresario en Medellín y principal consejero de José Gutiérrez Gómez —ícono del empresariado antioqueño—, a ser director general de una institución con carácter nacional que le multiplicó sus relaciones personales y le exigió consagrarse al trabajo con empeño total, ya que se enfrentaría al reto que marcaría su vida profesional: consolidar un proyecto de proporciones mayúsculas en menos de un año.

A Pardo Koppel le correspondió darle forma a un proyecto estructurado que estaba en el papel y hacerlo realidad. Desde trabajar junto a Vicente Font, de IESE, para implementar la filosofía y la estrategia que seguiría el instituto, hasta seleccionar a los primeros profesores, liderar la promoción de la escuela entre el empresariado del país y fijar —de manera estricta— los criterios para acoger a los participantes, se reconocen como sus más importantes aportes.

Los que trabajaron a su lado no solo lo destacan como una persona íntegra, tan estricta al detalle que incluso llegó a comprometer su salud por el empecinamiento con el que cuidó los de la construcción física, la logística y la estructura organizativa del instituto. Pendiente de cada detalle y de cada persona, le imprimió su sello de elegancia y su humor inteligente a la dirección, y se entregó a la causa con el convencimiento de que en esa labor suya estaba en juego el futuro de la institución y de aquellos que cruzaran su umbral con la intención de aprender. Cerró con broche de oro su período al dar apertura al primer edificio de la sede en Chía. ■

DIRREC

PETER MONTES SWANSON

1996/2002: ENFRENTAR LAS CRISIS CON INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD ES DIRIGIR

✓ Graduado como ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Colombia y máster en Ingeniería Mecánica del Massachusetts Institute of Technology (MIT), a Peter Montes hoy se le reconoce como un creador de tecnologías, proyectos y programas. Antes de vincularse a INALDE, el hoy profesor emérito de Dirección General trabajó en la Corporación Financiera Popular y, junto con Naciones Unidas y el BID, desarrolló proyectos para fomentar las pequeñas y medianas empresas en todo el país.

Durante su dirección, INALDE implementó nuevos programas, a pesar de las circunstancias que rodearon su período de funciones. “Tuve que enfrentar la crisis económica que sufrió el país entre los años 1997 y 1999, y que afectó notoriamente el sector bancario y otros sectores de la economía real; mi primera reacción fue reducir en lo posible todos los costos y gastos, sin afectar la nómina permanente. Uno de ellos fue recortar el número de profesores visitantes; pero esta medida, fácil de tomar, no era significativa para compensar la caída de ingresos que estábamos sufriendo. Así que para subsanarlo se me ocurrió crear programas que atendieran necesidades del empresariado que hasta ese momento no cubríamos; hoy se les conoce como INCOMPANY, diseñados a la medida de las necesidades específicas de cada empresa. Estos programas generaron ingresos que antes no teníamos”, señala Montes y añade que, al tiempo, y con el fin de hacer más atractivo el PADE y el MBA crearon la Semana Internacional.

Innovar fue y es su sello. Curioso, creativo y sonriente, no exageran quienes comentan "conversar con él es un placer". ■



» EDIME surgió durante la dirección de Montes Swanson para ofrecer programas similares a los de INALDE, pero dirigidos a los cargos medios en las organizaciones.

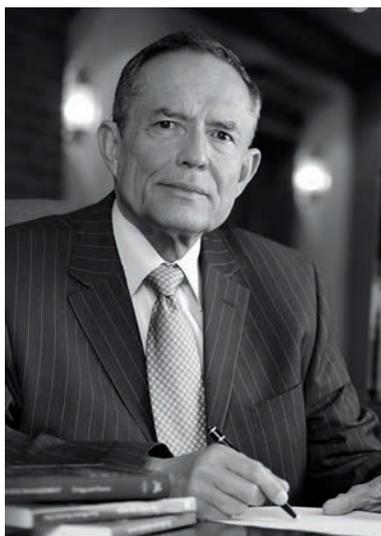
54

55

T O R E S

PEDRO NIÑO RODRÍGUEZ

2003/2012: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CRECIMIENTO



» Tras 28 años en el sector cafetero, Pedro Niño, junto a Jorge Cárdenas, gerente de la Federación Nacional de Cafeteros, formó parte del grupo gestor de INALDE.

✓ Cuando Pedro Niño asumió la dirección de la escuela, el país se recuperaba de la crisis e INALDE superaba momentos de dificultad y crecía de manera paulatina. Al cumplir cuarenta años conoció INALDE, a plenitud, porque formó parte del equipo gestor, y de su consejo directivo desde 1985 hasta 2012. Fue integrante de la primera promoción del PADE y todo esto lo llevó a enfocar sus energías y experiencia en el crecimiento, fortalecimiento y consolidación de la escuela.

Su primer desafío fue establecer una planeación estratégica con el consenso de profesores y directivos. Como resultado de ese trabajo conjunto se definió la misión y la visión de la escuela. Fue el gestor de un sólido equipo comercial, conformado por egresados del Executive MBA, que logró un constante crecimiento en los ingresos de INALDE.

Una de las necesidades fundamentales que resolvió tuvo que ver con la contratación y formación doctoral de profesores de planta, lo que requirió una gran inversión. Así, cuando INALDE celebró sus 25 años contaba con cuatro doctores de tiempo completo y cinco más en proceso de doctorado. La estabilidad bajo su dirección se hizo mayor con el paso de la primera década del siglo XXI. Los programas se expandieron por todo el país. La internacionalización se potencializó y como fruto de este propósito se consolidó el consejo asesor internacional y, además, se afianzaron y se crearon nuevos vínculos con escuelas de todo el mundo, incluida CEIBS, de China.

El crecimiento financiero permitió en 2007 y 2008 la ampliación de la planta física con nuevas aulas de clase y su adecuación tecnológica para estar a la vanguardia. En resumen, la escuela vivió una etapa de crecimiento gracias al plan implementado por Pedro Niño, sustentado en tres pilares: la docencia, la investigación y la mejora de la gestión administrativa. ■

DIRECC

LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING

2013/2018: QUEREMOS SER REFERENTES ENTRE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

✓ Luis Fernando Jaramillo Carling es ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia y máster en Economía y Dirección de Empresas de IESE. Se vinculó a INALDE en 1993, como profesor y director del área de *marketing*; luego fue director de la maestría en Dirección de Empresas, MBA; del programa PDD, y posteriormente se vinculó al consejo directivo de la escuela.

En su trayectoria académica, Jaramillo fue profesor invitado en escuelas de negocios de Argentina, Brasil, México, España y República Dominicana. Además, ha formado parte de juntas directivas en empresas de diferentes sectores.

Durante su dirección se dedicó a trabajar por la sostenibilidad de INALDE y a lograr que la escuela alcanzara visibilidad internacional. Consolidar la relación con los *advisory committees* de Harvard, IESE e IPADE y refrendar y conseguir acreditaciones como AMBA y AACSB, fueron resultado de su propósito.

Desde su punto de vista, formar parte de INALDE implica un altísimo grado de responsabilidad, “porque en nuestras manos está la posibilidad de formar directivos que hagan de sus organizaciones instituciones no solo fortalecidas en lo económico, sino más convencidas del valor del ser humano en la empresa, más transparentes, más éticas, más responsables con las familias de los colaboradores; en resumen, organizaciones sustentables, pero, ante todo, sostenibles. Queremos ser ejemplo”. El empeño de que la *business school* llegue a transformar la sociedad de forma positiva no debe considerarse como una labor concluida, expresa Jaramillo Carling, sino que debe verse como una tarea diaria, para que las generaciones futuras gocen de los valores que hacen a los directivos personas humanas. ■



» “Con humildad, pero sin falsa modestia, podemos afirmar y tener en nuestra conciencia que INALDE ha sido determinante para el progreso de Colombia durante los últimos treinta años”. 2015.

ÓRGANOS ASESORES: EL CONSEJO DEL EMPRESARIADO Y LA ACADEMIA



MARIO CARVAJALINO

PADE 1988, ACTUAL MIEMBRO DEL CONSEJO DIRECTIVO DE INALDE.

“Mi vida ha estado al servicio del sector agropecuario, como industrial fabricante de insumos para el campo”. De su paso por el programa para presidentes de INALDE resalta: “el estar en desafío constante con los demás compañeros en el análisis de los casos, le cambia a uno la forma de enfrentar los problemas y

aprovechar las oportunidades”. En cuanto al *networking* que nace entre los compañeros del programa recuerda un evento curioso: “De mi grupo surgió una ‘natillera’ para adelantar proyectos, funcionó muy bien varios años, de ahí creamos una empresa que finalmente fue vendida exitosamente.”

✓ Cuando INALDE empezaba a perfilarse como la escuela de negocios más importante del país, tenía a su lado un grupo de expertos internacionales que desde ese tiempo han logrado mantener la cohesión a través de un comité conjunto con profesores de Harvard, IPADE y IESE. En la actualidad, este grupo de ayuda perdura y anualmente se reúne para canalizar prioridades y proyectos de INALDE.

Comité Académico Internacional IPADE-HBS-IESE

Se constituyó en 1990, con la participación de los profesores Carlos Rossell Álvarez, Francis Joseph Aguilar y Vicente Font Pascual, de IPADE-HBS-IESE, respectivamente, con la intención de asesorar anualmente al Instituto en el desarrollo y perfeccionamiento de todas sus áreas, y compartir experiencias exitosas de otros países. Gracias a las sugerencias y recomendaciones del Comité se ha logrado mantener un alto nivel de estudios y excelencia en los programas, de acuerdo con la evolución de la economía mundial.

Consejo Asesor Empresarial

Inaugurado en 1994 y conformado por presidentes de grupos empresariales y de empresas multinacionales, fue creado con el fin de ofrecer al Instituto orientaciones sobre los temas más sensibles para el estudio, investigación y escritura de casos a nivel del país. Inicialmente lo integraron: Jorge Cárdenas Gutiérrez, de Fedecafe; Alfredo Carvajal S., de Carvajal; Rodrigo Gutiérrez, del Grupo Corona; Bodo Huelse, de Boehringer Ingelheim; José Alejandro Cortés, del Grupo Seguros Bolívar y Rainer Bianchi, de Bayer de Colombia.

El Consejo Directivo formado por empresarios

Como homenaje, es preciso recordar al primer Consejo Directivo integrado por empresarios comprometidos, que decidieron participar en los primeros programas: Humberto Luján, Fernando Escallón A., Jorge Iván Sanint, Pedro Niño, Hernán Salcedo P. y Jorge Carulla Soler, quien fue su presidente varios años. ■



📷 Asistentes, enero 8 de 2020: Jorge Iván Gómez, Director Académico de INALDE; Alberto Cavallo, profesor y miembro del Consejo Asesor de HARVARD; Alejandro Moreno, Director General INALDE; Martha Lucía Peña, Directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones de INALDE; Richard Vietor, profesor y miembro del Consejo Asesor de HARVARD; Rohit Deshpandé, profesor y miembro del Consejo Asesor de HARVARD.

EL COMMITTEE HARVARD realiza sus reuniones anuales en Boston (EUA), en la sede de la Escuela de Negocios de Harvard.

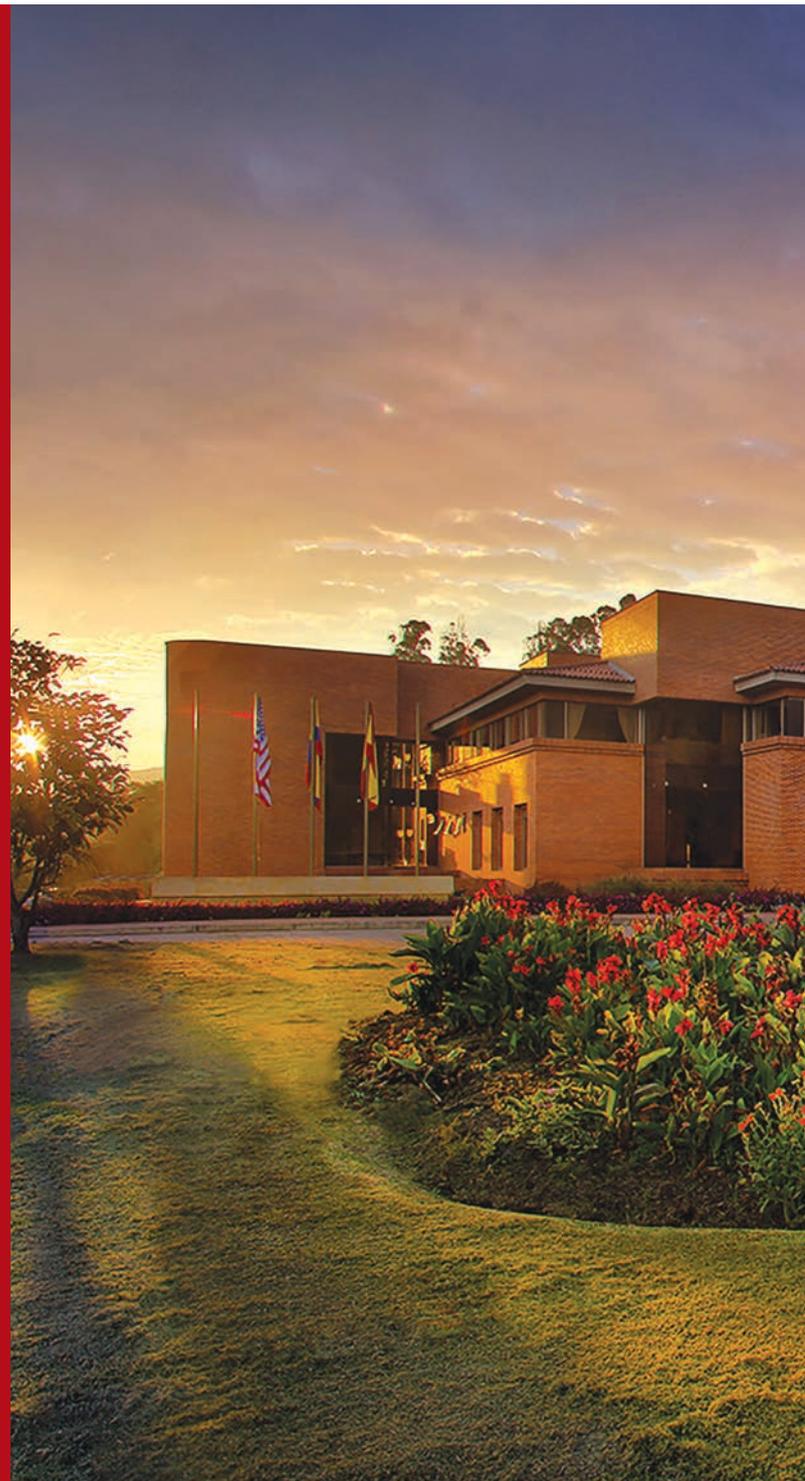
EL ADVISORY COMMITTEE IESE está formado por los profesores Vicente Font, Julián Villanueva, Albert Fernández y Eric Weber.



EN 1990 SE ESTABLECIÓ EL COMITÉ ACADÉMICO INTERNACIONAL HBS-IESE-IPADE CON EL FIN DE BRINDARLE UNA ASESORÍA INTERNACIONAL A INALDE, con base en las experiencias exitosas de otros países. Al mismo tiempo, se constituyó el Consejo Asesor Empresarial, con la misión de evaluar y proponer temáticas coyunturales para la discusión de los casos. Los profesores —en la foto de izquierda a derecha— Frank Aguilar de Harvard, Carlos Rossell de IPADE y Vicente Font de IESE, tuvieron la oportunidad de ser pioneros en dichos comités y profesores de INALDE. A la fecha, Vicente Font, profesor ordinario del Departamento de Dirección Comercial de IESE y presidente de Brafa, fundación dedicada al desarrollo social a través del deporte, continúa como miembro del Comité Asesor IESE-INALDE.

EN 1998
LAS NUEVAS
INSTALACIONES
OFRECIERON
A DIRECTIVOS
Y EMPRESARIOS
UN RESPIRO
DE ESPERANZA
Y EN ELLAS
SE TEJIÓ PARTE
DE LA RECUPERACIÓN
DEL PAÍS”

GUILLERMO PARDO KOPPEL
Primer director general de INALDE



35
AÑOS



CAMPUS

ENGRANAJE INTERNO: ORIGEN DEL HACER BIEN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA



MARÍA LÍA RESTREPO DE MEJÍA

COMO DIRECTORA ADMINISTRATIVA, cinco meses antes de que comenzaran los primeros programas, coordinó cientos de entrevistas de admisión. De aquella empeñada labor de promoción de los primeros meses destaca el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros. “Sus pagos anticipados ayudaban para la liquidez de la escuela.”

✓ **El primer nivel de la estructura de INALDE**, que estaba integrado por el Consejo Directivo presidido por Jorge Carulla Soler y conformado por varios empresarios y el director general Guillermo Pardo, fue fundamental para poner en funcionamiento la escuela y conseguir los candidatos para los cursos que se iban a ofrecer a partir de 1985.

Un segundo nivel de la estructura lo constituyeron la dirección administrativa, a cargo María Lía Restrepo de Mejía; la dirección comercial del programa PADE, que lideró Vicente de Arteaga (q.e.p.d.), sustituido en 1987 por Marcos Lloveras; la dirección financiera y contable, al frente de la cual estuvo Laureano Gómez, y la dirección académica, a cargo de Eduardo Olaya.

Las primeras gestiones administrativas

A María Lía Restrepo, Carlos Rossell y Guillermo Pardo le encomendaron la puesta en marcha de todos los procesos administrativos. Restrepo de

Mejía era administradora de empresas y cuando la contactaron trabajaba como gerente de una sucursal del Banco Industrial Colombiano, BIC. Y aunque el ritmo de la agenda que manejaban Rossell y Pardo Koppel era estricto y acelerado, ella no tuvo problemas en seguirles el paso. Visitó durante tres semanas las sedes del IPADE en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, para conocer, entre otros, el modelo administrativo de la escuela de negocios mexicana; al tiempo, adelantó las gestiones para que entraran en funcionamiento las oficinas de la dirección general en Bogotá, así como los espacios destinados a los profesores y el personal administrativo. Para ello, tomó en alquiler una casa estilo inglés propiedad de Jaime Lozano y rápidamente la adecuó, amobló y dotó con lo necesario.

Otra de las importantes labores realizadas por María Lía, según referencias del director, fue la intensa labor de coordinación para hacer visitas de promoción a las empresas, a las que



📷 Equipo administrativo con María Lía Restrepo de Mejía al centro.



iban por lo menos dos personas, de acuerdo con los contactos y conexiones con los candidatos y las compañías. En aquellas visitas y encuentros, los potenciales participantes de los programas de INALDE recibían un folleto publicitario. Pardo proyectaba que de 300 visitas se obtuviera la asistencia de 30 participantes.

Lo mejor para los mejores

"Con programas de primer nivel, participantes de primer nivel, lo menos que uno puede ofrecer es una infraestructura de primer nivel y unos profesores de primer nivel". Con estas palabras recuerda Óscar Pedraza la contundencia con la que Pardo Koppel pedía que se hicieran las cosas. Para él, añade Pedraza, todo lo que INALDE ofrecía debía tener impecable factura. Tanto las instalaciones, como las clases, los profesores, el material y la comida debían reflejar el compromiso por hacer las cosas bien y de verdad se encargó de que esto se cumpliera al milímetro. ■



📷 **LA PRIMERA SEDE DE INALDE** se ubicó en la calle 75 con carrera 6, en el barrio Rosales. Allí funcionaban las oficinas de la dirección general en Bogotá, así como los espacios destinados a los profesores y el personal administrativo.



LAS PRIMERAS promociones de participantes atendieron sus programas en el Gun Club, un prestigioso club social que precisamente ese año inauguraba su sede del norte de Bogotá.

📷 En la foto inferior se aprecia la fachada ubicada en la esquina de la Avenida calle 82 con carrera 8. Con una tradición de más de 100

años, el Gun Club en 1985 era centro de reunión de los más importantes presidentes de empresa del país, y contaba con cómodos salones

que sirvieron para montar y desmontar las aulas portátiles que funcionaron durante los primeros años de INALDE.

FUERZA INTERNA: DEL COMPROMISO PERSONAL AL TRABAJO COLECTIVO



PATRICIA SANABRIA

SECRETARIA
DE PROGRAMA.

“INALDE ha sido mi escuela y mi segunda casa, o mejor, mi primer hogar, porque en esta ‘casa’ he estado desde temprano hasta tarde casi toda mi vida.”

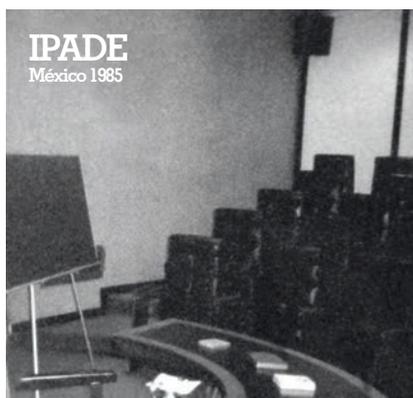
✓ **Para hacer posible el funcionamiento de INALDE existe una fuerza interna que desde hace 35 años alimenta su transcurrir diario. Se trata del corazón, de la alegría, del compromiso diario y el empeño por hacer las cosas bien que nace de las personas que trabajan en la *business school*.** “Al principio éramos menos de 15 personas, ahora somos más de cien, sin contar con la gente que trabaja en otras ciudades de Colombia”, comenta Patricia Sanabria, quien se unió al equipo de la *business school* en julio de 1985, tres meses antes de la inauguración oficial y de la primera sesión que se impartió en el Gun Club. Llegó para apoyar con llamadas telefónicas la promoción a directivos para sacar a flote el primer programa de la escuela. “Estaba entusiasmada desde que llegué porque sentía que las ideas bullían y que la búsqueda de recursos y el nacimiento del proyecto me contagiaban con su energía”. Después de 35 años tiene el privilegio de decir “he visto nacer el PADE, el PDD, el PID en 1988 y a la primera promoción del MBA en 1991”. Precisa y metódica, sus memorias nos ayudan a reconstruir momentos que enriquecen la historia de INALDE. Por ejemplo, Patricia estuvo a cargo del montaje y desmontaje de las aulas móviles en el Gun Club durante ocho años. Participó en el traslado de las oficinas administrativas a la segunda sede que la escuela ocupó en la transversal 14 con calle 117 del norte de Bogotá.

Junto a Patricia, más de cien personas forman el grupo humano que diariamente hace las cosas bien y se convierte en la fuerza interna que mueve a INALDE, desde las áreas administrativa, logística, académica, comercial y de mercadeo y comunicaciones. Relatar algunos eventos históricos desde su experiencia permite a la vez hacer un homenaje a cada una de las personas que viene acompañando la operación diaria de INALDE. Para todas ellas se extiende la mayor gratitud y respeto de parte de INALDE. ■





📷 EL AULA MÓVIL DE INALDE, que funcionó durante ocho años en los salones del Gun Club, era fiel reproducción de las aulas que en la época usaban las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo.



EL PROFESOR DEL IESE Y COLUMNISTA ALBERTO FERNÁNDEZ TERRICABRAS ESCRIBIÓ SOBRE JOSÉ ORTIZ EN EL DIARIO ESPAÑOL *ABC*. Fernández elogiaba en su columna la disposición de los colombianos para tratar bien a los foráneos. Y es que, sin duda, encontró en José Ortiz al mejor embajador para llevarse tal impresión, pues este hombre que hace 23 años forma parte del equipo de INALDE, siempre ha sido sinónimo de servicio, discreción y disposición. Desde conducir para profesores extranjeros que venían por primera vez a Colombia, hasta transportar en su carro la planta eléctrica que estaba disponible para sortear los apagones que en 1992 dejaban a oscuras Bogotá. JOSÉ ORTIZ consiguió con su compromiso y dedicación la confianza y gratitud de INALDE.

LO MEJOR PARA LOS MEJORES: INALDE SEDE CHÍA, EXCLUSIVO PARA DIRECTIVOS





EL OBJETIVO
DE TENER UN ESPACIO
PROPIO COMENZÓ
DESDE EL PRIMER AÑO
DE VIDA DE INALDE.

Guillermo Pardo Koppel, primer director general, siempre trabajó para hacer realidad ese sueño que se consolidó cuando se adquirió el terreno de treinta y seis mil

metros cuadrados, ubicado entre la autopista Norte y el río Bogotá, en un lote adjunto a la Universidad de La Sabana.

INALDE, UNA ESCUELA PROYECTADA EN FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL



✓ **“Cuando nosotros empezamos a construir este edificio, teníamos unos ahorros de 500 millones, que era mucha plata en ese momento, y el edificio costó cinco mil millones”,** recuerda Óscar Pedraza, quien se vinculó en 1989 como director administrativo y financiero de INALDE. “Para lo que faltaba nos tocó tomar un crédito en Conavi...”. Con Guillermo Pardo al frente el proyecto sería un hecho; según Pedraza, él era un hombre muy alegre y humano pero, sobre todo, metódico y conseguía lo que se proponía.

Del proyecto a la realidad

Para llegar a la financiación total del proyecto con sus muebles y equipos fue necesario gestionar otras fuentes de recursos: donaciones de empresas participantes, bonos emitidos por INALDE pagaderos en especie, créditos a largo plazo y superávit operacional. Empresas como Boehringer Ingelheim S.A., Carulla S.A., Carvajal S.A., Hewlett Packard S.A., Bavaria S.A. y Federación Nacional de Cafeteros, cuyos directivos creían en el beneficio social de la escuela, se sumaron.



El diseño

Un equipo de profesionales colombianos se mantuvo al frente, pero siempre contó con el consejo de IESE e IPADE.

El proyecto se diseñó con la intención de integrar las zonas verdes para obtener en las edificaciones espacios amables, donde las actividades académicas se compaginaran con la tranquilidad que transmite la naturaleza y la privacidad y altura que requerían tanto empresarios como directivos. ■



68

📷 El proyecto original, con cuatro mil quinientos metros cuadrados construidos lo realizó el

arquitecto Guillermo Franco Arbeláez, con la orientación de Guillermo Pardo, director general, y la guía

paisajística y arquitectónica del arquitecto Mauricio Pardo. Su objetivo: conjugar academia y club para propiciar el relacionamiento.

La obra física consiguió transmitir la filosofía y visión de INALDE y se inauguró en julio de 1996.

69

ESPACIOS DISEÑADOS EN FUNCIÓN DEL COMPROMISO ACADÉMICO Y HUMANO

EN 2020 SE RENOVARON LAS AULAS DONDE LOS PROFESORES IMPARTEN LAS SESIONES DE CLASE PARA MAYOR COMODIDAD DE LOS PARTICIPANTES. ASIMISMO, SE DISEÑARON OFICINAS ESPECÍFICAS PARA EDIME, LA UNIDAD DE GERENCIA MEDIA DE INALDE BUSINESS SCHOOL.

✓ **El edificio fue pensado para que contara con tres niveles**, cada uno con funciones específicas. El primero, el más bajo, se diseñó con dos aulas y una cafetería, idea del arquitecto Mauricio Pardo Koppel, y se destinó principalmente al programa del MBA Ejecutivo y a los programas In-Company, así como a la zona de operaciones y logística de servicios. El segundo fue reservado, en principio, a las aulas para los Programas de Perfeccionamiento Directivo (PADE y PDD de continuidad y actualización). Cada aula fue concebida con cabina para disponer del servicio de traducción simultánea que no interfiera las discusiones que se llevan a cabo en ellas, y con ocho salas anexas para que los participantes realicen el trabajo en equipo y para la armonización entre miembros de grupo. Por su parte, el tercer nivel se asignó a las oficinas de dirección de INALDE, las oficinas administrativas y las de profesores. Adicionalmente, en el tercer nivel se ubicó el oratorio, un espacio diseñado para invitar al recogimiento personal. ■





70

El diseño de las aulas, acondicionadas con tecnología de punta, tiene forma de herradura, lo que correspondió a las exigencias

de la Metodología del Caso, porque de esta manera los participantes pueden verse e interactuar entre sí y con el profesor en una discusión cruzada,

con perfecta acústica. Complementan las aulas los tableros móviles, diseñados según la infraestructura que manejan las escuelas de negocios del mundo.

71

EL RESTAURANTE INALDE SE SUMA A LA INFRAESTRUCTURA DE LA *BUSINESS SCHOOL*

JACKSON BROWN JR.,

autor del *best seller* del *New York Times* *Life's Little Instruction Book*, escribió: “Una vez al mes ve a almorzar con alguien que sepa más que tú sobre negocios”.



Para celebrar sus 35 años, INALDE recibe la tercera década del siglo XXI con innovación y pasos de avanzada en todos los sentidos. En lo referente a facilidades, el Restaurante INALDE se suma a la infraestructura exclusiva de la *business school*. Ubicado en el interior del campus y con vista a los jardines, proporcionará la excusa perfecta para hacer una pausa. Bien lo decía Peter Drucker, pensador y visionario

del *management*: “Se toman más decisiones comerciales durante el almuerzo y la cena que en cualquier otro momento; lamentablemente, no se imparten cursos de MBA sobre ese tema”. Sin embargo, en INALDE, esta consideración siempre ha estado presente, tal como se ha relatado a lo largo de esta historia de 35 años: a las primeras sesiones del PADE, en 1985, las antecedía el encuentro en un de-



sayuno o un almuerzo con impecable servicio. Y esa pausa en torno a la mesa, el diálogo y la cordialidad –en medio de la experiencia de sabores y aromas– daba origen a relaciones que hoy constituyen parte del *networking* que como *business school*, INALDE propicia.

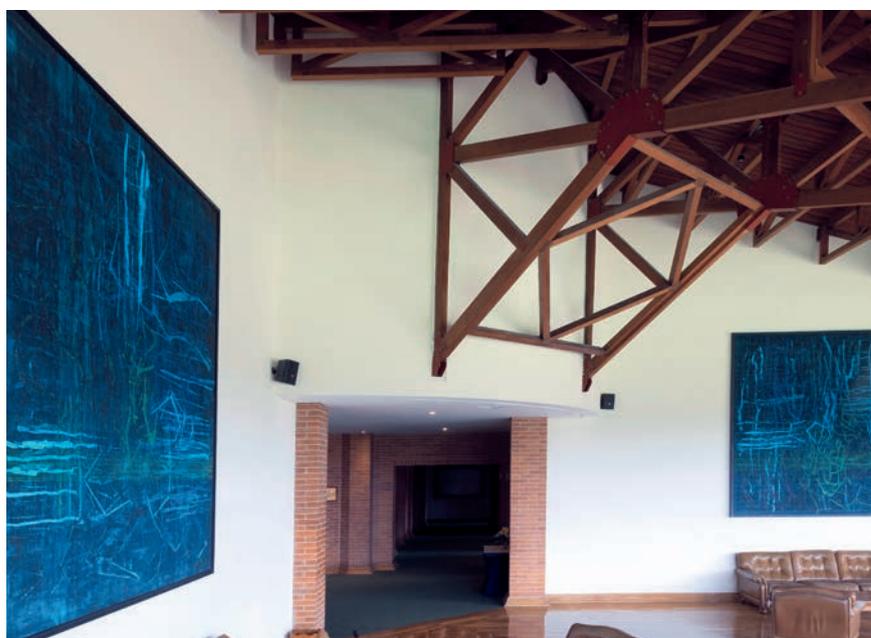
Y aunque el Restaurante INALDE constituye una novedad, el *catering*, la buena mesa y la dedicada atención de los meseros forman parte de un servicio que es ya tradición en la escuela, como lo aseguró Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, quien también explicó: “Vimos la necesidad de tener un espacio privado y tranquilo para disfrutar de un rato de ocio o para hacer un *break* en la jornada diaria, porque el Restaurante INALDE, además de estar diseñado para encontrarse durante un desayuno o un almuerzo de negocios, también tendrá abiertas sus puertas para tomar un café”. ■



EL NUEVO RESTAURANTE INALDE ES UN ESPACIO DE ENCUENTRO, DISEÑADO PARA QUE A LA LUZ DE LAS IDEAS QUE SE DEBATEN ALREDEDOR DE UNA MESA, SURJAN EMPRENDIMIENTOS, NEGOCIOS Y CONEXIONES PROPIAS DE LA COMUNIDAD INALDE.

EL ENTORNO DE INALDE FOMENTA LA REFLEXIÓN Y ENRIQUECE LA CULTURA

EN LA INTERFAZ QUE PLANTEA INALDE EN SU CAMPUS, EL ARTE DEBE ENCONTRARSE CON LA PERSONA. Y LO QUE ERA EL MUSEO COMO UN ESPACIO REVERENCIAL, SE PLANTEA COMO UN ENTORNO PARTICIPATIVO, COTIDIANO, INTERIOR Y EXTERIOR, QUE SALE EN BUSCA DE LA GENTE, EN SU VIDA, QUE ENSEÑA *ON LINE*, *ON LIFE*.



✓ **En INALDE, el componente académico forma parte de un todo en balance, en el que el entorno social, físico y estético que enmarca el campus** aporta, entre otros, *networking* y formación cultural, aspectos que enriquecen y complementan de manera implícita al ser humano. Por eso, los miembros de la comunidad INALDE se encuentran de repente con una o varias obras de arte en las salas de la escuela mientras estrechan la mano de algunos compañeros de sesión, antes de empezar su jornada académica. Esa compañía, es decir, la presencia del arte en INALDE, atiende

a primera vista al sentido estético y al placer de sentirse rodeado por un entorno amable; así, el humanismo, como valor institucional, vincula el arte y lo convierte en un componente cotidiano dentro de su campus.

En concordancia, a partir de este año, en los jardines de la *business school*, con ocasión de su trigésimo quinto aniversario la escultura “Pájaros ángel”, un ícono del arte moderno enriquecerá el entorno.

“Pájaros ángel” es una pieza que sintetiza la relación artística consolidada de dos artistas: obra de Alicia Tafur, sobre planteamientos de Ar-



mando Villegas. En la obra se revelan las grandes superficies limitadas por curvas que dominan la obra de Villegas en los años cincuenta y la labor plástica de Tafur, quien se ha encargado de estilizar las formas, alargándolas, concediéndole a la pieza la gracia y ligereza de los volúmenes.

Según Alberto Estrada, asesor del Campus Cultural, Universidad de La Sabana, ambos artistas inician su carrera en la década de 1950, y se dedican a abrir los cauces del arte abstracto en Colombia y fundan la galería “Gruta del Arte”, en la cual consolidan el Movimiento Nacional de Artes Plásticas de Bogotá. Alicia Tafur expone desde 1954 en Bogotá, Washington, París y Nueva York, con obras que permanecen en los espacios públicos. Por su parte, a Armando Villegas se le reconoce por haber obtenido en 1955 el primer premio del Salón Nacional de Escritores y Artistas. Su obra se exhibe en museos de Estados Unidos, Venezuela y Brasil. ■



Modelo de la escultura que ocupará los jardines de INALDE. 2,80 x 2,80. Hormigón

📷 “PÁJAROS ÁNGEL”

Es una obra de la primera época de Alicia Tafur, que abre el panorama de la escultura

abstracta en Colombia. Respecto a su exposición “Migratorias”, de 2016, el crítico Eduardo Serrano

dijo sobre la obra: “...Nos sitúa en el siglo XXI al no dejar duda de que la vigencia del arte es infinita, que

en el arte no se trata de estilos o tendencias, de vanguardia o retaguardia, sino de expresión y sensibilidad”.

ES VERDAD
QUE IMPORTA
LA FRIALDAD
EN EL ANÁLISIS,
PERO MÁS IMPORTA EL
APASIONAMIENTO EN LA
ACCIÓN. (...) DIRIGIR
ES CONTAR CON TODO
Y CONDUCIRLO AL FIN.
O MEJOR AÚN,
CONTAR CON TODOS
Y MOVERLOS
AL FIN”

ANTONIO VALERO¹⁶

Fundador de IESE Business School



📷 Ceremonia de investidura como Profesora Ordinaria a Sandra Idrovo Carlier, 2017.

AC

35
AÑOS



A D E F M T A

EL PERFIL DE LA ACADEMIA EN INALDE: ¡SI HAY “FACULTY”, HAY ESCUELA!

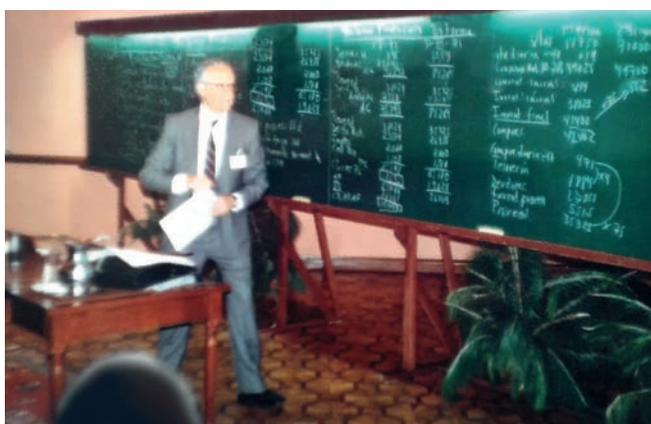
LA COLABORACIÓN DE HARVARD, IESE E IPADE HA TENIDO UN CARÁCTER MULTIDISCIPLINARIO, SUS APORTES TANTO EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICA COMO EN EL CRECIMIENTO Y FORMACIÓN DEL CUERPO DE PROFESORES HAN SIDO FUNDAMENTALES.



✓ **El alma de una escuela de negocios son sus profesores; por lo tanto, si existe “faculty” hay escuela. Esta frase está presente en INALDE desde su fundación.** Y a Guillermo Pardo Koppel, primer director general, le correspondió la tarea de seleccionar a los primeros profesores. Como Pardo acumulaba ya la experiencia académica en IESE, y varios años de carrera como directivo en importantes compañías, coincidió con Octavio Arizmendi en que el perfil del profesor de INALDE debería sumar características excepcionales, en las que se conjugara una amplia experiencia directiva en diversos sectores empresariales, con una trayectoria académica en alguna de las más prestigiosas *business school* del mundo.

Los primeros que ocuparon su lista de candidatos fueron empresarios y directivos cercanos, a los cuales les veía capacidades para transmitir ese conocimiento. El grupo seleccionado con ayuda de Carlos Rossell, el profesor asesor de IPADE, fue enviado a México para entrenarse. Según consignó Guillermo Pardo en sus notas, algunas de las actividades que realizaron fueron: asistir al programa para presidentes (AD2); conocer las técnicas utilizadas para el manejo de las sesiones con el método del caso y fotocopiar las *Teaching Notes*, que escribían los profesores. En el mismo sentido se enfocarían en su área de especialización y diseñaría todo lo referente a casos, notas técnicas y cronología de las sesiones con ayuda del profesor de IPADE. También, según lo parametrizó Pardo, debían aprovechar el tiempo de entrenamiento para conocer y actualizar la bibliografía de su área y, a la par, enterarse del funcionamiento de la institución anfitriona, con el objetivo de que la información recopilada les permitiera desempeñar con la mayor perfección su trabajo académico y administrativo en INALDE. Como complemento a lo anterior, debían asistir a las sesiones que dirigían los profesores del IPADE, especialmente a las relacionadas con su área.

En la primera etapa, un momento en que apenas comenzaba la formación de los profesores colombianos, el porcentaje de las sesiones que asumieron los profesores visitantes de IPADE, IESE, Harvard y de otras instituciones norteamericanas y suramericanas, fue del setenta al noventa por ciento. Pero con el paso de los años, la cifra se iría modificando y los profesores nacionales llegarían a asumir del sesenta y cinco al setenta por ciento de la carga académica, mientras que los visitantes pasaban a tener una participación menos prioritaria. ■



EN OCTUBRE DE 1985, algunos de los colombianos que conformaron el primer cuerpo de profesores fueron: César Mejía, Vicente Arteaga, Eduardo Olaya, Benjamín Anzola, Laureano Gómez, Mario Salcedo, Juan Bernardo Salín y Guillermo Pardo.

EL PROFESORADO requería un perfil coherente con la formación y el público al que estaba destinada su docencia, Por lo tanto, si el auditorio estaba formado por empresarios experimentados, el profesor debía tener esa misma experiencia empresarial para interactuar, comprender las inquietudes y necesidades de los asistentes y desarrollar correctamente el método del caso.¹⁷

📷 Profesores reunidos en la sede administrativa de INALDE en 1985. Pedro Niño, promotor de INALDE, en compañía de Jorge Sanint y Vicente de Arteaga.

📷 (Arriba), Carlos Rossell, director del programa AD-2 en IPADE, fue fundamental para estructurar INALDE y entrenar a los profesores desde 1985.

LOS PROFESORES EN INALDE: DE PIONEROS A PROTAGONISTAS DEL CAMBIO



Para seguir adelante con el proceso de entrenamiento del primer grupo de profesores, llegó a Colombia una comitiva proveniente de IESE, España, e IPADE, de México; profesores experimentados trabajaron en la formación de nuevos profesores. Uno de los más recordados fue el español Vicente Font, quien desde 1985 comenzó a buscar la participación de algunos directivos de empresas para lograr su presencia en INALDE, ya fuera como profesores de planta o como visitantes. La aceptación de varios de ellos dio pie para que con el tiempo su vinculación pasara a ser total y comenzaran a formar parte del profesorado. Fabio Novoa fue uno de los primeros en aceptar la invitación, primero parcialmente, pero luego se vincularía ciento por ciento. "Fue tanto lo que INALDE aportó a mi vida que siempre sentí que debía devolver todo el cariño y el apoyo de aquellos años", señaló Fabio. En la búsqueda y selección de profesores se llevó a cabo la estrategia de contactar *Alumni* de IESE y Harvard que estuvieran en Colombia y así fue como Vicente Font llegó a Fabio Novoa y a Óscar Pedraza, pioneros y protagonistas en la historia de INALDE.

FABIO NOVOA

Empresario y consultor, se convirtió en protagonista del crecimiento y transformación de INALDE.



Fabio Novoa

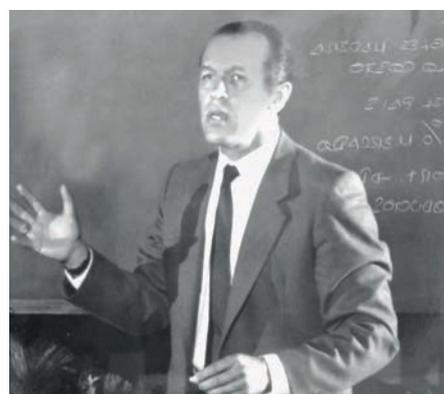
Tras obtener su título como ingeniero industrial de la Universidad de los Andes y terminar su máster en Economía y Dirección de Empresas en IESE en 1979, su exitoso desempeño lo había llevado a ocupar la vicepresidencia de planeación económica de una multinacional. Cuando Vicente Font le hizo una primera aproximación para que se uniera al equipo de profesores de tiempo completo de INALDE, la respuesta de Fabio fue "la verdad, mi idea, Vicente, es ser un empresario, yo aquí en General Motors trabajo porque me dan un sueldo y estoy aprendiendo, pero lo mío es convertirme en empresario. Con mucho gusto, si tú quieres, yo puedo colaborar". Y la invitación quedó en suspenso hasta que se dieron las circunstancias para que Fabio pudiese mantener sus actividades empresariales y estar parcialmente como profesor de INALDE. Fabio rondaba los 30 años y en ese momento cumplió sus propósitos como empresario; fue y es miembro de varias juntas directivas de empresas de los sectores manufacturero, financiero, comercial y de servicios. Y como profesor invitado ha dictado clases en escuelas de negocios de otros países, como España, México, Reino Unido, Uruguay, Ecuador, Perú, República Dominicana y Honduras. Sus aportes como profesor fueron fundamentales en las áreas de Dirección de Producción,



Operaciones y Tecnología. Pero además, su visión y su experiencia sirvieron de guía. Los profesores actuales resaltan que "hay una parte importante de Fabio Novoa en ellos". El profesor atribuye esa frase al hecho de que se convirtió en *coach* de cada uno de ellos. Y esa habilidad nació en él porque a lo largo de su carrera en INALDE fue encontrando profesores con experiencia como empresarios y, además, con gran potencial en el ámbito docente, así que se fue a Barcelona a tomar un seminario con Jimmy Smith Jones sobre cómo enseñar a ser profesor. No pasó mucho tiempo y lo implementó en INALDE; quince años maduró ese *coaching* de manera personalizada con cada profesor nuevo que llegó. Una sesión con Fabio Novoa mezclaba academia, experiencia, humor, reflexión y "la ley de los movimientos". Son numerosos los aportes que hizo a INALDE, sobre todo en lo referente a innovación y emprendimiento; y sin duda, han fortalecido a la institución y han dado lugar a la creación de exitosos proyectos como NAVES, en el que más de 1.100 ideas empresariales surgidas del Executive MBA han cobrado vida. INALDE le reconoce y expresa gratitud por su compromiso y entrega. ■

📷 **LUIS MARRÓN,**
PROFESOR DE
IPADE, Y ABAJO
VICENTE DE
ARTEAGA.

Por iniciativa de Octavio Arizmendi, quien pertenecía al club MIT-Harvard de Bogotá, Guillermo Pardo seleccionó entre sus miembros a dos colombianos con un máster de Harvard, quienes posteriormente se convirtieron en profesores: Juan Alberto González y Miguel Rey.



GRAN PARTE DE LOS PROFESORES terminaron vinculados de tiempo completo y gerenciando alternamente —en algunos casos— sus negocios personales. Este grupo, seguidor de los primeros líderes que participaron en el nacimiento de INALDE, tenía mayor claridad sobre la metodología del caso, había asistido a un gran número de clases con los profesores de IPADE e IESE, y contaba con un bagaje más sólido, como era de esperarse en un proceso de crecimiento. Teresa Mendoza, Juan Alberto González, Francisco Javier Bernal, German Serrano, Fabio Novoa y Peter Montes formaron parte de este grupo.

LA DOCENCIA EN INALDE: AMALGAMA DE EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO



TERESA MENDOZA

“SOY UNA MUJER DE INDUSTRIA, ANTE TODO EMPRESARIA Y LUEGO ACADÉMICA”.

Estuvo al frente del diseño del Executive MBA de INALDE.

“Fui muy exigente en mis clases. La gente que se atrevía a levantar la mano ya sabía que la cosa conmigo era pensando y hablando en serio, yo no admitía charla de café”.

✓ En la historia de INALDE, el claustro académico ha mantenido una presencia activa en el mundo de la dirección de empresas, actuando, a título personal, como consultores, asesores y miembros de junta directiva, lo que los familiariza con un vasto campo de actividades, tanto en el sector público como en el privado. Sumamos tres protagonistas a este relato con la intención de que sus testimonios develen cómo la academia los sedujo y a dónde los ha llevado. Teresa Mendoza –primera profesora de INALDE–, fue protagonista de esta historia, no solo por el hecho de ser la primera mujer del claustro, sino por su valioso legado para la escuela. German Serrano y Gonzalo Gómez Betancourt complementan el grupo, y con el reconocimiento de su historia, INALDE expresa el respeto y la gratitud que tiene por su claustro.

Teresa Mendoza

Teresa Mendoza comprendió que en la vida, al igual que en las finanzas, las oportunidades no son una casualidad ni tampoco el resultado de un golpe de suerte. Por el contrario, surgen de la planificación y de la correcta toma de decisiones. Desde que era una joven estudiante de Economía en la Universidad Jorge Tadeo Lozano hizo suya esta premisa. Después de terminar su carrera viajó a España y fue el máster en Economía y Dirección de Empresas que obtuvo en IESE el que le permitió cruzarse con Guillermo Pardo. Era propietaria de una industria de hilatura en Manizales y el director de la escuela la convenció para hacerse cargo de las sesiones de finanzas y control en 1987. En 1990 le había tomado tal gusto a la experiencia docente que aceptó quedarse de planta. A la muestra de su talante como experta en la dirección financiera de empresas en el sector textil, en la comercialización de arte y en temas de inversión y construcción, se sumó el diseño de la primera versión del Executive MBA de INALDE que se lanzó en 1991 y obtuvo gran reconocimiento internacional. Durante cinco años fue la directora académica, tiempo en el que apoyó de manera incansable y determinante la labor de Guillermo Pardo.



Gonzalo Gómez Betancourt

Hijo de un un empresario del sector del calzado, se hizo ingeniero industrial y desde los 17 años, mientras estudiaba en la Pontificia Universidad Javeriana comenzó a ocuparse de diferentes trabajos en la empresa familiar. Su padre, hombre con visión, vio venir la apertura económica y optó por pasar de la fabricación de zapatos a la distribución; "fuimos pioneros desde 1989", indica Gonzalo y añade, "en ese momento sentí que me faltaba capacitación". Tenía 23 años y "elegí a INALDE, me interesaba formarme al lado de gente experimentada". Aceptó convertirse en profesor en 1994, y ese año viajó a España y recibió *Summa Cum Laude* por su doctorado en IESE. En la actualidad goza de reconocimiento internacional como uno de los referentes en empresa familiar. Los *Alumni* INALDE lo recuerdan como un profesor excepcional, que con calidez y compromiso siempre se preocupó por el crecimiento personal y directivo de todos los participantes.

German Serrano

En 1997, German Serrano realizó el Programa de Desarrollo Directivo, PDD de INALDE. Pero fue en 1990 cuando recibió la llamada de Guillermo Pardo en la que le propuso ser profesor de la escuela. Serrano trabajaba en Alfagrés como gerente de planeación y contestó "yo lo que quiero es ser directivo en esta empresa" y Pardo le explicó: "Yo no quiero que usted se salga de la empresa, lo que quiero es invitarlo a que venga a INALDE y dicte unas clases, usted puede seguir siendo directivo". German aceptó. "Cuando Guillermo vio que mordí el anzuelo, porque lo que pasaba en el aula me agarró muy fuerte entonces, me hizo una oferta y me quedé de tiempo completo". Y es que, aunque lo más importante para ser profesor de INALDE era tener más de diez años como directivo y haber hecho un programa con la metodología del caso, sentirse realizado como persona y compartir la felicidad de quienes consiguen sus metas ha sido el factor que lo ha mantenido en INALDE, explica German Serrano, quien actualmente es profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y ha estado a cargo del Executive MBA y el PADE, entre otros importantes cargos. Asimismo, es necesario resaltar que German Serrano alcanzó el máximo escalafón docente de INALDE: Profesor Ordinario. ■



GONZALO GÓMEZ

PH.D. CEO
Y FUNDADOR
DE LEGACY &
MANAGEMENT
CONSULTING GROUP

"Yo quiero que el día de mañana me recuerden como la persona que influyó en los empresarios familiares para que fueran mejores personas, con empresas más humanas".

GERMAN SERRANO

PH.D., PROFESOR
DE INALDE

"Después de ser directivo, dando clases descubrí mi vocación verdadera, yo no era directivo por vocación".



82

83

“FACULTY” INALDE 2020: EL CAMBIO COMO RETO Y MUESTRA DEL PRESENTE

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN
DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES



German Serrano
Duarte, Ph.D.



Alejandro Moreno
Salamanca, Ph.D.



Alfonso Aza Jácome,
Ph.D.



Sandra Idrovo
Carlier, Ph.D.



Juan Manuel Parra
Torres, Ph.D.

✓ **El crecimiento del claustro de profesores de INALDE se ha dado en dos vías:** para adquirir su formación doctoral y cantidad de integrantes. Cuando la *business school* cumplió 25 años, dentro de la dinámica de la escuela estaba definida como prioridad enviar profesores al exterior para finalizar su preparación en doctorados. Paralelamente, el grupo de planta creció a dieciocho, en donde cuatro profesores de tiempo completo tenían doctorado y cinco más estaban en proceso de obtenerlo. En 2020, un año en el que el mundo se está repensando por cuenta de la pandemia de la COVID-19 —que ha tenido a Colombia seis meses en confinamiento—, doce de dieciocho profesores de INALDE son doctores y, a pesar de las circunstancias, siguen con los pies en el mundo empresarial, realizando consultoría y con participación en diferentes juntas directivas. Y, además de tener una sólida formación orientada a la metodología de la escuela y formación humanista, ha conseguido, a pesar del distanciamiento social que ha implicado trabajar a través de medios virtuales, consolidarse y adaptarse con flexibilidad a los momentos de incertidumbre y a los retos para aprender y enseñar dentro de la nueva normalidad. Resulta paradójicamente comparable la experiencia del primer grupo de profesores que en 1985 se enfrentó a una nueva forma de enseñar, con el reto que hoy afrontan los profesores que tienen como aula una plataforma virtual. No cabe duda que este hecho pronto será historia y que valores como la solidaridad, el hacer bien las cosas y el compromiso, que desde hace 35 años han sido sembrados, permitirán que INALDE continúe como el referente que ha conseguido ser desde que marcó el hito de ser la primera *business school* del país. ■

Para INALDE es un orgullo su claustro académico, al cual expresa su admiración y gratitud por su capacidad docente, investigadora, consultiva y directiva, y por el profundo humanismo que transmite en las aulas, la admiración que sus participantes le profesan y por compartir de manera permanente el compromiso de INALDE frente a la sociedad.



DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL



Rolando Roncancio
Rachid, Ph.D.



Jorge Iván Gómez
Osorio, Ph.D.



LOS PROFESORES DE INALDE BUSINESS SCHOOL SE CARACTERIZAN POR CONJUGAR SU AMPLIA EXPERIENCIA DIRECTIVA EN DIVERSOS SECTORES EMPRESARIALES, CON UNA TRAYECTORIA ACADÉMICA EN ALGUNAS DE LAS MÁS PRESTIGIOSAS BUSINESS SCHOOLS DEL MUNDO.



María Piedad López
Vergara, Ph.D.



Hugo Armando
Díaz Luna, Executive MBA



Álvaro J. Moreno García,
Ph.D.

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE OPERACIONES



Ernesto Barrera Duque,
Ph.D.



Ignacio Osuna Soto,
Ph.D.



Juan Manuel Vicaría,
DBA (c).



Santiago Forero Henao,
Ph.D.

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE FINANZAS Y CONTROL DIRECTIVO



Ciro Gómez Ardila,
Ph.D.



Juan Pablo Dávila
Velásquez, DBA



Juan Diego Arbeláez
Celis, Executive MBA



Yair Javier Tovar
Márquez, Executive MBA

EDUCACIÓN GLOBAL EN INALDE: EN FUNCIÓN DE LOS PROBLEMAS LOCALES



SHERWOOD FREY uno de los primeros profesores visitantes en INALDE. Profesor emérito de Darden School of Business.



✓ Así como los profesores colombianos comprometieron todo en su momento para lanzar a INALDE a un crecimiento certero, hombres de academia de múltiples escuelas a escala global también han contribuido en este propósito. INALDE ha buscado que sus invitados internacionales enriquezcan con su visión global el análisis y replanteamiento de los problemas a los que se enfrentan los directivos de las empresas teniendo en cuenta su objetivo académico más importante.

Tal y como en los primeros años de su fundación, IESE en España se conectó con Harvard Business School para enriquecer sus programas y entrenar a profesores, INALDE desde sus inicios ha mantenido lazos con escuelas a escala global para lograr el mismo propósito. De IPADE en México e IESE en España recibió desde 1985 a los primeros académicos y a medida que transcurrieron los años, las sesiones con profesores invitados de toda la red de escuelas han dejado una huella en los participantes de INALDE.

Del norte del continente es preciso registrar en este recuento histórico a profesores como James Erskine y Harry Lane de Ivey en Canadá, y a norteamericanos como Sherwood Frey, Brandt Allen y Frank Morgan, de Darden Business School; Fracis Aguilar, Stephen Fuller, Richard Vietor, Karl W. Kester y Rohit Deshpande, de Harvard Business School.

German Serrano Duarte, actual profesor del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y quien a lo largo de sus treinta años de carrera en INALDE ha asumido la dirección de los programas de Executive MBA y PADE, reconoce cuánto aporta a los nacionales el intercambio de experiencias con los profesores visitantes: en su caso, precisa German Serrano, en sus primeros años como académico, el profesor José Ramón Pin, quien hoy está a cargo en IESE del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, se convirtió en su mentor principal para afinar su habilidad en el método del caso.

El acompañamiento de los profesores visitantes a INALDE ha sido determinante para la consolidación de la misión a una escala global. A Vicente Font, Carlos Cavallé, José Ramón Pin, Carlos Rodríguez Lluesma, Julián Villanueva, Santiago de la Cierva de IESE Business School; Rafael Gómez Nava, Jorge Llaguno, Julián Sánchez, Ricardo Aparicio de IPADE Business School; Rodolfo Rivarola, Virginia Sarria, Lorenzo Preve, Pablo Alegre, Alejandro Sioli y Julio Sánchez Loppacher de IAE Business School, entre muchos otros que se han entregado de manera incondicional para el desarrollo de INALDE en estos 35 años, nuestros más profundos sentimientos de admiración y gratitud. ■



📷 PROFESORES DE ESCUELAS DE NEGOCIOS EN EL MUNDO como Harvard Business School, Darden, IVEY, IESE, IPADE, IAE, PAD, entre otras, son invitados a participar en los programas de INALDE y complementan el grupo académico que les añade experiencia global tanto a las sesiones como a las actividades de *Alumni*.

📷 El acompañamiento de José Ramón Pin, Emeritus Professor de Dirección de Personas en las Organizaciones y Ética Empresarial de IESE Business School,

ha sido fundamental tanto para los directores generales, como para los profesores y también para los participantes y *Alumni* que han compartido con él en las aulas de INALDE.

INALDE: TRANSFORMACIÓN QUE APORTA AL DESARROLLO DEL PAÍS



OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD
DE LA SABANA. PRESIDENTE DEL
CONSEJO DIRECTIVO DE INALDE.

Reconoce en Octavio Arizmendi Posada, Guillermo Pardo Koppel, y el grupo promotor que los acompañó como prohombres, que posibilitaron el nacimiento de una escuela

de negocios que ha transformado la visión de directivos y empresarios con el único propósito de aportar al desarrollo de las organizaciones y del país.

✓ **Este año permanecerá en la memoria de la humanidad.** Las dinámicas de la sociedad, desde las más elementales hasta las más complejas, tuvieron que cambiar y adaptarse a modelos descubiertos en el día a día. Estos cambios han sido drásticos, inesperados e inciertos. Por supuesto, el mundo empresarial y de las organizaciones no es ajeno a esta realidad y, por el contrario, los directivos y empresarios de Colombia y el mundo están llamados a convertirse en verdaderos protagonistas de estos momentos únicos y sin precedentes.

Para INALDE Business School, escuela de negocios de la Universidad de La Sabana, este 2020 también es histórico, pues cumple 35 años en medio de retos y desafíos que, aunque inesperados, invitan a llevar a cabo con más ánimo y dedicación el compromiso de transformar la sociedad por medio de la alta dirección de las empresas. El 2 de octubre de 1985 fue puesta en marcha una idea que con esfuerzo y esmero varias generaciones de directivos, empresarios, profesores y empleados han ayudado a consolidar. Celebramos el avance y los primeros 35 años de una idea que, con ilusión y perseverancia, se ha venido construyendo a fin de que los directivos y empresarios del país encuentren el lugar propicio para continuar su proceso de formación y de perfeccionamiento de las habilidades que, hoy más que nunca, son esenciales para liderar las organizaciones del presente y el mañana.

Los desafíos son complejos y la supervivencia de las organizaciones y de los sectores productivos dependerá de la idoneidad de quienes estén al frente en la toma de decisiones. A manera de ilustración, los modelos de gestión de las universidades y de las escuelas de negocios se han mantenido inamovibles durante décadas y siglos debido a la tradición. Sin embargo, las transformaciones de los últimos cincuenta años han sido no solo significativas, sino aceleradas. De alguna manera, el entorno nos invitaba a prepararnos, sin saberlo, para transformaciones abruptas y definitivas en el sector educativo. Actuar con agilidad, pero con prudencia, ha sido determinante para adaptarse y desarrollar nuevos modelos que nos llevan a convertirnos en



Obdulio
Velásquez en el
I Foro INALDE:
¿Cómo emprender
el proceso de
transformación
digital?

una universidad de tercera generación, que dé solución real a los problemas reales que un mundo como el de hoy exige.

Por lo anterior, el paso por una escuela de negocios resulta fundamental para los directivos y empresarios. La experiencia en diversos contextos ha demostrado que su visión estratégica, su capacidad para superar las adversidades y el proceso de toma de decisiones, función esencial de quien dirige, adquieren un carácter diferencial. Por esta razón, el desarrollo de los países, en gran medida, se correlaciona con la formación de quienes están al frente de las organizaciones. Así, la responsabilidad de las escuelas de negocios ante la sociedad es significativa y, en la actualidad, esencial para el crecimiento y la sostenibilidad. Por ello, debe llenarnos de orgullo y también de un enorme sentido de responsabilidad pensar en la influencia que ha tenido INALDE en el desarrollo de Colombia en los últimos 35 años.

Como rector de la Universidad de La Sabana y como *Alumni* INALDE manifiesto mis más sinceros sentimientos de orgullo y admiración por quienes han formado parte de la construcción y consolidación de INALDE Business School. Aprovecho estas líneas para reconocer la labor de Octavio Arizmendi Posada, primer rector de la Universidad de La Sabana, y de Guillermo Pardo Koppel, primer director general de INALDE, quienes, con el apoyo de otros verdaderos prohombres, posibilitaron el nacimiento de una escuela de negocios que ha transformado la visión de directivos y empresarios con el único propósito de aportar al desarrollo de las organizaciones y del país.

Asimismo, expreso mi gratitud a Peter Montes Swanson, Pedro Niño Rodríguez y Luis Fernando Jaramillo Carling por su entrega y dedicación en cada uno de los periodos en los que fueron directores generales.

Saludo, felicito y le deseo muchos éxitos en su dirección a Alejandro Moreno Salamanca y a todo su equipo, que escriben el presente y el futuro de INALDE, la primera *business school* de Colombia. ■

“INALDE es la Graduate Business School de la Universidad de La Sabana. Son muchos los motivos de orgullo y gratitud que tenemos hacia nuestra universidad. El rector, Obdulio Velásquez Posada, presidente del consejo directivo de INALDE es artífice de nuestros logros. Son enormes las sinergias que permite el trabajo conjunto, cercano y armónico de la mejor universidad joven del país y de la primera *business school* de Colombia”.

WW

INVESTIGACIÓN EN INALDE

✓ CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado (CTC), que evidencia y profundiza en la íntima relación e influencia que la cultura y el trabajo mantienen, así como en las múltiples formas en que las prácticas relacionales

(individuo-individuo; individuo-sociedad; individuo-ecología) asumen los cuidados implícitos en la vida laboral, familiar, personal y social.

Family Business Center investiga sobre los cambios en el entorno y cómo estos afectan a la empresa familiar, su estilo de dirección, su

unidad familiar y un adecuado desempeño económico. Para el Centro, cada empresa familiar es única y, por lo tanto, ella misma debe buscar al interior de su cultura mecanismos de avance para perdurar en el tiempo; contribuir en el éxito de este reto es un propósito de sus investigaciones.

✓ GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

Hoy existen cuatro grupos de investigación consolidados y avalados por Colciencias que trabajan la organización desde diferentes perspectivas y, a la vez, se complementan:

1. EMPRESA, COMPETITIVIDAD Y MARKETING

Busca aportar conocimientos, herramientas y destrezas tanto a la academia como al mundo empresarial, que permitan ampliar la frontera del conocimiento en la disciplina, a través de investigación original, vanguardista, rigurosa y relevante para sus audiencias.

2. EMPRESA FAMILIAR

Este grupo profundiza en las características de los tres sistemas presentes en una empresa familiar: propiedad, familia y trabajo, y por medio de los avances en la investigación, aporta soluciones a las situaciones de conflicto que se presentan cuando los tres sistemas de la empresa familiar interactúan entre sí.

3. ECONOMÍA, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Tiene, fundamentalmente, dos finalidades: propender por el futuro de la competitividad de las organizaciones por medio de profesionales creativos, procesos, productos y servicios innovadores y promover el desarrollo del espíritu emprendedor entre los participantes del programa Executive MBA de INALDE, para contribuir a la creación de empresa y la generación de empleo en el país.

4. DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Busca profundizar y ampliar la investigación en el área de Dirección de Personas en las Organizaciones. Incluye el comportamiento humano y desarrollo de habilidades directivas, los fundamentos antropológicos de las organizaciones, así como también los elementos que influyen en la valoración del trabajo en sus diversas formas. Se centra en el estudio del escenario colombiano, de manera que sea posible consolidar experiencias propias y conocimientos que se constituyan, a su vez, en base sólida sobre la cual desarrollar la dirección de personas en las organizaciones.

INALDE, EN SU PROCESO DE CONSOLIDACIÓN, ESTABLECIÓ COMO META PRODUCIR IDEAS Y GENERAR CONOCIMIENTO ENFOCADO EN EL SECTOR EMPRESARIAL, A TRAVÉS DE CASOS EMPRESARIALES O DE INVESTIGACIONES QUE APORTEN SOLUCIONES A LAS RELACIONES ENTRE LOS DIRECTIVOS Y LAS EMPRESAS, Y QUE OFREZCAN RESPUESTAS A SITUACIONES QUE SE GENERAN A NIVEL DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LAS ORGANIZACIONES EN SUS DIFERENTES CONTEXTOS.



INALDE ES UNA INSTITUCIÓN QUE CONTRIBUYE, POR MEDIO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA, AL INCREMENTO DEL SABER CIENTÍFICO, PRUDENCIAL Y TÉCNICO EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

✓ Los grupos de investigación en INALDE producen libros, casos y publicaciones; cuentan con una subcomisión de investigación encargada de impulsar la investigación en conjunto con la Universidad de La Sabana, y de aprobar los proyectos que se presentan ante la Dirección de Investigación y la Comisión de Investigación.

LIBROS ESCRITOS Y COEDITADOS POR LOS PROFESORES E INVESTIGADORES DE INALDE BUSINESS SCHOOL HASTA 2020

AUTOR	TÍTULO	EDITORIAL	AÑO
GONZALO GÓMEZ BETANCOURT	¿CÓMO CONSTRUIR UN LEGADO FAMILIAR? UN MODELO PARA TENER FAMILIAS EMPRESARIAS PERDURABLES	CENGAGE LEARNING	2010
JUAN MANUEL PARRATORRES	DAR SENTIDO A LA EMPRESA	IAE BUSINESS SCHOOL	2010
GONZALO GÓMEZ BETANCOURT JOSÉ BETANCOURT MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA	PROMOTING THE DEVELOPMENT AND PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESS. THEORY-PRACTICE-POLICY. IFERA AMERICAS 2011 RESEARCH CONFERENCE PROCEEDINGS.	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2011
SANDRA IDROVO CARLIER	SOSTENIBILIDAD, CUIDADO Y VIDA COTIDIANA. MEMORIAS DEL CONGRESO LATINOAMERICANO	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2011
EMMANUEL RAUFFLET ERNESTO BARRERA DUQUE CONSUELO GARCÍA	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	PEARSON EDUCATION	2012
GONZALO GÓMEZ BETANCOURT JOSÉ BETANCOURT MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA	LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. UNA NUEVA PERSPECTIVA SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISIÓN DEL PATRIMONIO	EDITORIAL ACADÉMICA ESPAÑOLA	2012
SANDRA IDROVO CARLIER	SOSTENIBILIDAD, CUIDADO Y VIDA COTIDIANA. UNA APROXIMACIÓN DESDE LATINOAMÉRICA	EDITORIAL UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2012
ERNESTO BARRERA DUQUE	DISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CLIENTE. TEORÍA Y PRÁCTICA EN EMPRESAS SOCIALES	EDITORIAL UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2013
ERNESTO BARRERA DUQUE	UN DIRECTIVO BAÑADO EN ORO. UN HUMANISTA EJEMPLAR	EDITORIAL UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2013
MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA	UNDERSTANDING FAMILY SHAREHOLDERS IN FAMILY FIRMS. AN EXPLORATION OF THE ROLE OF FAMILY DYNAMICS IN THE DEVELOPMENT OF FAMILY SHAREHOLDERS	JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY PRINTING HOUSE	2013
GONZALO GÓMEZ BETANCOURT MIGUEL ÁNGEL GALLO	EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA: MARCOS PARA OFICINAS DE FAMILIA	UNIVERSIDAD DE NAVARRA SA	2015
SANDRA IDROVO CARLIER	EL LADO FEMENINO DEL PODER	LID EDITORIAL	2015
CAROLINA TORRES SANDRA IDROVO	EL LADO HUMANO DE LA SOSTENIBILIDAD. REFLEXIONES DESDE LO PRIVADO Y LO PÚBLICO	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2017
ERNESTO BARRERA DUQUE	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	PEARSON EDUCATION	2017
FABIO NOVOA ROJAS	DIRECCIÓN DE OPERACIONES. ENFOQUE DESDE LA ALTA DIRECCIÓN	TRILLAS	2017
JOSÉ BETANCOURT	TRAMPAS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS: IDENTIFIQUELAS Y DESTIÉRRELAS	LEGACY & MANAGEMENT CONSULTING GROUP SAS	2017
JUAN MANUEL PARRATORRES CHARLES MULLER	9 CLAVES PARA UNA GESTIÓN HUMANA ESTRATÉGICA	EDITORIAL LID	2017
SANDRA IDROVO CARLIER	PRIMER INFORME GLOBAL HOME INDEX: UN ESTUDIO COMPARATIVO EN 20 PAÍSES	PRINTERRA INDUSTRIA GRÁFICA	2017
SANDRA IDROVO CARLIER	SEGUNDO REPORTE GLOBAL HOME INDEX: UNA VISIÓN DESDE LATINOAMÉRICA	UNIVERSIDAD AUSTRAL, INALDE BUSINESS SCHOOL Y HOME RENAISSANCE FOUNDATION	2018
ALEJANDRO MORENO SALAMANCA CINDY PINZÓN RÍOS	DIRECCIÓN EMPRESARIAL, ¿CÓMO NAVEGAR EN TIEMPOS DE CRISIS?	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	2020

CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN DEL TALENTO, CEDIT

El Centro de Estudios en Dirección del Talento (CEDIT) se fundó en 2016, con la dirección del profesor Juan Manuel Parra, del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, inspirado por el Grupo de Estudios en Empresas Líderes de IPADE Business School en México, para facilitar un espacio permanente de discusión y análisis para la alta dirección en temas relacionados con la gestión del talento humano en las empresas.

Desde entonces ha organizado sus actividades alrededor de la "Comunidad CEDIT", a la que pueden pertenecer los máximos responsables de áreas de gestión humana ya estructuradas, interesados en aprender de sus pares en otras industrias y en contrastar sus prácticas actuales con las de otras organizaciones de orígenes y tamaños diferentes.

✓ ACTIVIDADES DEL CEDIT

El Centro tiene en los "Foros CEDIT" su actividad más representativa, la cual se lleva a cabo en Bogotá y Medellín, así como en formatos *online*. Estos foros están diseñados para discutir con directores de gestión humana sobre aquellos temas que afectan la gestión del talento en sus organizaciones, dando así una nueva visión sobre sus prácticas desde la perspectiva de la alta dirección. Los foros típicamente se organizan a partir de un tema central decidido por el Consejo Asesor, alrededor del cual se discuten casos relevantes

(nacionales o internacionales), se socializan buenas prácticas, se comparten las experiencias de los participantes, y se divulgan resultados de investigación. Asimismo, el CEDIT ha organizado Jornadas de Reflexión Directiva y *Live Cases* sobre temas específicos de otras áreas y funciones del *management*, que tengan impacto en la gestión del talento en las organizaciones (por ejemplo, gestión de equipos comerciales, toma de decisiones, indicadores de desempeño, etc.).

✓ CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL

Todas las actividades del CEDIT cuentan con la guía de un Consejo Asesor Empresarial, conformado por los máximos responsables de talento humano en organizaciones representativas de diferentes industrias, que tengan prestigio en el mercado y reconocimiento en sus prácticas de gestión del talento. A septiembre de 2020 estas empresas son: Arcos Dorados / Bancolombia / B. Braun Medical / Belcorp / Compensar / Continental Gold / Esenttia / LafargeHolcim / Marriot Hotels & Resorts / Outsourcing Ltda / Sura Asset Management / Telefónica / Universidad de La Sabana.

PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

El CEDIT cuenta con unos productos de investigación específicos sobre temas de gestión humana. De su producción intelectual se destacan diversos casos de estudio que han sido presentados y premiados en el congreso anual de la North American Case Research Association (NACRA), numerosos artículos en medios de comunicación, y dos libros trabajados de forma colaborativa con profesores de la red de escuelas de INALDE: *9 claves para una gestión humana estratégica* (2017) y uno previsto para 2020 sobre cómo gestionar la experiencia de los colaboradores alrededor del *Employee Life Cycle*.





ACREDITACIONES Y MEMBRESÍAS

CALIDAD ACADÉMICA

INALDE Business School es reconocida nacional e internacionalmente por su alto nivel y excelencia académica, al igual que por su compromiso con las organizaciones de la sociedad colombiana.



AACSB, ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS

Como reconocimiento a la calidad académica, AACSB otorgó en 2020 a INALDE Business School la acreditación, con la que cuentan solo el 5 % de *business schools* en el mundo.

Asimismo, INALDE cuenta con la membresía de esta asociación desde 2010.

AACSB International es una asociación que nació en 1916 y durante estos 104 años se ha dedicado a evaluar con rigor los procesos y calidad académica de las escuelas de negocios.



AMBA, ASSOCIATION OF MBAS

INALDE Business School recibió en 2020 la segunda reacreditación por parte de AMBA, organización que previamente otorgó la primera acreditación en 2009 y la primera reacreditación en 2015. La Association of MBAs, conocida como AMBA, es una organización internacional fundada en 1967, con sede en Londres, Inglaterra, que acredita programas de MBA en universidades y escuelas de negocios en todo el mundo.

BGA, – Business Graduate Association: INALDE Business School cuenta con la membresía Bronce de la Business Graduate Association, BGA, desde 2019, la cual es otorgada a las *business schools* con la acreditación de la Association of MBAs, AMBA, que comparten el diseño de programas que generan impacto, prácticas socialmente responsables y un aprendizaje continuo.

PRME, – Principles for Responsible Management Education

Desde 2012, INALDE Business School forma parte del PRME, una iniciativa apoyada por las Naciones Unidas que nació en 2007 y la cual evidencia los principios en la gestión de una educación responsable en gerencia y sostenibilidad.



PREMIADOS POR NACRA

Nacra, North American Case Research Association, líder global en la investigación de casos de negocios, ha entregado los siguientes premios a INALDE desde el año 2014:

- **2019: Premio al mejor caso escrito en español.**
Juan Manuel Parra y Cindy Pinzón
La fuerza de ventas de Top Consulting
- **2018: Premio al mejor caso escrito en español.**
Ignacio Osuna y Cindy Pinzón
Isa y la decisión estratégica de InterNexa
- **2017: Premio al mejor caso escrito en español**
Juan Manuel Parra
Ecoservices: Saneando la cultura interna
- **2016: Ruth Green Award por mejor caso escrito fuera de Estados Unidos**
Ignacio Osuna S., Javier Silva y Charles Muller Sánchez
Nissin Foods
- **2016: Premio al mejor caso escrito en español**
Ernesto Barrera y Natalia Arbeláez
Tigo-UNE: La centralidad del cliente, una integración cultural
- **2014: Premio al mejor caso escrito en español**
Alejandro Moreno, Ernesto Barrera y Felipe Cortés
Fundación Juanfe: Escalando un modelo de innovación social
- **2014: Ruth Greene Award por mejor caso escrito fuera de EE. UU.**
Javier Silva, Ignacio Osuna y Teresa Casenave

LA FORMACIÓN NO
ES PREPARACIÓN
PARA LA VIDA,
SINO VIDA MISMA...
TODO LO QUE
DURE LA VIDA
DE UN HOMBRE
DEBE DURAR SU
ACTIVIDAD PARA
FORMARSE...”

JUAN GINEBRA TORRA¹⁸

Segundo director general de IESE



PARTIC



IPANTES

PARTICIPAR EN INALDE: EXPERIMENTAR EL CRECIMIENTO DESDE LA DIRECCIÓN

RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO

EXECUTIVE MBA 2013,
MINISTRO
DE AGRICULTURA
Y DESARROLLO RURAL
DE COLOMBIA, 2020.
“Estudiar en INALDE
cambió mi forma de
ver la educación
superior. Tener
la oportunidad de
interactuar con
casos empresariales
que sucedieron en
la vida real le abre
a uno la mente para
buscar soluciones
novedosas,
colectivas
y en consenso
con cada una de las
personas con las
que trabajamos.”

✓ **Además de los principios que destacan a INALDE entre las escuelas de alta dirección empresarial, los participantes que se reúnen en torno a los programas para experimentar el perfeccionamiento de sus habilidades directivas y empresariales conforman la comunidad más amplia del país.** Recordar cómo fueron elegidos los primeros miembros de la comunidad y qué cualifica a las personas para participar en la primera *graduate business school* de Colombia, nos permite descubrir las motivaciones que llevaron a las aulas a algunos de los más importantes empresarios y directivos, y al mismo tiempo entender en dónde reside la fortaleza de la comunidad INALDE.

Los criterios para elegir a los participantes fueron establecidos en 1985 por el primer director de la escuela, Guillermo Pardo, basados en los exigidos de forma estricta por IESE, en la que solo podían ingresar empresarios y directivos que tuviesen la mayor experiencia y responsabilidad. Según expresaba Antonio Valero, la escuela había sido creada exclusivamente para los “hombres de vértice”.¹⁹ Dichos criterios aún se mantienen: “Para mujeres y hombres vértice”.

PARA EL HUMANISMO CADA HISTORIA CUENTA

De emprendedor a empresario, directivo y hombre de gobierno

Ernesto Mejía Castro, PADE 1986, fundador y presidente durante décadas de Baterías Mack, una empresa colombiana de reconocimiento internacional con más de 60 años de historia, reveló, según los archivos de INALDE, recopilados por Guillermo Pardo, que Mejía solo había cursado estudios secundarios cuando inició su empresa y que sus habilidades las había desarrollado mientras dirigía su fábrica. “Mi profesión es ‘bateriólogo’”, dijo Mejía con humor el 2 de octubre de 1985, día en que se inauguró la escuela. En ese momento, quien a los 21 años se había empezado a buscar la vida como empleado electromecánico de una distribuidora de baterías en Cali, era el presidente de su empresa, y su liderazgo y disciplina lo llevarían en 1998 a convertirse en ministro de Minas, primero durante la presidencia de Andrés Pastrana y en 2002 durante la presidencia de Álvaro Uribe.





Su caso no era aislado. En 1994, la revista *Forbes* reveló que “más del 50 por ciento de los empresarios de Estados Unidos jamás terminó estudios universitarios”. Ese dato ratificó a los directivos de INALDE que lo indispensable para el éxito en la dirección de una empresa no era necesariamente el conocimiento científico y técnico que se enseñaba en las universidades o institutos. Y, además, que el secreto de la buena dirección empresarial radica en una mezcla de habilidades y aptitudes que se moldeaban en la vida diaria. Así las cosas, en INALDE se asume que el alto directivo también es aquel que posee capacidades y habilidades innatas, moldeadas por la técnica y los conocimientos científicos que un participante adquiere por la experiencia de realizar su oficio durante varios años hasta hacerse maestro.

En la Filosofía de INALDE, detallada por Guillermo Pardo en las notas de su memoria histórica se lee: “Los participantes siempre son seleccionados entre personas con capacidades profesionales muy elevadas: conocimientos, aptitudes, actitudes directivas y habilidades personales de negocio innatas”.

Su universidad ha sido la vida y su primer MBA lo consiguió a los 10 años

Por su parte, en la historia del hombre que elevó las mariposas impresas sobre el cuero a la categoría de lujo con la marca Mario Hernández, el primer encuentro con el impacto de la realidad cuando apenas era un niño señala el punto de partida de su historia empresarial: “Mi primer MBA fue quedar huérfano a los 10 años”.²⁰ En su línea de tiempo, el primer negocio lo hizo a esa edad; con el paso de los años empezó a “maletear” y en 1970 montó Marroquinera, la semilla de lo que hoy es su empresa.

Mario Hernández es PADE y en la primera sesión dijo: “Hice bachillerato nocturno y decidí entrar a INALDE a pesar del precio”. Puntual y sin rodeos, en 2010 resumió así su encuentro con la academia: “Renuente, ingresé al PADE de INALDE en 1994 por los costos en tiempo y dinero. En los primeros días del programa me di cuenta del valor de esa inversión. Para alguien como yo, que apenas pudo terminar bachillerato nocturno, el acceso a tantos casos reales aceleró mi experiencia y el entendimiento de lo que significaba la dirección empresarial. Me lo justifiqué comercialmente de dos maneras: primero, avancé diez años en experiencia en apenas uno, y segundo, fui a Harvard y me ahorré tiquete, visa y pude seguir trabajando en mi negocio. Eso sí, me quedó la tarea de aplicar después lo aprendido a mis actividades”. Hoy, el empresario recomienda la formación académica pero advierte: “No se les olvide usar esos conocimientos en la vida diaria”. ■

MARIO HERNÁNDEZ PADE 1994, PRESIDENTE DE MARIO HERNÁNDEZ

“El día que me presenté en INALDE Business School, mi discurso fue que escasamente hice bachillerato nocturno y que decidí entrar a INALDE a pesar del precio. Fue una experiencia de gran enseñanza. Después de hacer el PADE me di cuenta que, en realidad, era barato. De hecho, lo recomiendo, es la mejor inversión en el ser.”



INALDE PARA EMPRESAS, FUNDACIONES Y ENTIDADES GUBERNAMENTALES



MICHAEL DE RHODES DUB
PADE 1989,
EXPRESIDENTE Y
FUNDADOR DE QUALA

“A partir de las sesiones en INALDE tuve la oportunidad de acceder a una formación formal en negocios, lo cual me abrió la mente y el conocimiento a una serie de temas empresariales que yo no conocía.”

✓ Desde su fundación, INALDE ha orientado el perfeccionamiento de las habilidades directivas dentro del humanismo, para que quienes participan en los diferentes ámbitos –empresariado, fundaciones, gobierno ejecutivo e instituciones militares– consigan engranarse en valores, visión y estrategia y así generar una construcción proactiva del país.

Desde su perspectiva, el colombiano Michael De Rhodes Dub, fundador de la multinacional Quala, PADE 1989, comparte su visión sobre lo que representa para un país la construcción de un tejido empresarial de calidad.

Tejido empresarial nacional de alta calidad

“Los empresarios y empresas son los que van armando la red empresarial de un país y en la medida en que esas organizaciones están contribuyendo en aportes, ya sean innovadores, de buenas prácticas o dando un buen ejemplo en algún sentido, se ayuda a la creación de un tejido empresarial nacional de alta calidad. Es decir, en la medida en que comienzan a desarrollarse empresarios que aportan, el nivel empresarial de todo el país mejora por las acciones que ellos van implementando.

“Por ejemplo, en Colombia, cuando arrancamos con Quala, la confianza en el campo de consumo masivo estaba muy marcada hacia el consumo de productos de las grandes multinacionales. Y compañías como Quala, que partieron de entender las condiciones del mercado y las necesidades de cada consumidor, mostraron que se puede tener éxito; esto, de alguna manera, reta a las multinacionales y da ejemplo a más empresas nacionales que empiezan a ser parte de la competencia. Esa competencia es muy importante porque lleva al mejoramiento de los productos y servicios, así como a la calidad de pensamiento y buenas prácticas; en ese punto, el nivel profesional del mundo empresarial del país mejora.

“El caso del modelo de gestión humana de Quala, que es uno de los grandes pilares de la compañía, fue muy influenciado por lo que pude aprender y ver en la formación de INALDE. Por ejemplo, en términos de la motivación al talento humano, en la forma de tratarlo y conseguir su participación, en el respeto a la persona, y en la creación de valores y la estructuración de una compañía basada en meritocracia.



**ALBERTO JOSÉ
MEJÍA FERRERO**

PADE 2009,
GENERAL (RA)
ACTUAL EMBAJADOR
DE COLOMBIA
EN AUSTRALIA

“En INALDE aprendí a ver al Ejército Nacional desde una dimensión mucho más empresarial y me fortaleció como líder militar, para más adelante ayudar a proyectar los planes estratégicos institucionales y el proceso de transformación del ejército como organización.”

Y en este caso particular de Quala hemos tenido reconocimientos importantes, como el primer lugar en el ‘Great Place to Work’ y esto les demuestra a las empresas que sí se pueden hacer las cosas bien en Colombia, que sí podemos resolver las problemáticas propias y esto hace que haya una contribución al mejoramiento del empresariado. Los países, a medida que comienzan a construir instituciones sólidas y permanentes en el tiempo, construyen también un tejido económico”.

Como complemento a la reflexión de De Rhodes Dub, recogemos de los archivos de INALDE el testimonio de María Victoria Serrano, también egresada del programa de Alta Dirección de INALDE, quien asegura que en Quala el capital humano es la mayor inversión de la empresa y comparte con De Rhodes las bases de su éxito: “Primero están las buenas ideas. Luego, la ejecución de esas ideas con excelencia. Y finalmente, quién las genera, la gente”.

De emprendimiento a multinacional, caso de éxito en INALDE

Cuando aún era un alumno en la Universidad de los Andes, Michael De Rhodes soñaba con tener un negocio pequeño que le diera para vivir. Pero esa ilusión se demoró un tiempo más de lo previsto, porque primero tuvo que trabajar durante seis años en los laboratorios Roche y Unilever, tres en cada uno de ellos. Sin embargo, allí aprendió algunos de los secretos necesarios para sobrevivir en el negocio del consumo en masa. Luego de haber sopesado las fortalezas y las debilidades de lo que significaba tener una empresa, decidió, a sus 31 años, arriesgarse y montar la suya. En compañía de tres socios, una aguda visión emprendedora y su mente inquieta y arriesgada, el economista abrió Quala, empresa fundada con una obsesión inicial que no ha cambiado en todos estos años: entender las necesidades y las costumbres de la gente de nuestro país, y basarse en ellas para crear productos cercanos a las personas. De Rhodes, ganador en 2009 del premio como Emprendedor del Año, atribuye a la innovación el éxito del crecimiento de su empresa. Y por ello, los programas de INALDE resultaron vitales, tanto para el fortalecimiento personal y laboral de sus empleados como para la consolidación de su empresa. Gracias a los programas de INALDE reforzó la idea de que la capacitación mejora los procesos y permite libertad de acción. ■

**CATALINA
ESCOBAR**
EXECUTIVE
MBA 1997,
PRESIDENTE
FUNDACIÓN JUANFE
“INALDE Business School da una estructura para hacer un abordaje estratégico de los retos y problemas de la organización. Esto permite tomar decisiones contundentes para cada reto o problema en particular.”



EN INALDE, EL MÉTODO DEL CASO ES LA HERRAMIENTA ACADÉMICA POR EXCELENCIA PARA PERFECCIONAR LA TOMA DE DECISIONES PRUDENCIALES. EL GOBERNANTE DEBE BUSCAR CRECER EN PRUDENCIA, QUE NO ES CAUTELA. ES APRENDER A VER LAS COSAS COMO SON, LIBRES DE TEMORES O APASIONAMIENTOS, A PLANTEAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y A HACER UN PLAN DE ACCIÓN QUE RESPONDA Y RESUELVA LA CAUSA RAÍZ DE LOS DOLORES DE LA ORGANIZACIÓN”

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA
Director General INALDE Business School



MÉTODO



DEL CASO

EL MÉTODO DEL CASO DE INALDE: LA REALIDAD DIRECTIVA EN EL AULA

**RICARDO ORTIZ
DEULOFEUT**
PADE 2003,
PRESIDENTE DE SIIGO

“Compartir con personas del mismo nivel y enfrentar la discusión de casos de la actividad real de otras empresas, indudablemente enriqueció no solo mi conocimiento sino mis habilidades directivas y de toma de decisiones. A la vez, tuve la oportunidad de llevar a la práctica muchos aprendizajes obtenidos durante la formación.”

✓ **INALDE es la *business school* que ha llevado el estandarte de la Metodología del Caso en Colombia, con el rigor académico y directivo que exige. Esta metodología es el legado más importante que Harvard Business School le transmitió a INALDE. Cómo surgió, por qué es tan valiosa y actual, por qué los directivos de instituciones privadas y públicas más reconocidas del país confían en INALDE para perfeccionar sus habilidades en la toma de decisiones.**

El cómo y cuándo nació la Metodología del Caso nos traslada al reto que se propuso un hombre en 1870. Todo empezó cuando a Christopher Columbus Langdell se le ocurrió la idea de entregarles a sus estudiantes de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, casos de la vida real para que aprendieran a valorar situaciones, fundamentar resoluciones y tomar decisiones a partir del diálogo con principios socráticos. En su juicioso propósito escribió su primer libro de casos y a partir de esa forma sistematizó y simplificó la educación jurídica, que hasta ese momento solo se basaba en transmitir doctrinas y conceptos. Cincuenta años más tarde, en 1920, el método que en sus inicios tenía como objetivo reemplazar el tradicional libro teórico por el libro de casos y sustituir la clase magistral por discusiones socráticas fue adoptado por la Escuela de Negocios de la misma universidad. Wallace B. Donham, el segundo *Dean* de la escuela, además de tener la iniciativa de adoptar y adaptar dicho método, fue el responsable de alentar la producción de casos. Hasta qué punto proyectó Donham el resultado de su iniciativa es una incógnita, lo cierto es que 90 años después, la producción de casos en HBS comprendía el 80 % de los casos escritos en el mundo, y para ser más precisos, en 2012 desde esa *business school* ya se habían escrito 10 millones de casos.

Y justamente en su recorrido por Europa, cuando visitaba las escuelas para directivos más importantes, Antonio Valero, primer director general de IESE, encontró en Lausana, Suiza, en 1958, cinco libros que recogían decenas de casos producidos por HBS. Tras valorar la experiencia recogida, no lo dudó y contactó directamente a la universidad estadounidense. A pesar de que en aquella época la enseñanza de Administración de Empresas y la implantación de los métodos de incremento de la productividad estaban en pleno apogeo en Europa, Antonio Valero





resalta: “Me pareció más necesario enseñar dirección y no administración, en el sentido de formar en criterios más que enseñar técnicas”.

Para cumplir su objetivo, los primeros casos, la forma de enseñarlos, de tratarlos en sesiones y de involucrar a los participantes, IESE recibió el entrenamiento y soporte de Harvard Business School.

Desde luego, la idea de obtener casos de Harvard y de otras prestigiosas escuelas de negocios del mundo se mantiene, pero igual que IESE, INALDE, con la experiencia adquirida en el tratamiento de los casos, el entrenamiento de su claustro y la investigación que desarrolla en su entorno, es la *business school* con la mayor base y producción de casos colombianos. INALDE, en su proceso de consolidación, se propuso la meta de producir ideas y generar conocimiento enfocado al sector empresarial, ya sea a través de casos empresariales o de investigaciones que aporten soluciones a las relaciones entre los directivos y las empresas. Esta producción académica e investigativa aplicada se produce a través de cuatro grupos de investigación: Grupo de Investigación –Empresa, Competitividad y *Marketing*–; Grupo de Investigación –Economía, Emprendimiento e Innovación–; Grupo de Investigación –Dirección de Personas en las Organizaciones–, y Grupo de Investigación –Empresa Familiar.

Los casos se utilizan para ilustrar un conjunto particular de objetivos de aprendizaje. Como en la vida real, pocas veces existen respuestas definitivas. Los casos se basan en entrevistas o fuentes públicas e incluso, a veces, estos pueden estar escritos, con base en eventos reales mezclados con la experiencia y el conocimiento del tema de sus autores.

LAS SESIONES
CON EL MÉTODO
DEL CASO SON
UN RETO DEBIDO
A QUE LA DINÁMICA
ESTÁ CENTRADA EN
LA INTERRELACIÓN,
EN EL TRABAJO
EN EQUIPO Y EN
LA INTEGRACIÓN
DE LOS DISTINTOS
ACTORES SOCIALES,
TAL COMO SUCEDE
EN LA VIDA REAL.



La Metodología del Caso en INALDE es una experiencia real

Las discusiones socráticas, eje de la experiencia real que se vive en las aulas de INALDE, son diálogos que buscan la respuesta a una pregunta (¿cuál es el problema?) que requiere del conocimiento y la experiencia profesional de los involucrados, básicamente para argumentar desde la reflexión y el razonamiento. En INALDE, el tratamiento de un caso por parte de un profesor nunca es igual, porque cada uno se prepara de acuerdo con el objetivo de aprendizaje que requiere el grupo y teniendo en cuenta el perfil de cada uno de los participantes. Asimismo, de parte de los participantes no hay espacio para la improvisación; discutir entre pares en las sesiones es como discutir en una junta directiva real, implícitamente cada uno demuestra su preparación y su experiencia. Cada caso es leído, estudiado y discutido con anticipación.

Cuatro pasos se adelantan para tratar un caso: se parte de la lectura individual para su preparación, luego se realiza una discusión con pares en salas de estudio exclusivas, en donde, según los participantes, sienten confianza para comentar en profundidad experiencias propias y empezar un diálogo. El tercer paso se adelanta en una sala plenaria y el cuarto paso es la reflexión, posterior a la sesión.

La diferencia más importante que todo participante encuentra entre lo que se vive en INALDE con respecto a lo que sucede en otras escuelas

la resume Alejandro Moreno Salamanca: “En INALDE, el foco no es enseñar, es generar espacios de cocreación en los que los participantes, que son pares con experiencia directiva, moderados por un profesor, retan sus ideas y crecen colectivamente a partir de la experiencia y el conocimiento de los demás, directivos y empresarios que provienen de diferentes sectores, organizaciones y con visiones profesionales distintas”.

Por lo tanto, el profesor guía la discusión en el aula, pero no es el protagonista. Durante la sesión empieza a formular todo tipo de preguntas con el ánimo de hacer pensar y reflexionar sobre los puntos de vista de cada participante. Y con esta indagación o búsqueda se obtiene participación activa, cooperación entre pares y un diálogo socrático y apasionante sobre una situación real, en el que surgen nuevas ideas y conceptos, distintas opciones o soluciones que entrenan el pensamiento divergente, pero que, sobre todo, desde el humanismo que es la esencia de INALDE, propicia accio-





EL MÉTODO DEL CASO EN INALDE PROPICIA EL CONTRASTE DE OPINIONES ENTRE PARTICIPANTES DE UN MISMO NIVEL, PERO CON VISIONES Y EXPERIENCIAS DIFERENTES, LO QUE CONTRIBUYE A QUE EL PROCESO DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN SEA SÓLIDO Y EFICAZ, Y LE PERMITA AL PARTICIPANTE TOMAR DECISIONES DE MANERA METÓDICA, PRUDENTE Y ÁGIL.



JORGE BENDECK OLIVELLA
PADE 1988,
PRESIDENTE
DE LA FEDERACIÓN
NACIONAL DE
BIOCOMBUSTIBLES

nes y reflexiones prudentiales. Alejandro Moreno Salamanca precisa: “Somos una escuela de dirección humanista, donde consideramos que las decisiones acertadas son las que tienen en cuenta la dignidad de cada persona”.

Al final, los participantes se sorprenden con la decisión que han tomado y, sobre todo, por comprender cómo diferentes personas de múltiples sectores utilizan la misma información para llegar a diversas conclusiones.

¿Para qué le ha servido la Metodología del Caso a un directivo de empresa pública, gobierno y gremio que asistió al Programa de Alta Dirección Empresarial PADE en 1988?

Jorge Bendeck Olivella responde: “INALDE Business School, con la Metodología del Caso, contribuyó muchísimo a que fuera más asertivo. El análisis de los entornos, las causas y consecuencias de la toma de decisiones, me permitieron asumir retos y alcanzar resultados satisfactorios en los distintos escenarios en los que me he movido. Puedo asegurar que parte de mis éxitos profesionales se alimentaron de los conocimientos transmitidos por esta *alma mater*”. En su importante carrera, Jorge, desde la Vicepresidencia de Exploración y Producción de Ecopetrol, alcanzó logros clave para el desarrollo empresarial del país, como la creación y puesta en marcha del Instituto Colombiano del Petróleo. Como ministro de Obras Públicas y Transporte, reestructuró el modelo de contratación de las obras públicas en el país e implementó el modelo de concesión, que ha posibilitado el desarrollo vial nacional y la administración de puertos y aeropuertos más eficientemente. Como embajador en Alemania consiguió apoyo para iniciar las conversaciones de paz con un grupo insurgente, y aseguró un número importante de becas para estudios de maestrías y doctorados de estudiantes colombianos, entre otros. Además, gracias al conocimiento que adquirió en ese país con respecto a los biocombustibles, a su llegada a Colombia fundó, junto con otros colombianos, la Federación Nacional de Biocombustibles, que preside desde hace quince años, “tiempo durante el cual hemos logrado crear un verdadero sector de la economía y darle el soporte institucional necesario para ser hoy el 10 % de los combustibles líquidos que se consumen en Colombia”. ■

“INALDE Business School, con la Metodología del Caso, contribuyó muchísimo a que fuera más asertivo. El análisis de los entornos, las causas y consecuencias de la toma de decisiones, me permitieron asumir retos y alcanzar resultados satisfactorios en los distintos escenarios en los que me he movido. Puedo asegurar que parte de mis éxitos profesionales se alimentaron de los conocimientos transmitidos por esta *alma mater*.”

104

105



Lo invitamos a conocer los testimonios de más directivos que han experimentado la Metodología del Caso en nuestra revista digital y ePub.

EN INALDE: LA PRUDENCIA ES VIRTUD CLAVE DEL GOBERNANTE



**La sabiduría del prudente
está en discernir su camino.**

Proverbios 14, 8

**Cualquier cosa que haga un directivo,
la realiza a través de decisiones.**

Peter F. Drucker

La síntesis es la esencia de la dirección.

Henry Mintzberg

- ✓ **La prudencia directiva enmarca la actividad del directivo eficaz y justo,** y en esa persona humana INALDE quiere dejar una huella. Jorge Iván Gómez Osorio, profesor y director académico, para celebrar este aniversario 35 de INALDE nos invita a conocer cómo desarrollarla y llevarla a la práctica, porque sabemos que los actos de hoy construyen el futuro de todos. El documento completo de su reflexión está disponible en el siguiente enlace: <https://www.inalde.edu.co/edicion-conmemorativa-revista-inalde/>. Con ocasión de este especial reproducimos algunos fragmentos que reflejan, en parte, el tratamiento que se le otorga al área de toma de decisiones prudentiales, teniendo en cuenta que la actividad más importante de un director general, apoyado por la alta dirección, es la toma de decisiones, y que la finalidad de este proceso debe ser una comprensión precisa y dinámica de la realidad, tanto de las personas como de los negocios y de la organización.

La prudencia es la capacidad del directivo de comprender las situaciones concretas y particulares de la realidad para decidir lo más conveniente según las circunstancias y de acuerdo con unos fines. El resultado de la prudencia son las decisiones, los objetivos y los medios que ponen por obra lo pensado y discernido. Por esto, el prudente es el que decide con acierto y de acuerdo con la realidad presente.



El directivo prudente

Es aquel capaz de decidir objetivos y, a partir de estos, tomar decisiones según sus valores o convicciones morales. El directivo debe tener la capacidad de hacer una síntesis natural en su quehacer entre los objetivos, los valores y las decisiones. De esta integración surgen comportamientos para él y para el resto de la organización. Esto demuestra por qué la prudencia es un proceso complejo, que integra fines, medios, recursos, capacidades, oportunidades, valores, emociones y relaciones.

Conforme a la naturaleza de la dirección, que es contingente, incierta y sujeta al azar y a las circunstancias de las relaciones y del contexto, las decisiones deben ser prudentes. Ser prudente significa discernir, abierto a las circunstancias. Por consiguiente, la prudencia directiva ayuda a dirigir un sistema abierto y adaptativo, como lo son el negocio y la organización.

Conforme a la naturaleza de la dirección, que es contingente, incierta y sujeta al azar y a las circunstancias de las relaciones y del contexto, las decisiones deben ser prudentes.



...un directivo prudente es aquel que afina su mirada sobre la realidad personal, organizacional y empresarial, para decidir lo conveniente, lo acertado; o sea, conforme a lo real y, naturalmente, al bien moral.



Las decisiones del directivo prudente

Aunque la prudencia pretende que la decisión sea acertada, esto no indica que deba ser perfecta ni óptima, porque en la realidad humana no caben esas categorías como sí ocurre en el arte o en la técnica. Tampoco se refiere únicamente al bien moral. La verdadera pretensión de acierto de la prudencia es el obrar de acuerdo con la realidad presente, de tal forma que el directivo prudente actúe sobre hechos y no juicios, sobre realidades y no teorías, sobre información y no especulación.¹ Por consiguiente, un directivo prudente es aquel que afina su mirada sobre la realidad personal, organizacional y empresarial, para decidir lo conveniente, lo acertado; o sea, conforme a lo real y, naturalmente, al bien moral.

El prudente no es aquel que tiene más conocimientos en dirección o en empresa, sino el que goza de más capacidad para saberlos aplicar en cada situación concreta y singular. El directivo prudente aplica su síntesis y su interrelación mediante las decisiones en las más variadas circunstancias y se apoya en el consejo, la deliberación, el juicio y la experiencia para que las acciones sean acertadas; con una paradoja: no hay garantías de que la decisión sea la mejor, puesto que la prudencia crea las condiciones, pero no asegura el éxito, por tratarse de la realidad humana.

Cuál es el objetivo de la prudencia directiva

El objetivo de la prudencia es la toma de decisiones, y esta actividad implica habilidades relacionadas, como la humildad al aceptar consejo, deliberar, debatir y discernir sobre los asuntos y, especialmente, buscar una comprensión objetiva de la realidad, debido a que el juicio individual está empañado por las emociones, el ego y los sesgos del pensamiento.

De esta forma, el papel de la prudencia en la dirección consiste en descubrir la naturaleza de los problemas, así como sus causas, raíces y consecuencias. Lo anterior redundará en la aplicación de las decisiones y la ejecución de las acciones pertinentes para cada situación.

Las trampas de la prudencia

Tenemos que la prudencia en la dirección se encuentra con unas trampas del pensamiento que impiden una comprensión objetiva de la realidad; por este hecho, el proceso de decisiones se distorsiona, debido a que este no es lineal ni mecánico. Las principales trampas que enfrenta un proceso decisorio son situaciones y estados como las emociones, las creen-

¹ "La interrelación propia de la prudencia no será teórica, se hará ateniéndose a la circunstancia particular sobre la que debe actuarse". Véase Llano, C. [1996(1998)], p. 99. Por lo anterior, pensar como directivo significa razonar sobre decisiones concretas y no hacer elucubraciones teóricas.



cias limitantes, la influencia de personas, la autoridad, el exceso de autoestima y poder, los valores, las falsas percepciones, las ideologías, el deseo de reconocimiento, etc.

Dirigir desde la prudencia

El fundamento para dirigir personas y organizaciones está en la capacidad de un directivo para tomar decisiones prudentes; por lo tanto, el resultado final del quehacer de un directivo son sus decisiones. En este sentido, no solo importa el contenido de la decisión, sino también el proceso mismo para llegar a la decisión.

El proceso de pensamiento basado en la prudencia cuenta con unas fases y procedimientos que ayudan a cumplir los objetivos del decisor, tales como la eficacia de la acción, ajustarse a la realidad y, sobre todo, asegurar que lo decidido sea lo más conveniente en términos personales y organizacionales.

Por esto, un sistema integrado de dirección necesita que los directivos adquieran el hábito de tomar decisiones prudentes con base en un método más sistemático, de tal forma que puedan construir sus organizaciones a partir de buenas decisiones; esto es, objetivas, libres de sesgos y orientadas al bien común de la empresa y la organización.

¿Cómo se aprende la prudencia?

La mejor manera de desarrollar la prudencia es alimentando la experiencia del directivo con actividades prácticas, que refuercen comportamientos, aprendizajes, y, especialmente, la reflexión sobre su propio mejoramiento. Esto significa que el directivo debe ser el principal protagonista de su propio desarrollo personal. En síntesis, el desarrollo de la prudencia pasa por adquirir y atesorar experiencia que implique aprendizaje y mejoramiento progresivo. Para lograr esto, al mismo tiempo, se requiere disposición y humildad.

La prudencia es capacidad, habilidad y virtud. Por tal hecho, es una práctica que, como sabemos, se perfecciona por su repetición. En virtud de lo anterior, el deber de las escuelas de negocios es desarrollar hábitos de toma de decisiones prudentes que mejoren la capacidad de los directivos para aumentar su eficacia personal y organizacional. En último término, las metodologías centradas en el participante, como el método del caso, se constituyen en instrumentos muy valiosos para el desarrollo de directivos. ■



La mejor manera de desarrollar la prudencia es alimentando la experiencia del directivo con actividades prácticas, que refuercen comportamientos, aprendizajes y, especialmente, la reflexión sobre su propio mejoramiento.



LA FUERZA DE UNA
UNIVERSIDAD NO
PROCEDE DE SUS
RECURSOS ECONÓMICOS
NI DE SUS APOYOS
POLÍTICOS. EL
ORIGEN DE SU
POTENCIA SE HALLA
EN LA CAPACIDAD
QUE SUS MIEMBROS
TENGAN DE PENSAR
CON ORIGINALIDAD,
CON LIBERTAD, CON
ENERGÍA CREADORA”

ALEJANDRO LLANO

Filósofo, exrector Universidad de Navarra



PRO



GRAMAS

PADE: PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL



VICENTE FONT

DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSITAT DE BARCELONA
MBA, IESE BUSINESS SCHOOL

» Investigador y profesor, ha estado vinculado a INALDE desde su primer programa. Diseñó el curso de Estrategia comercial y ha publicado varios libros sobre empresa familiar. Recuerda de aquellos primeros días "la capacidad de los colombianos

para sobreponerse a las crisis sociales", pues conoció conmovedoras historias consecuencia del narcoterrorismo que tuvo su origen entre 1984 y 1985, cuando Font hizo sus primeras visitas a Colombia.

✓ El Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, nació con INALDE hace 35 años. Desde entonces ha sido un verdadero punto de encuentro en el que confluyen el pensamiento divergente, los amigos, las ideas de negocios, las iniciativas sociales, las oportunidades para hacer alianzas estratégicas y la calidad humana. Fue pensado por su fundador y sus gestores para reunir a las personas vértice de las organizaciones, con una amplia experiencia en posiciones de alta dirección en empresas nacionales e internacionales y mejorar sus destrezas y habilidades como empresarios, presidentes, gerentes generales y miembros de juntas directivas.

Los primeros en asumir el reto

En el ámbito social se vivía un momento crítico en 1985. Colombia empezaba a conocer las consecuencias y el temor por causa del narcotráfico y de la creciente violencia que había obligado a los empresarios a vivir con más cautela y a protegerse en extremo. Pero aun así, directivos y empresarios de diferentes sectores decidieron encontrar tiempo en sus agendas para enriquecer su formación directiva y cursaron con entusiasmo el programa inaugural para presidentes lanzado por la primera *business school* colombiana. Vicente Font, profesor de IESE que asesoró a INALDE desde su nacimiento, el 2 de octubre de 1985, recuerda que los presidentes de las compañías más importantes del país decidieron asistir a las sesiones "para seguir un programa pionero en Colombia que le aportaría a su experiencia profesional", pero sobre todo, porque "el curso les permitiría mejorar de una manera concreta los problemas con los que se tenían que enfrentar a diario en sus compañías". ■



Arcesio Guerrero,
Cafam



Hernán Rincón Gómez,
Avianca



Germán Collazos,
Compensar



Jorge Carulla Soler,
Carulla



Yezid Castaño González,
Aires S.A.



Ernesto Mejía Amaya,
Baterías MAC

“EL MAYOR MOTIVO DE CELEBRACIÓN PARA QUIENES REPRESENTAMOS A INALDE EN ESTE ANIVERSARIO NÚMERO 35, ES SABER QUE CADA PERSONA QUE HA PASADO POR NUESTRAS AULAS Y COMPARTE NUESTRA FILOSOFÍA Y NUESTROS VALORES, ES UN MOTOR DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL”.

Alejandro Moreno Salamanca,
Director General de Inalde

PARTICIPANTES AD-2 (PADE) 1985/1986

EMPRESA	PRESIDENTE
ACES S.A.	Felipe Montes Trujillo
AIRES S.A.	Yezid Castaño González
ALFAGRES S.A.	Alberto Ospina Carreño
AVIANCA	Hernán Rincón Gómez
BANCO DE COLOMBIA	Guillermo Villaveces Medina
BATERÍAS MAC S.A.	Ernesto Mejía Amaya
CAFAM	Arcesio Guerrero Pérez
CARULLA Y CÍA.	Jorge Carulla Soler
CERVUNIÓN S.A.	Julio Leonzo Álvarez Álvarez
CÍA. AGRÍCOLA DE SEGUROS	Ariel Jaramillo Abad
COMESTIBLES ÍTALO	Hugo Goggel Imfeld
COMPENSAR	Germán Collazos Quevedo
CORPORACIÓN FINANCIERA DE CALDAS	Francisco Javier Gómez Upegui
EDUCAR EDITORES LTDA.	Jairo Camacho Cuéllar
ELECTROMANUFACTURAS S.A.	Alfredo Pardo Koppel
FEDEARROZ	Carlos Gustavo Cano Sanz
FEDEMETAL	Rodrigo Escobar Navia
FINCA S.A.	Alberto Hadad Lemos
IBM DE COLOMBIA	Enrique Rugeles Amaya
IMOCOM S.A.	Pablo Etter Bratschi
INVER. SALAZAR ARANGO Y CÍA.	Jorge Salazar Camacho
LABORATORIOS M	Rodrigo Cruz Losada
LEASING ARFISA	Héctor M. Ángel C.
LEVAPAN	Rodrigo Mejía Vélez
NESTLÉ	Jorge Urrutia Montoya
RAFAEL ESPINOSA	Carlos Antonio Espinosa
SISTEMAS INTEGRADOS	Ricardo Quintana Sighinolfi
SUCROMILES S.A.	Jaime Colmenares Corzo
UMCO S.A.	Julio César Tettay Calle

📷 En las fotos y el cuadro, algunos participantes y empresas del PADE, promoción 1985-1986.

PADE: PARA TRANSFORMAR EL PAÍS DESDE EL VÉRTICE DE LA ORGANIZACIÓN

INALDE *Business School* es una institución para directivos y empresarios, abierta a los líderes del ámbito público para perfeccionar habilidades necesarias para dirigir y liderar instituciones e, incluso, países.

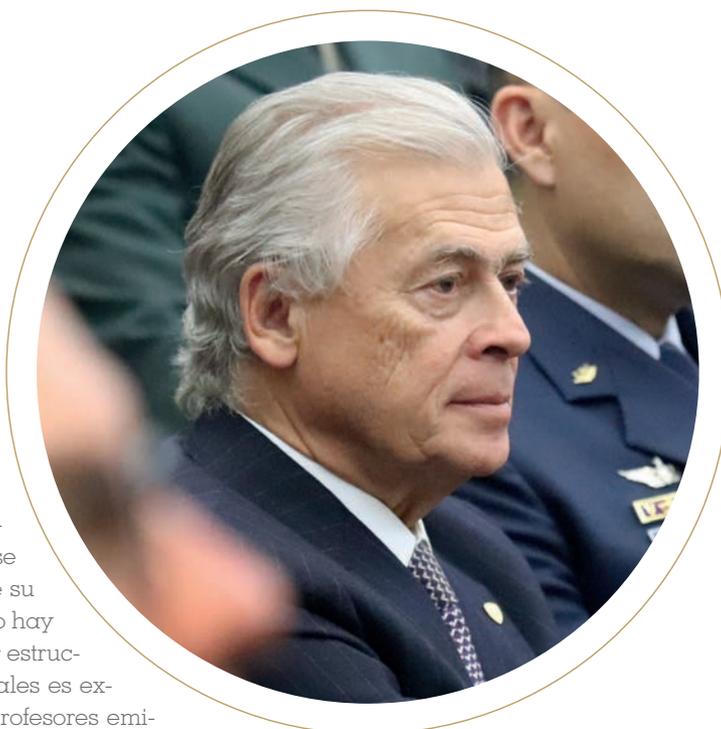
✓ Desde su primera sesión en 1985, el PADE ha visto pasar por sus aulas distintas personalidades que han liderado el desarrollo del país. **Importantes empresarios, presidentes, CEO, gobernantes, líderes gremiales y altos mandos de instituciones militares, con experiencia de al menos diez años en cargos de dirección, han tenido la oportunidad de repensar los procesos de negocio, desarrollar estrategias, responder a los retos de un entorno económico competitivo y social y entender mejor su misión desde una perspectiva humanista, eficiente y competitiva.**

“En INALDE los profesores no dan clases sino que son moderadores de discusiones entre pares, para que todos los participantes crezcan mutuamente, y en ese sentido, quienes conocen INALDE pueden entender que la misión de nuestra *graduate business school* es potenciar el crecimiento personal para la toma de decisiones empresariales y directivas”, precisa Alejandro Moreno Salamanca, Director General, y además recoge las opiniones y sentimientos de quienes se acercan a los programas de la escuela: “Muchas veces los directivos no se acercan a la academia porque tienen la sensación de que puede ser agotador, aburrido o innecesario; pero siempre la gente que viene a INALDE dice ‘INALDE me cambió la vida’, y es que al final termina siendo un regalo que los empresarios y directivos se dan a sí mismos. Esta idea suena a titular de revista, pero es lo que nos dicen. INALDE no ofrece una formación tradicional, por eso lo que siempre les pasa a los que se gradúan es que sienten una tremenda nostalgia por tener que dejar las aulas, tanto así que muchos de los presidentes o directivos que hacen un programa, vuelven cinco o diez años después a tomar otro para seguir creciendo, nunca se para de crecer”.



Cada experiencia responde a objetivos de vida diferentes

Una de las primeras mujeres en asistir al Programa de Alta Dirección Empresarial fue Marta Lucía Ramírez, actual vicepresidenta de Colombia, quien durante las primeras décadas de su carrera



se desempeñó en importantes cargos directivos del sector privado; justamente en 1986, mientras ocupaba la presidencia de la financiera Mazdacrédito y tras realizar el AD-2, hoy conocido como PADE, dijo, refiriéndose a la calidad académica, durante su discurso de clausura en 1987: “No hay otro curso de alta gerencia mejor estructurado; el *staff* de profesores locales es excelente; invitan a una serie de profesores eminentes de varios países (...) a este programa le tienen que sacar provecho más directivos” y en el encuentro anual de Alumni 2018, Marta Lucía resaltó la importancia de los empresarios y directivos formados en INALDE y del país en general para crear una sociedad justa y equitativa.

Por su parte, Alfonso Gómez Palacio, CEO Hispam de Telefónica, sobre su experiencia en el PADE 2012 dijo: “A través de los años, los equipos que he tenido la fortuna dirigir, han trabajado por el bienestar y el crecimiento sostenible del país (...) Mi formación en INALDE llegó en un momento profesional oportuno para fortalecer mis competencias en metodologías de dirección empresarial”.

Asimismo, para directivos con extensa trayectoria como Ricardo Obregón, PADE 2019, CEO de empresas como Bavaria, Procafecol, Sofasa y Carvajal, su misión y objetivo de vida continúa: “Sigo manteniendo ese deseo de trabajar para tener un modelo de desarrollo que haga mucho más igualitario al país” y es que, anota Ricardo: “Si yo hago un balance de mi vida empresarial, fue una vida con muchas satisfacciones y el haber pasado por tantas empresas de alguna forma me dio el privilegio de siempre poder estar en continuo crecimiento. El crecimiento nunca termina”, explica al hablar sobre su paso reciente por INALDE, y como directivo de empresas y ser social por naturaleza, el actual presidente de la junta directiva de Productos Ramo hace saber que “el crecimiento es sobre lo que más se deleita uno”.

EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN NO SON SOLAMENTE EMPRESARIALES. ESTOS CONCEPTOS SE ENRIQUECEN CON LA PERSPECTIVA QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS, TANTO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS COMO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS. TODOS NECESITAN UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA SOCIEDAD POR LA QUE TRABAJAN, A LA QUE PROTEGEN DENTRO DE LOS CÁNONES DE LOS DERECHOS HUMANOS Y A LA QUE AYUDAN A PROGRESAR.



**LUIS DIEGO
MONSALVE**
PADE 2005,
FUNDADOR
DE NEW STETIC,
EMBAJADOR DE
COLOMBIA EN CHINA

De su experiencia en INALDE dice:
“Me sirvió para revisar y enriquecer mis habilidades blandas como el liderazgo, manejo de equipos, solución de conflictos y manejo de incertidumbre”.

DIRECTIVAS DE INSTITUCIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS CONSTRUYEN PAÍS

✓ **Qué es INALDE para un PADE:** Diego Monsalve Hoyos, abogado antioqueño, fundador y principal accionista de New Stetic, la empresa latinoamericana más importante en producción de prótesis dentales, resume su experiencia en INALDE así: “Tuve el privilegio de participar en el PADE de INALDE en 2005 y realmente fue un programa que aportó de manera integral a mi formación personal y empresarial. Tiene una combinación muy interesante en actualización de temas económicos, financieros y de política global. Pero a la vez me sirvió para revisar y enriquecer mis habilidades blandas como el liderazgo, manejo de equipos, solución de conflictos, manejo de incertidumbre, etc. Puedo decir que fue una experiencia única porque los profesores son de primera línea, al igual que conocí una metodología muy participativa con un grupo de compañeros altamente calificados”.

Mientras se elaboraba esta edición conmemorativa para celebrar los 35 años de INALDE, el planeta entero atravesaba la crisis generada por la COVID-19, que dejó a su paso una transformación económica, tecnológica, social y educativa de proporciones jamás imaginadas. Con el fin de dejar un registro de esta coyuntura invitamos, de igual manera, a Luis Diego, actual embajador de Colombia en China, PADE 2005, para comentar la situación que también afectó al país asiático: “Es indiscutible que la crisis nos ha afectado a todos y que el sector empresarial ha sufrido grandes pérdidas a causa del virus. No obstante, y soy testigo desde acá en China, donde lo he vivido de primera mano, pues como me dicen algunos, estamos 'en el futuro', si bien el proceso va a ser arduo, se puede lograr. Aquí ya vemos un aparato productivo recuperándose de manera acelerada, y un trabajo mancomunado entre el sector público y privado con objetivos muy claros que deben ser la base de la recuperación económica: reactivación del aparato productivo, generación de empleo, protección a las personas vulnerables y promoción del consumo. Esta es una labor en la que todos estamos involucrados y desde el sector empresarial se debe hacer un esfuerzo aún mayor que le permita mantenerse, adaptarse y avanzar. Y en esta tarea, por ejemplo, un consejo que creo que ya todos lo hemos entendido, es que las empresas deben implementar nuevos procesos ligados a la tecnología y la virtualidad, donde el e-commerce y las ventas de productos a través de nuevas plataformas y formas de consumo, serán determinantes para su supervivencia”.



El primer paso hacia la construcción del tejido social surge del encuentro académico entre pares que se unen en un objetivo: perfeccionar las habilidades directivas desde el humanismo y la estrategia

Como respuesta a la situación social y de seguridad que vivía el país a finales de los años noventa, INALDE decidió revisar y adoptar el modelo de Harvard Business School, el cual, después de la II Guerra Mundial, le abrió sus puertas a la Fuerza Pública. La idea era hacer algo similar en Colombia, teniendo en cuenta las características de nuestro conflicto interno, que requería de policías y militares formados integralmente.

Desde un primer momento el objetivo era claro: contribuir a la transformación de las instituciones militares, dado el importante papel social que desarrollan en el país a través de su misión pública y a que sus esfuerzos apuntan no solo a ejercer el control del orden público, sino a demostrar que son instituciones sólidas, confiables, modernas e innovadoras.

El primer PADE de las instituciones militares en INALDE

En 2005, el almirante Guillermo Barrera, quien más tarde se convertiría en comandante de la Armada Nacional, adelantó el Programa de Alta Dirección, PADE, y en 2006, coroneles y capitanes de la Armada Nacional empezaron a hacer el PDD; ese mismo año, las directivas del PADE le plantearon a la Escuela Superior de Guerra que, como parte del CAEM –Curso de Altos Estudios Militares que hacen los llamados a ascender–, generales y almirantes acudieran también a formarse en INALDE. De esta forma, en 2007 el primer grupo del CAEM, junto con el general Édgar Ceballos, en ese entonces director de la Escuela Superior de Guerra, y el vicealmirante Edgar Augusto Cely, quien lo sucedió y acaba de ser nombrado comandante de las Fuerzas Militares de Colombia hacen el PADE.

El programa cobra un mayor protagonismo cuando se entiende que estos programas les han aportado a las Fuerzas Armadas destrezas de dirección para gestionar tanto la parte humana como los aspectos relacionados con las unidades militares. Además, en las sesiones, el hecho de que empresarios y miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional interactuaran, facilitó desarrollar estrategias conjuntas en las que se aportaron puntos de vista interesantes para uno y otro sector, que aparte de contribuir a generar unidad entre los militares y el sector privado, permitieron construir institucionalidad. Asimismo, los empresarios pudieron conocer desde la perspectiva militar el conflicto interno y entender las instituciones que lo enfrentan.

EFRAÍN FORERO

PADE 2001,
PRESIDENTE
BANCO DAVIVIENDA

La experiencia en INALDE “me brindó una posibilidad para reflexionar sobre puntos esenciales en el manejo de los negocios, dentro de un contexto social, con compromiso por la comunidad, los individuos y las personas. También encontré que esto estaba muy alineado con los principios y valores de mi organización, en los que se plasma un alto grado de compromiso con la sociedad”.



116

117



La cúpula militar se está formando en el PADE y en el PDD

Edgar Augusto Cely Núñez, militar retirado, el segundo almirante en la historia en ocupar el cargo de comandante General de las Fuerzas Militares de Colombia, expresó sobre su experiencia en INALDE: “Nuestra participación en el PADE ha sido muy importante para la construcción de nuestro pensamiento estratégico. Además, el mando militar ha tenido una mayor apertura conceptual a otras visiones, principalmente a la manera como se toman decisiones en las empresas privadas.

“El paso por INALDE nos ha permitido darnos a conocer académicamente y, en este orden, convertirnos en un interlocutor válido en discusiones académicas, reafirmando nuestras convicciones e identificando las posibilidades de cambiar para ser más efectivos.”

La misión de INALDE se mantiene

Y es que el propósito de INALDE durante los últimos 35 años ha sido promover el pensamiento estratégico de los directivos y empresarios para que sus decisiones estén basadas en la prudencia. Todas las organizaciones tienen una misión, una visión y unos objetivos que cumplir. Quienes las dirigen deben estar preparados para afrontar riesgos y dificultades además de evitar al máximo la improvisación en la toma de decisiones.

Lo anterior se traduce en diálogo valioso y permanente. El general (RA) Alberto José Mejía Ferrero, embajador de Colombia en Australia, PADE 2009, opinó para este especial: “Intercambiar opiniones con los presidentes de las empresas más importantes del país en un ambiente académico y familiar me permitió contrastar la visión de seguridad nacional institucional y personal con la de los empresarios, bajo una perspectiva siempre constructiva, pero soportada en pensamiento crítico”. Alejandro Moreno Salamanca reitera: “La formación en alta dirección empresarial ha permitido el fortalecimiento del tejido social que, en un país como Colombia, resulta fundamental para el desarrollo. Es necesario cerrar brechas sociales y propiciar espacios de construcción y transformación entre la clase empresarial y el gobierno y sus instituciones para fomentar el progreso y la sostenibilidad de una Colombia más equitativa, respetuosa del ser humano” . ■





ES NECESARIO
RELACIONARSE Y ENTENDER
EL MUNDO DE LA EMPRESA
PRIVADA, TAMBIÉN
LA PÚBLICA, Y CONOCER
DE PRIMERA MANO SUS
PREOCUPACIONES, RETOS
Y DIFICULTADES PARA
CREAR SINERGIAS QUE
APORTEN A UN VERDADERO
CAMBIO SOCIAL.



- ✓ La sociedad plantea desafíos sin precedentes y las instituciones militares y de policía deben prepararse para afrontar los significativos cambios que se avecinan.

118

119

✓ La visión de cada uno sobre el mundo es distinta, pero los objetivos son comunes y se han enfocado en la construcción de país y en la transformación de la sociedad, con base en la justicia y la equidad.



✓ El PADE permite adquirir nuevas perspectivas gracias a la interacción con pares y profesores, para analizar otros puntos de vista y enriquecer los procesos de toma de decisiones.



EL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, PADE, DE INALDE BUSINESS SCHOOL, ESTÁ DISEÑADO PARA LOS MÁS ALTOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES. ESTÁ DIRIGIDO A PRESIDENTES Y CEO QUE DEBEN AFRONTAR PROBLEMAS QUE REQUIEREN LA INTEGRACIÓN Y ARTICULACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS *STAKEHOLDERS* DE LA ORGANIZACIÓN.

EL PADE INCENTIVA EL FORTALECIMIENTO DEL *NETWORKING* Y LA AMPLIACIÓN DE LA RED DE CONTACTOS DE LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL, QUE POTENCIA EL SURGIMIENTO DE NUEVAS IDEAS, CONOCIMIENTOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.



Romper paradigmas también ha sido un reto. Por un lado, los empresarios aceptan que los miembros de las Fuerzas Públicas son también seres humanos sensibles, esposos y padres y, por el otro, los militares entienden que el empresariado no es apático al conflicto y mucho menos a las realidades sociales y de seguridad que se viven en las diferentes regiones del país.

120

121

PDD

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO



IVÁN RODRÍGUEZ CARRIZOSA

PDD 2005,
PRESIDENTE ALMAVIVA

“INALDE Business School, entre muchas bondades, permite dos básicas: ordenar las ideas y el cómo ejecutarlas, y segundo, las bases para abrir la mente y asumir cambios.”

- ✓ **El Programa de Desarrollo Directivo, PDD, está diseñado para ayudar a gerentes y directores en el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades directivas, por medio de una visión global de los negocios en un ambiente de aprendizaje que los enfrenta a problemas propios de la alta dirección. El PDD impulsa el desarrollo profesional y personal de los participantes, gracias al estudio y discusión de casos que plantean situaciones complejas de negocios, para afianzar en los participantes su capacidad en la toma de decisiones.**

¿Cómo surgió el PDD?

Tras el auge que en menos de un año había conseguido el Programa para la Alta Dirección, PADE, entre los altos directivos del país, y que paralelamente había generado una expectativa entre el resto del empresariado colombiano, la dirección general de INALDE, con asesoría de las escuelas internacionales IPADE e IESE, decidió crear en 1986 el Programa de Desarrollo Directivo –PDD– para, sobre todo, fortalecer a los miembros de los comités directivos de las organizaciones.

Se planeó que estuviera dirigido a niveles ejecutivos de primer orden, como vicepresidencias, gerencias de negocios y pymes, o direcciones de división y de departamentos. El programa estaba orientado al perfeccionamiento de las habilidades directivas de los participantes, en un ambiente de fortalecimiento de la capacidad productiva de las empresas de un país con muchos retos internos y de acceso a mercados internacionales.

EL PDD INCENTIVA UNA VISIÓN HUMANISTA QUE PERMITE POTENCIAR LA CAPACIDAD DE ACTUAR CON UNA MENTALIDAD QUE INTEGRA LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA, EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL IMPACTO EN LA SOCIEDAD DE LAS DECISIONES DIRECTIVAS.

- ✓ El PDD es un programa diseñado para personas con mínimo cinco años de experiencia en cargos de dirección en compañías donde la innovación y la transformación son parte de la visión estratégica.



EL PDD DE INALDE BUSINESS SCHOOL FORTALECE LAS CUALIDADES DIRECTIVAS Y AMPLÍA EL CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ADEMÁS DE POTENCIAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO GRACIAS A LA INTERACCIÓN CON DIRECTIVOS DE DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES EN LOS ESPACIOS DE REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN ENTRE PARES.

- ✓ El PDD permite ampliar la red de relaciones profesionales y personales por medio de la interacción con directivos pares de diversos sectores de la economía.



PDD: PARA AFIANZAR LA VISIÓN ESTRATÉGICA CON LA DIRECCIÓN



JUAN PABLO BENÍTEZ

PDD 2012,
GENERAL MANAGER
AXIONLOG

“INALDE es un espacio que permite probarse como directivo, cuestionarse sobre cómo hacer las cosas de una mejor manera. Y uno de los mayores retos consiste, además, en generar las herramientas para que los colaboradores también se beneficien de eso.”

- ✓ **A finales de septiembre de 1986 se iniciaron las clases con el primer grupo del Programa de Desarrollo Directivo –D1–. La sigla con la que empezó este programa fue tomada del IPADE y hacia 1990 se adoptó el actual nombre PDD, de manera similar a la denominación usada por el IESE y por la mayoría de las escuelas de dirección estratégica del mundo.**

El programa nació con la idea de brindar un servicio integral a las empresas y de permitir que los presidentes que habían asistido al primer programa PADE pudieran enviar a sus inmediatos colaboradores a este nuevo programa, para facilitar así un mismo lenguaje y una misma visión estratégica de la empresa. De hecho, durante los primeros diez años no se admitió a directivos de segundo nivel cuyo jefe no hubiera hecho el programa PADE de INALDE o de otra escuela similar.

José Manuel Restrepo, PDD INALDE 1999, ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, destaca: “INALDE le enseñó al país una manera distinta de formar a los directivos. Introdujo en Colombia una metodología nueva para el aprendizaje de la gestión y de la dirección; eso es invaluable. Antes del nacimiento de INALDE era muy difícil pensar o repensar la dirección y sus implicaciones. Como consecuencia, INALDE ha sido responsable de la formación de toda una generación de profesionales y líderes empresariales en temas de dirección, gerencia y gestión”.

EL PDD ES RECONOCIDO ENTRE LOS PARTICIPANTES QUE DURANTE LOS ÚLTIMOS 35 AÑOS HAN TOMADO EL PROGRAMA PORQUE LES HA SERVIDO PARA EVALUAR Y PERFECCIONAR EL PROPIO ESTILO DE DIRECCIÓN, CON BASE EN LA REFLEXIÓN INDIVIDUAL Y LA DISCUSIÓN COLECTIVA QUE SE GENERA EN EL AULA.



- ✓ El PDD incentiva el *networking* y la ampliación de la red de contactos de los directivos de primer nivel, que propicia el surgimiento de nuevas ideas, cocreación y oportunidades de negocio.

EL PDD SE ORIENTA A LA PRÁCTICA DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y ESTÁ DESTINADO A DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL, COMO VICEPRESIDENTES, GERENTES DE PYMES, GERENTES DE NEGOCIOS, DIRECTORES DE DIVISIÓN Y DEPARTAMENTO, CON AMPLIA EXPERIENCIA GERENCIAL.



- ✓ El PDD permite alcanzar una visión organizacional mediante la integración de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

PDG PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL



- ✓ El Programa de Dirección General, PDG, inició en 2014 como respuesta de INALDE a las necesidades de los directivos y empresarios colombianos de una formación orientada a directores generales. El propósito de este programa fue ofrecer las herramientas necesarias para liderar el crecimiento de las empresas y organizaciones en entornos de complejidad e incertidumbre.

El PDG de INALDE nació con el objetivo de dotar a los participantes de una visión de la dirección general que les permitiera alcanzar sus objetivos de crecimiento empresarial y de mejoramiento personal y profesional. Como eje fundamental, el PDG se centró en el quehacer de la dirección a partir de una visión humanística de la empresa y dando respuesta a los principales retos de los directivos: el crecimiento y el desempeño superior.

LOS ALUMNI DEL PDG DE INALDE BUSINESS SCHOOL SE CARACTERIZAN POR SUS HABILIDADES DE LIDERAZGO, DIRECCIÓN Y, ADEMÁS, POR SU CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS COMO ENFOQUE PARA EL REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO DE SUS MODELOS DE NEGOCIO, DE CARA A LAS DINÁMICAS DE GLOBALIZACIÓN E INNOVACIÓN.





PP PROGRAMA DE PROPIETARIOS



- ✓ **En 2014, INALDE Business School dio inicio al Programa de Propietarios, PP, cuya finalidad consistió en abordar los retos que deben afrontar las empresas familiares con respecto a las dinámicas de propiedad, familia y patrimonio, así como los planes de cara a la sucesión directiva y el largo plazo para la empresa y la organización.**

En este programa participaron propietarios, directivos de empresas y miembros de familia que buscaban fortalecer los criterios para la toma de decisiones que impactaban simultáneamente su familia, su patrimonio y su empresa.

En este sentido, el Programa de Propietarios se centró en atender las necesidades específicas de propietarios de empresa y los retos relacionados con preservar la herencia de sus fundadores. ■



126



127

EXECUTIVE MBA: PROFESIONALES CON MÁS EXPERIENCIA PARA EL MUNDO REAL



JUAN PABLO CONSUEGRA

EXECUTIVE MBA 2005,
DIRECTOR GENERAL
DE FACEBOOK REGIÓN
ANDINA

“Este es un espacio de aprendizaje seguro que prepara muy bien, y diría que de manera única, a los participantes. INALDE les enseña a los directivos a resolver problemas, a analizar el entorno y plantear alternativas y eso es muy importante en un directivo de hoy.”

✓ Desde sus orígenes, el Executive MBA ha transformado la visión de los directivos que han pasado por este programa. Juan Pablo Consuegra, Executive MBA 2005 y actual director general de Facebook Región Andina, explica las razones por las que el programa le resultó valioso.

“Creo que hay cuatro grandes herencias y aprendizajes de INALDE que me acompañarán durante toda mi vida profesional y personal. La primera tiene que ver con la resolución de problemas. INALDE les enseña a los directivos a resolver problemas, a analizar el entorno y plantear alternativas y eso es muy importante en un directivo de hoy.

“Como segundo aprendizaje, me llevo la capacidad analítica y de trabajar en juntas directivas de diferentes partes del mundo, a partir del estudio de los casos de la vida real, porque la Metodología del Caso permite que la gente se sienta en ambientes protegidos para dar su opinión y plantear soluciones, y eso es al final lo que sucede en las juntas directivas y en equipos de liderazgo de las compañías reales. Entonces, este es un espacio de aprendizaje seguro que prepara muy bien y diría que, de manera única, a los participantes.

“Por otra parte, creo que la perspectiva humanista es fundamental en INALDE. Resulta esencial aprender a entender a los equipos de trabajo como grupos de seres humanos y a trabajar con ellos de manera que se potencie el ser, y se mantengan por encima los principios fundamentales de la ética y el desarrollo humano.

“Y una cuarta herencia es el *networking*. Las redes que uno establece acá se mantienen para la vida y todos los días uno se encuentra con colegas de INALDE en posiciones directivas en Colombia y en el exterior. Esto enriquece aún más la experiencia INALDE”.

EL EXECUTIVE MBA DE INALDE BUSINESS SCHOOL FUE EL PRIMER EXECUTIVE MBA FUNDADO EN COLOMBIA. DESDE 1991 ESTE PROGRAMA HA FORMADO A VARIAS GENERACIONES DE DIRECTIVOS PARA DESEMPEÑARSE CON ÉXITO Y SENTIDO HUMANO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.



✓ Otro importante valor del Executive MBA de INALDE, reconocido por los egresados, es el aporte a la confianza directiva. María Paula Duque, vicepresidenta de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente de Avianca Holdings S.A. y Executive MBA de INALDE, afirma: “El paso por INALDE te permite llegar a un comité directivo y decir: ‘yo no me las sé todas’, tengo que pensar diferente, cuestionarme y entender que hay otros puntos de vista”.



DURANTE LOS DOS AÑOS DEL EXECUTIVE MBA LOS PARTICIPANTES COMPARTEN SESIONES PLENARIAS –QUE MUCHOS COMPARAN CON JUNTAS DIRECTIVAS– POR EL AMBIENTE QUE DE MANERA PERMANENTE SE GENERA CON PARES QUE OCUPAN CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN SUS ORGANIZACIONES Y PROVIENEN DE VARIOS SECTORES.

✓ Con la exposición permanente de los participantes ante situaciones empresariales reales, se entrena el análisis, la síntesis, la identificación de problemas, la toma de decisiones y la ejecución de planes de acción.



EXECUTIVE MBA: CONFIANZA DIRECTIVA QUE PROYECTA A UN FUTURO SOSTENIBLE

CIRO GÓMEZ

egresado del programa en 1996, recuerda lo que el Executive MBA le aportó: “El directivo es el responsable de todas las acciones que se realicen; el tema ético es fundamental en la empresa. Al final, se necesita entender que las organizaciones son las personas y estas son lo más importante”.



Este programa creado en 1991 se llamó inicialmente Programa Avanzado en Dirección de Empresas, MBA, y contaba con la misma metodología de los programas de perfeccionamiento directivo. Posteriormente, el programa se consolidó y ahora se conoce como la Maestría en Dirección de Empresas, MBA, y se ha posicionado como la mejor opción para profesionales con vocación directiva que están llamados a liderar organizaciones.

Al comparar el primer MBA con el actual, **Ciro Gómez**, profesor y director del departamento de Dirección Financiera y Control Directivo de INALDE, resalta que “la columna vertebral sigue siendo la misma”. Sin embargo, se han introducido algunos cambios importantes. Cuando se logró el registro calificado del MBA, se les empezó a exigir a los participantes un proyecto de grado. A diferencia de los inicios, cuando todos los participantes seguían el mismo programa, hoy existe la posibilidad de que cada uno elija profundizaciones, electivas, tipos de proyecto de grado y alternativas de semana intensiva y semanas internacionales. Además, en el MBA nació y se consolidó NAVES, Nuevas Aventuras Empresariales y se fortaleció la internacionalización, dejando como fruto las semanas internacionales en las que los participantes pueden, hoy en día, viajar a México, China, Estados Unidos (Nueva York, Boston, Washington, Silicon Valley), Israel y España.

Lo que más les gusta a los participantes del MBA es el método de aprendizaje “a través del hacer” y que cada uno tiene la misma posibilidad de actuar, ya que la Metodología del Caso usada por INALDE ayuda a los directivos a conocerse en diversos entornos a la hora de interactuar, exponerse y arriesgarse. Quienes tienen más de una década de experiencia directiva o empresarial reconocen que la experiencia es la clave en el desarrollo de la dirección. Aprenderla y desarrollarla a través del ejercicio constante y consciente de una simulación controlada es la mejor opción. Resulta muy costoso y lento el aprendizaje en el ejercicio normal de la profesión, pues implica muchos riesgos y, además, que obtener esa práctica a través de la Metodología del Caso de INALDE resulta una oportunidad única. ■





LA TOMA DE DECISIONES PRUDENCIALES ES UNA PRÁCTICA QUE SE APRENDE MEDIANTE LA REPETICIÓN. POR ESTO LOS EXECUTIVE MBA DE INALDE, TRAS PARTICIPAR DE FORMA PERMANENTE EN EL ANÁLISIS DE CASOS, OBTIENEN LA HABILIDAD DE TOMAR LAS MEJORES DECISIONES PARA EL BIEN DE SU ORGANIZACIÓN.



- ✓ Mediante el constante ejercicio de análisis y síntesis en la discusión de casos de empresas reales, los participantes desarrollan habilidades y competencias directivas y perfeccionan la estructuración de planes de acción concretos y completos, anticipando las consecuencias plausibles de su decisión.

MÁS DE 2.300 EGRESADOS EN ASCENSO Y GENERANDO EMPRESA



JUAN MANUEL MEDINA
EXECUTIVE MBA 2017,
FUNDADOR DEL GRUPO MEIKO

» Las escuelas de negocios “enriquecen con conocimiento y rodean de técnica, rigor y método al emprendedor para que con esas herramientas solidifique, vuelva sostenible y enriquezca la experiencia de su modelo de negocio, y pase a una siguiente etapa donde gobierne con pasión, pero también con conocimiento”.

✓ La “cereza del pastel” o cierre con “broche de oro” del Executive MBA, es la experiencia NAVES; una oportunidad para emprender y estructurar el proyecto empresarial que cada participante tiene en mente, pero con el acompañamiento de profesores y expertos, para que las propuestas sean llevadas a la práctica.

Para José Manuel Restrepo, actual ministro de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, el éxito de una escuela de negocios se fundamenta en tres principios: 1) innovación, 2) desarrollo de la capacidad de generación de nuevas ideas de negocio y 3) formación en el liderazgo, que supone una serie de habilidades, competencias y conocimientos que hacen que la persona, efectivamente, sea considerada un líder en el sector productivo. En este sentido, INALDE tiene claro que además de ganas y creatividad es fundamental la estrategia. Juan Manuel Medina, Executive MBA 2017 y quien ha participado como jurado en NAVES, explica: “El emprendedor en etapas tempranas vive, respira y ejecuta basado en la pasión del nivel de enamoramiento que tiene de su idea o iniciativa, pero en la medida en que estas ideas se consolidan, es necesario un propósito más amplio, además de rigor y un método, por lo que resulta fundamental una profunda educación en conocimientos, habilidades y competencias para gestionar estos modelos de negocios en entornos más sólidos”. No importa si los emprendimientos son pequeños, medianos o grandes, lo esencial es la rigurosidad

EN EL EXECUTIVE MBA, LA ADQUISICIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS, MÁS LA VISIÓN PRÁCTICA SOBRE LAS ORGANIZACIONES Y LA COMPRENSIÓN DEL ENTORNO GLOBAL CONSTITUYEN EL TERRENO PARA TOMAR DECISIONES PRUDENCIALES.



para que esos proyectos sean sostenibles.

“Participar como jurado en los proyectos de NAVES de INALDE es un privilegio para mí porque el nivel es muy alto, el compromiso de los participantes es increíble. Después de dos años de pasar tiempo en el Executive MBA es inevitable que conecten sus pasiones, sueños y plan de vida con sus proyectos profesionales, entonces es aún más estimulante ver cómo resulta la combinación de un ejercicio racional con la pasión de emprender”.



En INALDE se han presentado más de 700 proyectos de emprendimientos a través de Nuevas Aventuras Empresariales, NAVES

Para un país en desarrollo como Colombia y con necesidad de diversificar su economía y generar empleo, promover y acompañar la creación de empresas es imperativo. Nicolás Piñeros, Executive MBA 2019 y gerente general de Pentalia, opina que “INALDE nos despierta e inspira la necesidad de construir empresa y esa necesidad es importante. Además, nos saca de la zona de confort. Hoy la gente está llevando sus emprendimientos a la vida real más que nunca y por eso es importante que se siga inculcando y creando ese semillero de conocimiento y que se continúe apalancando con fondos de inversión, como ocurre en NAVES de INALDE”.

Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, resalta: “Hay una gran diferencia entre ser emprendedor y ser empresario, porque un empresario es aquel que logra estabilizar su idea emprendedora con prácticas directivas y administrativas. En Colombia tenemos una gran oportunidad porque, al final, a un país lo transforma la generación de empleo que es la base del bienestar social, y la labor de los emprendedores ha sido muy significativa durante los últimos años”. ■





- ✓ En el entorno académico y social que propicia INALDE, se viven las más enriquecedoras experiencias académicas y se tienden puentes para crear o estrechar lazos con profesionales de diversos sectores y disciplinas.

- ✓ NAVES es una de las opciones de proyecto de grado del Executive MBA que da la oportunidad de estructurar un proyecto empresarial real. Durante este proceso participan profesores, *alumni* emprendedores y expertos en el sector o negocio, para orientar y aconsejar al participante durante la estructuración del proyecto.





✓ En el Executive MBA, de INALDE, los participantes tienen la oportunidad de compartir con profesores visitantes de otras *business schools* del mundo en diversos espacios, tanto en Colombia como en los diferentes destinos del mundo en los que el programa desarrolla actividades.



✓ Quienes participan en el Executive MBA tienen la oportunidad de elegir entre dos modalidades de acuerdo con el tiempo y las circunstancias de su agenda: Fin de semana e Intensivo.

LAS PERSONAS
NO INICIAN
VIAJES,
LOS VIAJES
INICIAN
A LAS
PERSONAS”

JOHN STEINBECK

Premio Nobel de Literatura



Executive MBA
en CEIBS China



INALDE CONEXIÓN GLOBAL: ENTORNO PARA CIUDADANOS DEL MUNDO

Desde 1985 la relación interinstitucional entre escuelas, el intercambio regular de experiencias del claustro de las diversas áreas académicas, la visita de profesores de una institución a otra, la organización de cursos y seminarios conjuntos, la incidencia del programa doctoral para formar futuros profesores, los proyectos de investigación colaborativos, las semanas internacionales y un largo etcétera constituyen el entorno global que ha rodeado a INALDE desde hace 35 años.

ASSOCIATED BUSINESS SCHOOL

- IESE Business School, España
- IPADE Business School, México
- IAE Business School, Argentina
- AESE Business School, Portugal
- ESE Business School, Chile
- IDE Business School, Ecuador
- IEEM Escuela de Negocios, Uruguay
- ISE Business School, Brasil
- LBS Business School, Nigeria
- MDE Business School, Costa de Marfil
- PAD Escuela de Dirección, Perú
- SBS Strathmore Business School, Kenia
- Timoney Leadership Institute, Irlanda
- UNIS Business School, Guatemala
- University of Asia and the Pacific, Filipinas

ACADEMIC PARTNERSHIP

- Harvard Business School, Estados Unidos
- CEIBS, China
- Darden School of Business, Estados Unidos
- BARNA Management School, República Dominicana
- IMD Business School, Suiza
- IVEY Business School, Canadá





SEMANAS INTERNACIONALES: VISION DIRECTIVA Y EMPRESARIAL MÁS AMPLIA

Los Executive MBA de INALDE tienen la oportunidad de compartir una experiencia académica única con participantes y profesores de otras *business schools* del mundo en la Semana Internacional y en la Semana Internacional de Electivas.

En el año 2000 se logró que a los programas PADE, PDD y Executive MBA se les agregara la posibilidad de una **Semana Internacional de intercambio de saberes en México**, ya que muchos de los participantes querían enriquecer sus conocimientos en otro país, intercambiar ideas y conocer las tendencias internacionales en el ámbito empresarial.

Así, durante la primera Semana Internacional profesores y alumnos de INALDE, IPADE e IESE compartieron dentro de un contexto mundial los conocimientos teóricos, técnicos y empíricos adquiridos por los participantes de los programas, en compañía de colegas españoles, canadienses y egresados de diferentes regiones de México, Centroamérica y Sudamérica.

La intención era ambiciosa: permitirles a los participantes, durante una semana, conocer de primera mano las directrices mundiales a escala empresarial en aspectos tales como los procesos productivos, la tecnología, los métodos innovadores, los cambios del mercado y la importancia de los recursos humanos.

La estructura académica de veintitrés sesiones durante cinco días por semana representó un alto grado de exigencia, ya que incluía conferencias,

coloquios y encuentros empresariales, que dinamizaron las relaciones entre empresarios y escuelas, con el beneficio adicional de aportarles experiencia a los participantes y de permitirles establecer vínculos con empresarios de diferentes países. Y además, con la ventaja para los integrantes de que podían viajar en compañía de sus cónyuges, que tenían un lugar importante en el desarrollo de la semana, y participaban en recorridos y en actividades de integración con otros asistentes.

Esa diversificación de sus relaciones durante la Semana Internacional y la creación de alianzas resultaron claves en un mundo cada vez más integrado y han propiciado desde entonces una visión internacional para los participantes, que no solo les facilitó realizar prácticas fuera del país, vitales en un momento en el que la mayoría del empresariado miraba únicamente dentro de su organización, sino que a partir de ese instante ha permitido afianzar contactos, abrir espacios y ampliar el panorama de los participantes con otros referentes. ■





Los participantes del Executive MBA complementan su viaje académico con la visita a diferentes destinos culturales. Durante su travesía forjan nuevas amistades y viven experiencias grupales que se convierten en espacios de interacción entre pares.



DURANTE ESTA EXPERIENCIA LOS PARTICIPANTES RECIBEN CLASES CON LOS MÁS DESTACADOS PROFESORES DE *MANAGEMENT*, DIRECCIÓN Y NEGOCIOS. ES UNA OPORTUNIDAD IDEAL PARA AMPLIAR Y SENTIR LO QUE SIGNIFICA ESTAR EN CONEXIÓN GLOBAL, Y VER LOS NEGOCIOS EN DIFERENTES ENTORNOS COMPETITIVOS Y CULTURALES.



El Executive MBA incluye una Semana Internacional en alguna de las seis mejores *business schools* del mundo.

SEMANAS INTERNACIONALES: APRENDIZAJE COLECTIVO Y ADAPTATIVO



IPADE Business School (México), Harvard Business School (Boston, Estados Unidos), China Europe International Business School, CEIBS (China), IESE Business School (Madrid, España, y Nueva York, Estados Unidos) y Silicon Valley (San Francisco, Estados Unidos), suelen ser los destinos que visitan los participantes de INALDE Business School en la Semana Internacional.

Una Semana Internacional en Silicon Valley, de las que usualmente se programan, inicia con un recorrido por el campus de UC Berkeley, en el que los participantes asisten a seminarios con reconocidos profesores y luego a conferencias con empresarios que narran su experiencia. Empresas como Salesforce, Intel, Google y Facebook se incluyen en las visitas del recorrido, así como el campus de Stanford.

La experiencia en CEIBS, China, es también ya un referente en INALDE. Se abordan temas coyunturales diversos como liderazgo, crecimiento de las empresas, negociación, relación y oportunidades entre los mercados latinoamericanos y asiáticos. Estos temas de discusión recurrente suelen compartirse con pares de escuelas latinoamericanas como IEEM Escuela de Negocios (Uruguay), IDE Business School (Ecuador), PAD Escuela de Dirección (Perú) y Barna Management School (República Dominicana). ■

Curso Internacional de Continuidad Actualizada, CICA

El **Curso Internacional de Continuidad Actualizada, CICA**, que se desarrolla en el IPADE Business School, forma parte de los programas de Executive Education de INALDE Business School y es opcional. Esta Semana Internacional para el empresariado y las directivas de los programas PADE y PDD, ofrece un espacio para reflexionar sobre la problemática empresarial a la que se enfrentan las compañías latinoamericanas, a través del intercambio de ideas y experiencias entre pares de la alta dirección.



LA SEMANA INTERNACIONAL DE ELECTIVAS ES UN ESPACIO EN EL QUE LOS PARTICIPANTES DEL EXECUTIVE MBA SE REÚNEN CON PROFESORES DE OTRAS *BUSINESS SCHOOLS* EN INALDE. LA AGENDA COMPRENDE CURSAR ELECTIVAS EN DIFERENTES ÁREAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL, COMO ESTRATEGIA, EMPRENDIMIENTO, NEGOCIOS, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.

Cada Semana Internacional integra el componente académico y el cultural. Quienes viajan a China tienen la oportunidad de visitar destinos turísticos como la Gran Muralla China, el estadio Nido de Pájaro, la Villa Olímpica de Pekín, entre otros; en torno a estas experiencias no solo se estrechan lazos profesionales, sino de amistad.

Visitar Harvard Business School durante la Semana Internacional es otro de los viajes icónicos en INALDE. Empresarios y directivos encuentran con esta *business school* una conexión sin par. Allí los participantes, regularmente, tienen la oportunidad de compartir en sesiones académicas con profesores expertos en tecnología, modelos económicos de negocios y *marketing*, entre otros. ■



6

¡DIVIÉRTETE
CONOCIENDO A
GENTE NUEVA! SI
SOLO LO HACES PARA
CONSTRUIR UNA RED,
NO FUNCIONARÁ.
SI CUANDO ESTÉS
BUSCANDO TRABAJO O
UNA OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO, NO HAS HECHO
TUS DEBERES SOBRE
NETWORKING, SERÁ
DEMASIADO TARDE”

FABRIZIO FERRARO

Profesor de Dirección Estratégica
IESE Business School





ALUMNI

ALUMNI INALDE: MÁS QUE UNA RED DE ALTOS DIRECTIVOS



DIEGO FERNANDO MANTILLA
PADE 2009,
PRESIDENTE DE TCC

“El paso por INALDE permite actualizar conocimientos y relaciones para seguir desarrollando la formación directiva y empresarial.”

✓ **“A través del *networking* o de las redes de quienes participan, en INALDE se construye una serie de habilidades que una persona no alcanza a identificar”, afirmó José Manuel Restrepo, PDD 1999, ministro de Comercio, Industria y Turismo, y explicó: “Se va [a INALDE] no solamente por la transmisión de habilidades, de conocimiento, sino para vivir una red a través de la Metodología del Caso, del *networking* y del debate.”**

Aunque el *networking* es considerado por algunos habilidad y por otros herramienta, en INALDE es un entorno, un macroambiente creado a partir de espacios de encuentro *in and out*, en el que los participantes transitan entre el ser compañeros de sesión, socios de negocios, contactos futuros y hasta amigos para hacer planes o programar nuevas experiencias.

Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, retoma las palabras de participantes de los programas PADE y PDD sobre el “hacer amigos”, pues muchos dan por hecho que el *networking* puede detenerse después de tener 10, 20, 30 o 40 años de carrera: “INALDE es tal vez una de las últimas oportunidades de hacer amigos para toda la vida, amigos diversos porque aquí se hace amigo el médico de la abogada, la empresaria del militar, la directiva de los emprendedores, porque todos tienen como interés común el mundo de la actividad económica, directiva y empresarial. Lo hemos visto, nos lo han dicho, es una oportunidad de hacer amigos con intereses comunes, diversos, pero unos ‘amigos para toda la vida’”. ■

“INALDE BRINDA UNA EXPERIENCIA ADICIONAL EN TÉRMINOS DE *NETWORKING*, PUES UNO ESTABLECE RELACIONES QUE QUEDAN PARA TODA LA VIDA, Y EL HECHO DE IR DURANTE DOS AÑOS A TRABAJAR CON UN GRUPO ESPECÍFICO DE DIRECTIVOS Y PARES HACE QUE UNO ACEPTE, TOLERE Y VIVA LA DIVERSIDAD DE UNA MANERA DIFERENTE”.

María Paula Duque Samper,
Executive MBA 1997.



✓ En LAMS se vive una experiencia dirigida por profesores de INALDE, Harvard Business School, IESE Business School, IPADE Business School y Darden School of Business. El evento se realiza todos los años con una duración de dos días.



Rohit Deshpande,
de Harvard Business
School, en LAMS



LAMS, LATIN AMERICAN MANAGEMENT SEMINAR ES UN EVENTO DIRIGIDO A ALUMNI INALDE, DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES: PRESIDENTES, GERENTES GENERALES, CEO Y MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS.

✓ En INALDE generamos espacios de formación para dar continuidad al proceso de perfeccionamiento directivo de los *alumni*.



ALUMNI INALDE: UNIÓN QUE PARTE DEL HUMANISMO DE LOS EGRESADOS

✓ **ALUMNI INALDE es la comunidad de más de 6.000 empresarios y directivos que desde 1986 han pasado por los programas de INALDE. La Asociación de Egresados de INALDE surgió como una de las primeras iniciativas al servicio de los *alumni*.**

Esta asociación permitió que los egresados fueran los encargados de promover los programas de INALDE gracias a sus testimonios vitales y sinceros, y que a la vez ellos conformaran una sólida red de contactos en aras del emprendimiento empresarial.

La Asociación de Egresados del INALDE, AEI, nació de la iniciativa de algunos directivos, profesores y exalumnos que lograron ponerla en marcha a finales de los años noventa. Los promotores de la idea fueron Peter Montes, Luis Fernando Jaramillo, Patricia Botero, José Gregorio Pachón, Álvaro Orrantía y Juan Carlos Franco.

Cecilia Duque, directora de la asociación, buscó mantener cercana a la comunidad de egresados. Hoy, al cumplir 35 años, INALDE cuenta con más de 6.000 *alumni*, que conservan sus conexiones a partir de la consolidación de la Dirección de Alumni, Marketing y Comunicaciones, liderada por Martha Lucía Peña Malaver. A través de esa cercana, argumentaba Cecilia en su momento, “buscamos que los participantes reciban una formación más allá de los programas, que consiste en eventos y sesiones anuales” y esto, hoy se ha convertido en todo un entorno estructurado para generarle valor a la comunidad.

Actualmente, las actividades impulsadas por la Dirección de Alumni, Marketing y Comunicaciones para la comunidad *alumni* comprenden: continuidades, encuentros y foros, entre otras. Pero la comunidad *alumni*, además de tener la oportunidad de participar en estos eventos, también permanece conectada por medio de la plataforma digital SOMOS, una poderosa herramienta que busca mantener la unión, fomentar la amistad y ofrecer todos los servicios que un directivo del siglo XXI necesita. ■

📷 Algunos asistentes en el primer Encuentro Anual de *alumni* en 1999.





#SoyINALDE



TRANSFORMACIÓN, TRABAJO BIEN HECHO, VISIÓN HUMANISTA, SENTIDO DE COMUNIDAD Y VISIÓN PRÁCTICA. CINCO VALORES QUE SE PUEDEN MEDIR POR EL IMPACTO POSITIVO QUE CAUSAN EN LAS PERSONAS Y EN LA SOCIEDAD. UNA ALEACIÓN ÚNICA Y PERENNE QUE REFLEJA CÓMO ESTÁN CONSTRUIDOS LOS PROGRAMAS DE INALDE Y EL ENTORNO QUE PROPICIA INALDE PARA SU COMUNIDAD ALUMNI.

✓ Cada egresado que celebra la consecución del reto que cumplió en INALDE está transformando su vida, la de su familia, la de la empresa que dirige, la de la comunidad a la que pertenece y la de un país como Colombia, que necesita de su liderazgo.



✓ “Representar y mantener a toda mi promoción unida, articulando la ayuda y comunicación entre mis compañeros con los egresados de otras promociones, a través de sus presidentes para lograr objetivos es *networking* y forma parte de las ventajas más valiosas que tenemos”.

Alejandra Vargas,
Executive MBA 2017.

ALUMNI INALDE: SIEMPRE TRANSFORMANDO LA SOCIEDAD



MARTHA LUCÍA PEÑA MALAVER
EXECUTIVE MBA 2009,
DIRECTORA DE ALUMNI,
MERCADERO Y COMUNICACIONES
INALDE

“Vemos el futuro de esta comunidad como un equipo de líderes y empresarios más comprometidos con el país y sus organizaciones. Estamos seguros de que a través de espacios de *networking*, *cocreación* y por los mismos lazos de amistad seguirán construyendo una mejor Colombia.”

✓ **“Hoy estamos más unidos que nunca y este lema ha servido para fortalecer aún más la comunidad de Alumni INALDE de más de 6.000 directivos y empresarios, que han trabajado en conjunto y fuertemente durante estos últimos meses por seguir transformando la sociedad a pesar de las adversidades.”**

“Ahora los lazos de la comunidad están más sólidos y es una alegría para INALDE, pues lo vivido a partir de la actual coyuntura nos ha permitido descubrir el valor de estrechar nuestros lazos como comunidad. Así surgió el concepto “Alumni Unidos” que, a su vez, nos ha dejado este valioso aprendizaje: unidos somos más. A partir de esta unión hemos desarrollado cinco líneas de acción: INALDE compra INALDE; INALDE Consultor Pymes; Misión INALDE; Logística, y Sala de Prensa VIP, con unos retos ambiciosos, pues son proyectos que requieren pensar en grande, abrir nuevos caminos, desarrollar planes e ideas innovadoras, pero lo más importante, estar unidos, ayudar a quienes más lo necesitan en la sociedad y apoyar a esta gran comunidad *alumni*. Alcanzar la meta solo será posible con la ayuda de los miembros de la misma comunidad, pues con su experiencia directiva y conocimiento fortaleceremos estos vínculos, teniendo en cuenta la valiosa labor de los presidentes de promoción y de todos los *alumni* que se han unido desde diferentes promociones, que enfrentan el rol de líderes y generan aún más la conexión entre los *alumni* e INALDE”. Martha Lucía Peña Malaver, directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones de INALDE. ■

“EN TIEMPOS DE PANDEMIA Y POSPANDEMIA, LA SOCIEDAD PUEDE DEMANDAR ESPERANZA DE NUESTRAS ESCUELAS DE NEGOCIOS. ESPERANZA QUE SE APOYA EN LA CERTEZA DE QUE LA ACTITUD Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR SIEMPRE SE LAS INGENIAN ANTE LAS ADVERSIDADES, QUE EL CONOCIMIENTO PUEDE ENCONTRAR VENTANAS DE OPORTUNIDADES PARA HACER LAS COSAS DE UN MEJOR MODO A PESAR DE LAS CONTRADICCIONES, Y QUE LAS RELACIONES DE CONFIANZA PERMITEN CONSTRUIR REDES POSITIVAS PARA TRANSFORMAR JUNTOS LOS PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD”.

Rodolfo Rivarola
Director General De IAE Business School,
Argentina



✓ “Realmente, el paso por INALDE fue muy importante desde el momento mismo de haber iniciado. Compartir con ejecutivos de diversos sectores, con perspectivas diferentes, enriquece cualquier discusión y análisis.”

Jaime Santiago Salazar, PADE 2015,
CEO Seguros Banmédica.



INALDE LANZÓ EN 2020 LA PLATAFORMA DIGITAL SOMOS, ESPACIO DE ENCUENTRO DIGITAL PARA FORTALECER LOS VÍNCULOS DE AMISTAD Y *NETWORKING* ENTRE LA COMUNIDAD ALUMNI DE INALDE.

✓ Ser parte de la comunidad Alumni “me ha representado relaciones de alto nivel, conexiones empresariales, soporte y asesoría con conocimiento de altísima fundamentación, conversaciones de valor, interés de colaboración por la sociedad, actualidad, entre otros beneficios que me obligan a ser un mejor profesional con bandera de ética y humanismo permanente”.

Nicolás Arango
Executive MBA 2019.



✓ En INALDE el ambiente trasciende lo académico y genera espacios sociales de confluencia. A partir de 2020, el restaurante INALDE será un nuevo lugar propicio para establecer espacios de diálogo, amistad y negocios.



✓ “Creamos una empresa, FONALDE, para mantenernos unidos, hacer labor social juntos y generar rendimiento a los accionistas de la empresa”.

Nicolás Arango,
Executive MBA, 2019.

✓ La familia, como eje de la vida personal de cada participante, forma parte de las actividades organizadas por INALDE para enriquecer el entorno social y afectivo de los *alumni*.





✓ La comprensión de las actividades que enriquecen la dimensión humana de la persona, permite que en INALDE los espacios para el encuentro sean múltiples.



✓ Las relaciones y el *networking* se inician con puntos de encuentro comunes. INALDE es el punto de encuentro de empresarios, directivos, altos miembros del gobierno y de las Fuerzas Armadas.



✓ El compromiso de INALDE con sus *alumni* es convocar en torno a los aspectos que influyen en su vida directiva o empresarial y esos espacios siempre constituirán la plataforma para que cada participante tienda sus puentes y haga *networking*.



PARA QUE COLOMBIA
AVANCE SE REQUIERE
QUE EL GOBIERNO,
LAS EMPRESAS,
LAS UNIVERSIDADES
Y LOS CIUDADANOS
TRABAJEMOS
ARMÓNICAMENTE Y
PENSANDO EN EL BIEN
DE LA COMUNIDAD”

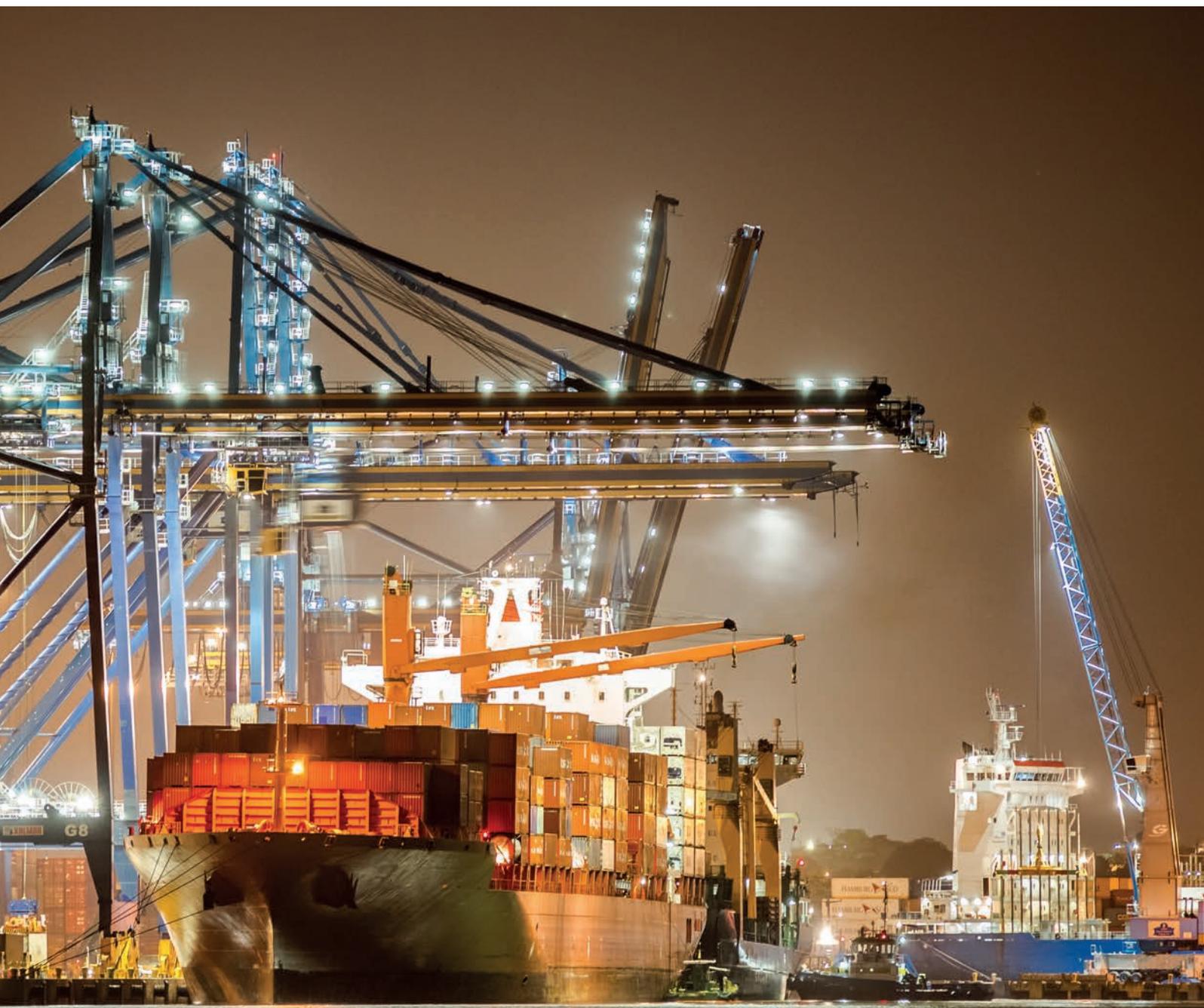
MIGUEL CORTÉS KOTAL
Presidente del Grupo Bolívar



CO

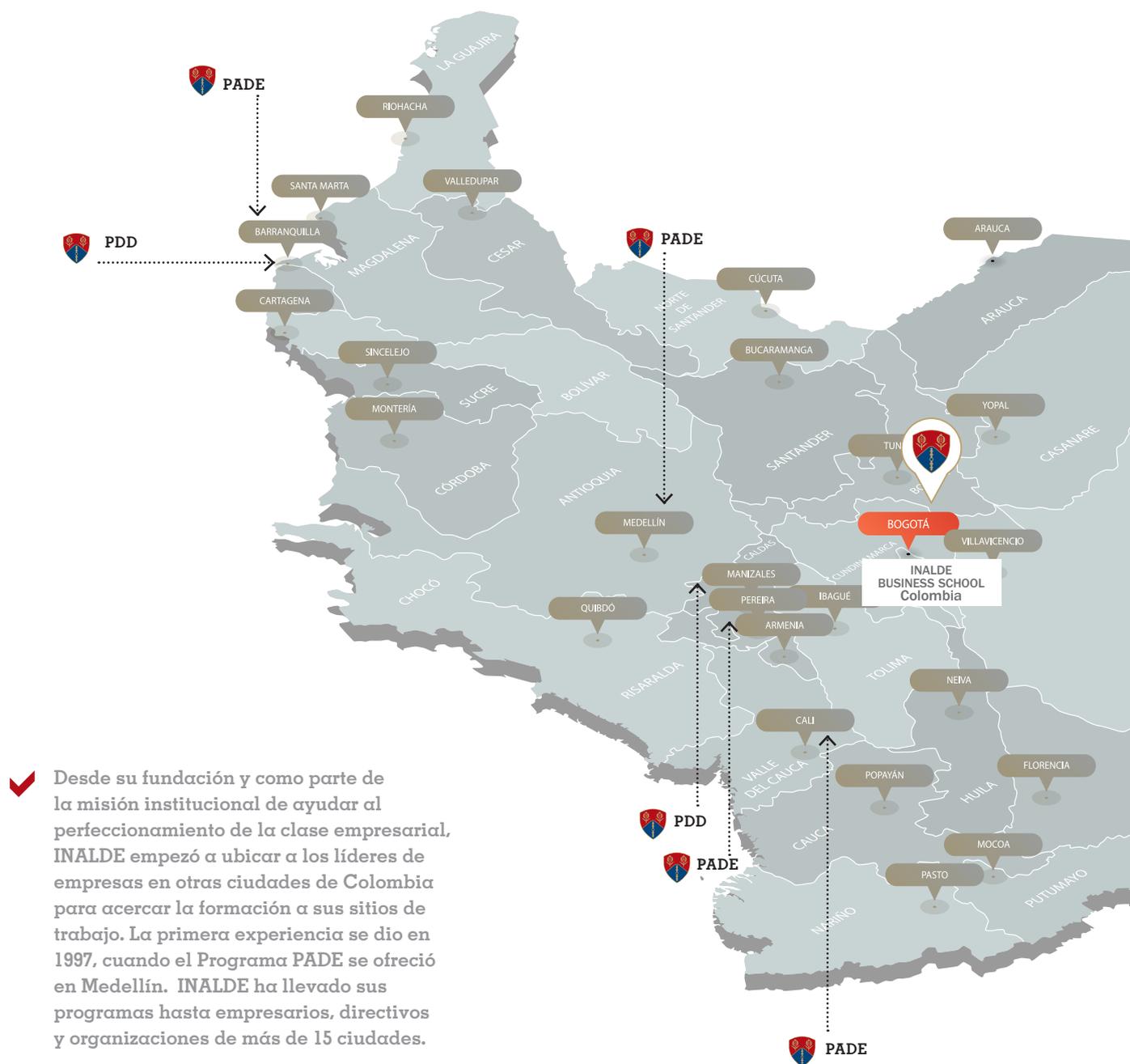
35
AÑOS

INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



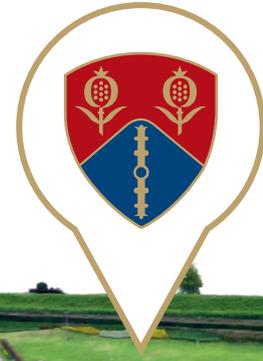
LOMBIA

INALDE CONSTRUYE PAÍS, FORMANDO, PERFEC



✓ Desde su fundación y como parte de la misión institucional de ayudar al perfeccionamiento de la clase empresarial, INALDE empezó a ubicar a los líderes de empresas en otras ciudades de Colombia para acercar la formación a sus sitios de trabajo. La primera experiencia se dio en 1997, cuando el Programa PADE se ofreció en Medellín. INALDE ha llevado sus programas hasta empresarios, directivos y organizaciones de más de 15 ciudades.

ACIONANDO Y CONECTANDO



INALDE es la primera *business school* de Colombia y durante 35 años ha transformado la sociedad a través de la alta dirección.



156

157

MÁS DE 20.000 EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DEL MÁS ALTO NIVEL HAN PASADO POR INALDE.

IN COMPANY: PARA FORTALECER HABILIDADES Y GENERAR SINERGIAS

Para crear un In Company las organizaciones reciben atención personalizada de INALDE, y tanto empresas colombianas como multinacionales han podido realizar importantes cambios organizacionales. Microsoft, Siemens, Grupo Bolívar, Lafarge Holcim, Kimberly Clark, Bancolombia, HP, FDN, Ecopetrol, SIKA, Arcos Dorados, Claro, Las Fuerzas Militares y de Policía son algunos ejemplos.

✓ **A través de los programas In Company las compañías reciben una atención personalizada, y tanto empresas colombianas como multinacionales han podido realizar importantes cambios organizacionales. Estos programas se diseñan en conjunto con directivos de la empresa interesada. Posteriormente, a partir de las decisiones conjuntas que se toman y luego de haber realizado un análisis previo de necesidades, se hace una propuesta formativa para los equipos directivos. Los programas diseñados por INALDE tocan temas específicos de dirección de personas y liderazgo, visión estratégica, dirección comercial o finanzas y toma de decisiones, entre otros.**

José Alejandro Cortés, ícono de la dirección en Colombia, tras tomar el PADE con el grupo pionero de INALDE también patrocinó más de 297 sesiones en las que se formaron alrededor de 400 directivos de todas las empresas del Grupo Bolívar; él mismo asistió a algunas de ellas, consecuente con su filosofía: "Hay que dar ejemplo". En INALDE se recuerda una máxima recurrente de José Alejandro: "Si se les da las herramientas necesarias para formarse integralmente a quienes trabajan con uno, el crecimiento del compromiso irá a la par que el aumento de las operaciones del Grupo".

Ya que con este programa se unifica la visión estratégica de la organización en torno a objetivos comunes, se fortalece a los equipos directivos frente a retos organizacionales y se incentiva el pensamiento estratégico de la mano del Método del Caso de Harvard Business School.

Por eso, entre otros, los In Company también son una oportunidad para que las empresas desarrollen sus programas de compromiso social. El caso Programa de Gobierno y Liderazgo de Exxonmobil-INALDE,





lanzado con ocasión del aniversario número noventa de la compañía con la premisa: la prosperidad de la empresa debe ir a la par con el bienestar de la sociedad, es un ejemplo. Camilo Durán, presidente de Exxonmobil de Colombia en ese momento, dijo: “Este programa es importante porque perfecciona las capacidades integrales de los participantes para que puedan desarrollar sus aptitudes naturales, y generen así cambios positivos y sostenibles a nivel personal, organizacional y comunitario”.

Javier Hernández, director de Executive Education, siente satisfacción cuando directivos de empresas multinacionales agradecen el acompañamiento serio que el equipo In Company de INALDE, profesores y directivos, brindan en la creación, implementación y desarrollo de los programas preparados por la escuela en Colombia; según Javier, esto tiene que ver con la cuidadosa aproximación que INALDE tiene en el diseño conjunto con las empresas usuarias de los programas y en su ejecución, aportando a su vez la experiencia en más de 500 programas creados para organizaciones nacionales e internacionales y, por supuesto, el nivel que añade la Metodología del Caso de Harvard. Javier también señala que, incluso cuando se crean programas para multinacionales, el equipo encargado de INALDE ha tenido que desplazarse al país de la casa matriz para conocer y entender de primera mano la filosofía, necesidades y objetivos que se quieren implementar en los equipos colombianos.

La experiencia adquirida después de veinte años de implementar estos programas muestra que se mejora la comunicación entre áreas y entre equipos, se logran, unificar a los equipos directivos frente a los objetivos comunes objeto del programa, y que cada una de las personas sienta el compromiso personal de aportar a la transformación de la organización. ■



JAVIER HERNÁNDEZ
DIRECTOR
DE EXECUTIVE EDUCATION
INALDE

“Para INALDE es fundamental ayudar a fortalecer el tejido empresarial y directivo del país con una visión humanista de la empresa, un sentido empresarial responsable y solidario y, por supuesto, una orientación a la generación de valor. Es por esto que hemos querido llevar nuestra experiencia de desarrollo y perfeccionamiento directivo a diferentes ciudades.”

CON ESTOS PROGRAMAS SE UNIFICA LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN EN TORNO A OBJETIVOS COMUNES, SE FORTALECE A LOS EQUIPOS DIRECTIVOS FRENTE A RETOS ORGANIZACIONALES Y SE INCENTIVA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA MANO DEL MÉTODO DEL CASO DE HARVARD BUSINESS SCHOOL.



ENFOCADOS: PARA MANEJAR COYUNTURAS Y ESTAR ACTUALIZADOS

Los Enfocados son programas diseñados para que empresarios y directivos ubicados a lo largo y ancho de Colombia conozcan, desde la voz de líderes o expertos, una perspectiva sobre temas coyunturales de interés general.

De una situación nacional difícil, INALDE creó Enfocados

La crisis financiera que vivió Colombia en 1998, considerada la peor caída económica en la historia reciente del país afectó de manera notable a sus empresarios. Incertidumbre y necesidad de encontrar nuevas estrategias para reanudar operaciones o corregir los pasos por seguir fueron las condiciones a las que INALDE quiso responder con un programa flexible en cuanto a los temas por abordar y en cuanto a los empresarios de las regiones por atender con su programa Enfocados.

La importancia de los programas que fortalecen los ecosistemas empresariales

“Un ecosistema empresarial íntegro, sustentable y con impacto positivo es una usina [empresa generadora] en cualquier comunidad, desde un país grande como Colombia, hasta las dinámicas ciudades como Bogotá y Medellín, o incluso distritos más pequeños. Pienso que las escuelas de negocio son un ámbito central en la construcción y el desarrollo de dichos ecosistemas. Fundamentalmente, como ámbitos en los que las personas de empresa pueden formarse para afrontar los crecientes desafíos que enfrentan, con espíritu emprendedor, buscando tener impacto social duradero. Ámbitos en donde se genere conocimiento de relevancia para las mujeres y hombres de empresas, y en donde se puedan generar relaciones duraderas para trayectorias íntegras.”

RODOLFO RIVAROLA
DIRECTOR GENERAL DE IAE
BUSINESS SCHOOL (ARGENTINA)





✓ Enfocados LIVE

Para responder a la sociedad pos-COVID-19, INALDE creó Enfocados LIVE: conserva el mismo objetivo del programa original y utiliza tanto herramientas comprobadas de formación como de conexión virtual.

Temas como Dirigiendo a la distancia, Juntas directivas 3.0, Mentalidad digital, Decisiones directivas bajo máxima presión, Liderar en la tormenta y Reinención de modelos de negocio, forman parte del universo de temas que se manejan en este programa.



160

161

CUALQUIERA QUE
PARA DE APRENDER
SE HACE VIEJO,
TANTO SI TIENE
20 COMO 80 AÑOS.
CUALQUIERA QUE
SIGUE APRENDIENDO
PERMANECE JOVEN.
ESTA ES LA
GRANDEZA DE LA
VIDA"

HENRY FORD

Empresario y emprendedor





ED TIME

EDIME: PARA POTENCIAR LA VOCACIÓN DIRECTIVA EMPRESARIAL

- ✓ **EDIME es la unidad de INALDE Business School que atiende exclusivamente las necesidades de formación de la gerencia media, para la gerencia de las empresas en camino de crecimiento y para la gerencia media de las grandes organizaciones.**

Veinte años han transcurrido desde que EDIME empezó a funcionar y hoy se ha convertido en el aliado estratégico del desarrollo del talento humano corporativo que suple las necesidades de formación de las organizaciones que buscan líderes para la dirección.

EDIME, respuesta valiosa en medio de una tormenta

Mientras el país atravesaba la crisis política generada por el proceso 8.000 en el gobierno del presidente Ernesto Samper y se daba una cruenta arremetida de las Farc, el sector privado colombiano mostraba su creciente preocupación por la desaceleración de la economía y los problemas fiscales; la declaratoria de Emergencia Económica de comienzos de 1997 para restablecer el equilibrio y frenar el proceso de revaluación demuestra el tamaño de la situación. El año 1998 cerró con un crecimiento real del PIB del 0,6 %. No obstante, la elección

Los programas de EDIME son para personas que se desempeñan en cargos de gerencia media y tienen como objetivos desarrollar y reforzar sus habilidades directivas.





de Andrés Pastrana como nuevo presidente para Colombia en 1999, sus negociaciones de paz con las Farc en medio de una guerra que mantenía al país “secuestrado” en las ciudades y la magnitud de la crisis bancaria en relación con el producto interno bruto, la clase empresarial del país y sus directivos no se detenían y buscaban alternativas para adaptarse y fortalecer a sus empresas, de ahí el interés por preparar a sus equipos de talento humano.



Semillero de competencias empresariales y directivas

Dentro de esa etapa se dio inicio al EDIME, creado durante la dirección de Peter Montes en 1999, cuando se hizo evidente que era necesario formar empresarios y directivos integrales en todas las áreas, y que la gerencia media de las empresas y los cuadros directivos de las pequeñas y medianas empresas también podían adquirir conocimientos que generaran una transformación nacional y contribuyeran con su formación al desarrollo de sus empresas y del país.

Los programas de EDIME se han caracterizado por aportar visión práctica que les permite a los participantes tener una mirada de conjunto de la empresa y acercarse al perfeccionamiento de sus habilidades, así como adquirir algunas de las herramientas necesarias para asumir la dirección empresarial. También en la unidad académica de EDIME se decidió emplear la Metodología del Caso para potencializar la capacidad de trabajar en equipo y tomar decisiones, a la par que su formación se basó en un enfoque humanista para permitir la preparación de profesionales integrales.

Con los fundamentos definidos, EDIME abrió el Programa de Introducción de Dirección –PID–, diseñado para que la gerencia media entendiera y concibiera a la empresa desde el punto de vista de la alta dirección y para desarrollar en ella competencias directivas que aseguraran la competitividad de estas empresas en la economía global.

Por eso EDIME, junto con Proexport, diseñó e implementó en el año 2000 el programa Expopyme, una apuesta que se concibió para ayudarles a las pequeñas y medianas empresas a exportar con mayor preparación y obtener así el mejor provecho de las transacciones comerciales con

EDIME, RECONOCIDO POR SU EXCELENCIA ACADÉMICA, CON UN CLAUSTRO DE PROFESORES EXCLUSIVO, TODOS GRADUADOS DE INALDE, SE CONCENTRA EN LA FORMACIÓN DE PERSONAS CON POTENCIAL DIRECTIVO MEDIANTE EL MÉTODO DEL CASO Y OTRAS METODOLOGÍAS CENTRADAS EN EL PARTICIPANTE Y EN UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

ÓSCAR PEDRAZA
ECONOMISTA DE
LA UNIVERSIDAD
DE LA SALLE Y
MÁSTER EN ECONOMÍA
Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS DE IESE.

"La educación es un canal perfecto por su vocación multiplicadora del conocimiento, que forma nuevas personas y, con ello, la sociedad se transforma."



el exterior. Un total de seiscientas empresas pasaron por los programas que ofreció EDIME para Expopyme. Algunas han llegado a ser grandes compañías y sus directivos han formado parte de los programas de INALDE.

Testigo y pilar del crecimiento y consolidación de EDIME

Óscar Pedraza ha sido uno de los testigos más cercanos del crecimiento y la consolidación de INALDE. Cuando inició su labor como director administrativo y financiero de la institución, la escuela de negocios apenas daba los primeros pasos en la formación de líderes empresariales. Como exalumno del IESE, de Barcelona, Óscar supo irradiar todos sus conocimientos administrativos, necesarios en la etapa de arranque, y puso a prueba su talante para la consecución de metas como la construcción de la sede y la campaña de financiación de la misma. Por más de diez años fue el más fiel colaborador del primer director de INALDE, Guillermo Pardo, y uno de los miembros más activos en los procesos de promoción de la institución. Posteriormente se abrió la posibilidad de crear EDIME como una entidad independiente de INALDE, que diera respuesta a la necesidad de formar a la gerencia media de las empresas y los cuadros directivos de las pequeñas y medianas empresas.

Óscar Pedraza alternó por varios años sus funciones como director administrativo y financiero con su labor al frente de la construcción del proyecto del EDIME. Y asumió su dirección durante 21 años. Con la tranquilidad y espíritu acucioso que lo caracterizan, Óscar recuerda: "En 1999 se presentó la oportunidad de trabajar directamente en las empresas a través de programas que se ajustaran a sus particularidades, su tamaño, su línea de gestión y sus públicos de interés. De esta forma se quiso actuar de manera segmentada y estratégicamente se visualizó la necesidad de cubrir procesos formativos para las pequeñas y medianas empresas. Con el tiempo, EDIME creó sus propios programas, estructuró su planta de profesores y adquirió personalidad al interior de INALDE".

Treinta y un años de trabajo decidido por sacar adelante los proyectos y hacerlos crecer han sido sus improntas en INALDE, a la par que en EDIME; Óscar asegura sobre su experiencia profesional en la *business school*: "Ha sido muy importante. Desde el EDIME



pude poner mis conocimientos al servicio de los demás y eso le apunta a mi realización profesional y personal, no solo por el reto que ha representado para mí, sino porque a través de mi trabajo le sirvo a la sociedad".

Hugo Díaz Luna, profesor de planta de INALDE en los departamentos de Dirección General y Dirección Comercial y de Operaciones, es actualmente el director de EDIME y anota sobre la importancia adquirida por esta unidad de INALDE: "EDIME es un pilar fundamental para la gerencia media, a veces olvidada, para desarrollar competencias hacia profesionales con mayor profundidad en su proceso de análisis de decisiones, que les permita medir los impactos, consecuencias, gestión de riesgos, con pensamientos críticos y firmeza de criterios, hacia la sostenibilidad de las organizaciones donde laboran".

Los programas de EDIME hoy

- ✓ **– Programa de Introducción a la Dirección, PID**
Busca desarrollar habilidades para la dirección de empresas y está dirigido a profesionales con mínimo tres años de experiencia en cargos de responsabilidad.
- ✓ **– Programa de Desarrollo de Líderes, PDL**
Creado como respuesta de las investigaciones realizadas por el CEDIT, Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano, brinda al participante los elementos adecuados para potenciar sus habilidades en roles de liderazgo. Dirigido a personas en cargos de gerencia media, interesadas en perfeccionar sus habilidades para dirigir personas y coordinar mejor sus equipos de trabajo.
- ✓ **– Programa de Formación de Profesionales, PFP**
Para los jóvenes que inician su vida laboral y buscan ampliar su visión de la realidad empresarial mediante el desarrollo de conceptos que aborden la integralidad de la organización.
- ✓ **– Programas In Company de EDIME**
Se ofrecen a las empresas como un acompañamiento hacia el cumplimiento de sus objetivos, mediante la identificación particular de necesidades de su gerencia media y el fortalecimiento de variables clave, alineando a sus empleados con la estrategia de la organización.

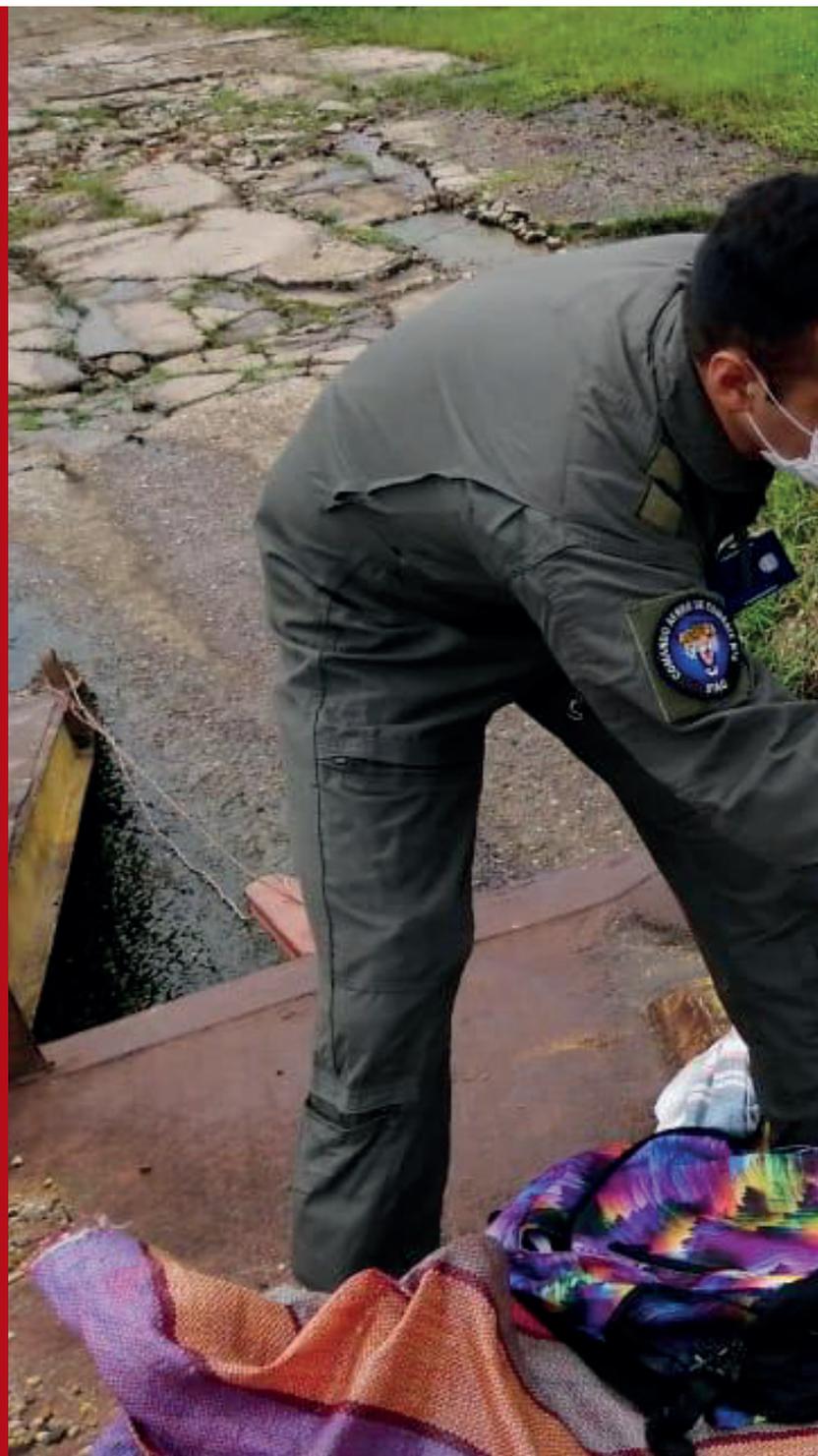


HUGO DÍAZ LUNA
PROFESOR DEPARTAMENTO DE
DIRECCIÓN GENERAL INALDE,
DIRECTOR DE EDIME.

"Nosotros entendemos a la gerencia media como aquellos profesionales que tienen una proyección directiva importante y que a través de sus decisiones impactan objetivos fundamentales de una organización. Nuestra intención es lograr reflexiones profundas en los participantes para que dichos objetivos tengan un espectro amplio de alternativas y valoraciones consecuentes para construir organizaciones sostenibles y que de forma definitiva mejoren a la sociedad."

NADA REPARA MÁS
QUE EL AMOR Y TODOS
NECESITAMOS REPARAR
Y SER REPARADOS.
POR ESO, EL COMPROMISO
SOCIAL MANIFESTADO
EN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN
EMPREDIDAS POR
LA COMUNIDAD INALDE
SON CANALES, COMO
TANTOS OTROS, DE DAR
PARA REPARAR Y SER
REPARADOS; PARA AMAR
Y SER AMADOS”

CARLO SILVA
Capellán de INALDE



Misión INALDE
en Amazonas



SOCIAL

EN INALDE ENTENDEMOS LA DIRECCIÓN COMO EL RESPETO A LA DIGNIDAD DEL SER HUMANO

En comunidades de Amazonas y Arauca también fueron distribuidos los mercados donados por la comunidad *alumni* a través de la línea de acción de Misión INALDE. Gracias a la Fuerza Aérea Colombiana fue posible llegar a estos destinos y realizar esta distribución.

“Todos somos necesarios para crear y formar la sociedad. Esta no se hace solo con algunos de ‘pura sangre’, sino con todos. Y aquí radica la grandeza y belleza de un país, en el que todos tienen cabida y todos son importantes. En la diversidad está la riqueza.”

Papa Francisco

La comunidad INALDE tiene una fuerza relacional y un alcance extraordinario. La situación generada por la COVID-19 retrató cómo la red de egresados de INALDE se ayuda entre sí y cómo esa red está dispuesta a servir al país. Más allá de la situación coyuntural, las líneas de acción que surgieron de la comunidad *alumni* representan el espíritu social que INALDE siembra y el sentido social de sus egresados: INALDE Compra INALDE, INALDE Consultor Pymes, Misión INALDE, Logística y Sala de Prensa VIP, demuestran el liderazgo espontáneo y natural y, sobre todo, el sentido de dirección humanista que desde hace 35 años INALDE viene sembrando.

Sin embargo, es probable que algunos de los comportamientos solidarios, tan notorios y evidentes en los últimos meses no prevalezcan, indica Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, y al respecto hace un llamado social: “Los momentos de crisis dejan en evidencia la cruda realidad de los más necesitados y ahí nacen las intenciones de ayudar. Por esta razón, se vuelve fundamental pensar que hay seres humanos que han vivido, viven y vivirán en estado de crisis, sin importar la actual coyuntura. Mientras que la abundancia adormece y la comodidad impide ver el dolor ajeno, las crisis y la inequidad deben ser una invitación permanente a despertar para actuar y darse a los demás. En este sentido, los líderes tienen en sus manos un gran potencial, no solo para cumplir con los mínimos, como generar empleo o dar salarios justos, sino para buscar máximos como una verdadera y constante transformación de la sociedad”.





En medio de la pandemia, hasta Solano, en Caquetá, llegó Misión INALDE en equipo con Jorge Iván Pantoja, coronel comandante y jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea Colombiana y PDD de INALDE, para entregar los mercados donados por la comunidad *alumni* a los habitantes de cerca de 100 poblaciones indígenas que viven en territorio cercano.

La sociedad es fundamental para la operación de las empresas, porque la que otorga el permiso para su funcionamiento, aunque este acuerdo no siempre sea evidente o explícito. La misma sociedad sigue atravesando por senderos de incertidumbre y la actual coyuntura ha mostrado la valentía y responsabilidad de algunas empresas en Colombia y el mundo. El escenario de la poscrisis traerá consigo oportunidades, pero también grandes enseñanzas, pues esa licencia, ese permiso de operación otorgado por la sociedad se fundamentará en la actuación de las empresas en los peores momentos de esta situación. Las que se hayan caracterizado por un mayor sentido social, por seguir un propósito misional con justicia, ética y comportamientos solidarios y de entrega a los demás serán los grandes referentes que continuarán con esa licencia, basada en la confianza general de la sociedad. ■



PEDRO MIGUEL NIÑO
EXECUTIVE MBA, 2009

“Este es un momento para devolver, para dar gracias, para servir, para liderar con generosidad y con amor. En estas crisis tenemos que darnos sin miedo, con valentía y sabiendo que tenemos un respaldo enorme detrás. Este es un momento de actuar. Misión INALDE ha nacido en un momento difícil y ha demostrado que unidos podemos llegar lejos y lograr mucho impacto. Afrontamos muchos retos como país y desde la dirección tenemos una gran responsabilidad. Quiero aprovechar para invitar a quienes leen estas líneas a que se sumen y nos ayuden a ayudar, tenemos un reto, queremos llegar a lugares a donde otros difícilmente llegan y hemos escogido una veintena de lugares del país que necesitan ayuda, y pronto.”

170



MARÍA ALEJANDRA VARGAS
EXECUTIVE MBA, 2017

“Liderar la línea de Misión INALDE ha sido 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

171

SER SOCIAL IMPLICA ACCIONES PARA LA SOCIEDAD, QUE NACEN EN LA COMUNIDAD



MARÍA CLARA MARTÍNEZ
EXECUTIVE MBA,
2013

“INALDE Compra INALDE, ha demostrado la fuerza del *networking*, ha sido impresionante y muy satisfactorio unir a quienes ofrecen algún producto o servicio, con quienes lo requieren. Durante la pandemia de la COVID-19 hemos visto una dura realidad pero también hemos visto cómo se activan las fuerzas del mercado, y es ahí cuando la solidaridad se ha convertido en uno de los mayores activos de la comunidad INALDE.”

“SER INALDE ES UN ENORME HONOR, PERO ES UNA ENORME RESPONSABILIDAD... JUNTOS TENEMOS POTENCIA PARA MEJORAR MÁS EL MUNDO.”

Alejandro Moreno Salamanca,
Director General de INALDE.

INALDE Compra INALDE

“Desde la plataforma SOMOS venimos trabajando en este frente, que consiste en promover las iniciativas, productos, servicios e incluso donaciones que provengan de los miembros de nuestra comunidad para que nosotros mismos, los *alumni*, seamos los primeros clientes y apoyemos estas iniciativas que incluso hemos visto nacer”, expresan los líderes de esta línea, María Clara Martínez y Luis Miguel Zubieta y destacan también: “Si alineamos la oferta y la demanda de lo que producimos y necesitamos, los proyectos empresariales de los *alumni* se verán beneficiados”.

Misión INALDE

“El propósito fundamental de esta línea es impulsar y promover donaciones que darán alivio y, en algunos casos, transformarán la vida de los más necesitados. Por ejemplo, para atender en su medida el impacto social generado por la COVID-19, María Alejandra Vargas y Pedro Miguel Niño, sus líderes, destacan que: “Con esta iniciativa buscamos donar alimentos a quienes en este momento no tienen recursos para sobrellevar el día a día. Nuestra meta es donar 5.000 mercados en una primera etapa”.



Parte de las donaciones de los *alumni* y la comunidad INALDE en general, recibidas a través de la campaña emprendida por Misión INALDE, se convirtieron en 19 ventiladores mecánicos que fueron entregados a la Clínica de la Universidad de La Sabana para salvar vidas en medio de la coyuntura de la pandemia.

INALDE Consultor Pymes

“Esta línea busca dar asesoría a las empresas de los Alumni INALDE que levanten la mano, y requieran de apoyo en esta coyuntura para que desde sus organizaciones tomen las mejores decisiones”, explican sus líderes Claudia Alzate, Nicolás Arango y Paulo Aranguren, quienes a la vez impulsan la conformación de un grupo de asesores voluntarios que brinden el acompañamiento técnico, establezcan posibles conexiones y ayuden a visualizar alternativas.

Sala de Prensa VIP

La actual coyuntura ha traído consigo un reto, propio de esta era digital: aprender a comunicarnos con eficacia, pertinencia, oportunidad y relevancia. Por ello se creó una línea para promover que la información sea un círculo virtuoso: desde su generación hasta su divulgación. “Con Sala de Prensa VIP ofrecemos un criterio para que la comunidad Alumni INALDE entienda la importancia de solo circular información verificada. Lo que hacemos es aterrizar la información ubicando fuentes confiables”, expresa Edwin Bohórquez, Executive MBA 2019, líder de esta línea de acción y quien describe así el propósito: “Se trata de crear una instancia de curaduría y revisión para que llegue a la comunidad *alumni* información más útil, oportuna y relevante que ayude en nuestro proceso de toma de decisiones”. ■



NICOLÁS ARANGO EXECUTIVE MBA, 2019

Líder de la línea de acción INALDE Consultor Pymes, resalta: “La solidaridad en la comunidad INALDE debe ir como algo natural por la simple responsabilidad que tenemos de devolver algo de lo que la vida nos ha dado en abundancia. El poder tener acceso a esta educación es un privilegio, el cual debemos compartir buscando menor desigualdad y sostenibilidad empresarial, acciones que te retornan valor más allá de lo económico.”

IMPACTO SOCIAL: “EN ESTA COMUNIDAD PASAMOS DEL DICHO AL HECHO”

“INALDE ASPIRA A SER UN HOGAR DONDE SE CULTIVE LA EXCELENCIA, LA HUMANIDAD, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL ESPÍRITU CRISTIANO PARA QUE, A TRAVÉS DE LA ALTA DIRECCIÓN, LLEGUE A MUCHOS AMBIENTES Y LUGARES DE NUESTRO PAÍS Y DEL MUNDO.”

Padre Carlo Silva,
Capellán de INALDE.

LUIS MIGUEL ZUBIETA EXECUTIVE MBA 2016

“Ha sido todo un reto oír las necesidades de cada uno de los participantes que han querido formar parte de INALDE Compra INALDE y hemos podido ayudar a algunos. Lo que más me ha alegrado es ver el cariño que le tenemos todos los egresados a INALDE, definitivamente vivir los programas es algo que cambia vidas.”



Una vez más el Evangelio nos da luces. San Lucas recoge las palabras de Jesús: “A todo el que se le ha dado mucho, mucho se le exigirá, y al que le encomendaron mucho, mucho le pedirán” (12,48). Indica el padre Carlo Silva, capellán de INALDE, y hace a la vez una invitación y un reconocimiento: “Para todos es evidente que la comunidad Alumni INALDE es una comunidad muy afortunada: ¡hemos recibido mucho! Parte importante de nuestra labor como líderes es fomentar el progreso en nuestro país y el camino por excelencia para esta comunidad es la empresa. Sin embargo, ser INALDE es querer contribuir al progreso y bienestar de todos, más allá de los muros de la organización. La solidaridad puede ser ocasión para que también los integrantes de una institución crezcan y mejoren como personas. Algunas instituciones lideradas por nuestros *alumni* han ofrecido a sus colaboradores la oportunidad de unirse a las líneas de acción de impacto social de INALDE, con muy gratas sorpresas, como era de esperarse. A todos nos hace felices ayudar”.

En línea con las palabras del padre Carlo Silva, la reflexión de Edwin Bohórquez, Executive MBA 2019, líder de la línea de acción Sala de Prensa VIP, sobre lo que significa el compromiso social, representa el sentido solidario de la comunidad de Alumni INALDE: “Cuando uno ha hecho una maestría en donde se comparte con líderes que pertenecen al alto nivel de las organizaciones y vemos que cada decisión se toma con mucha conciencia sobre el impacto que esta puede generar, entendemos que los resultados esperados van en esa línea. Entonces,



INALDE Business School agradece de manera especial a los líderes de las líneas de acción que han hecho posible una transformación social, más allá de las empresas:



Línea de acción	Líderes
Línea n.º 1. INALDE Compra INALDE	Luis Miguel Zubieta Uribe <i>Executive MBA 2016</i> María Clara Martínez Rueda <i>Executive MBA 2013</i>
Línea n.º 2. INALDE Consultor Pymes	Paulo Armando Aranguren Riaño <i>Executive MBA 2018</i> Nicolás Arango Zuluaga <i>Executive MBA 2019</i> Claudia Cristina Alzate Jaramillo <i>Executive MBA 2018</i>
Línea n.º 3. Misión INALDE	Pedro Miguel Niño Jiménez <i>Executive MBA 2009</i> María Alejandra Vargas González <i>Executive MBA 2017</i>
Línea n.º 4. Logística	Juliana Morales <i>Executive MBA 2014</i>
Línea n.º 5. Sala de Prensa VIP	Edwin Estid Bohórquez Aya <i>Executive MBA 2019</i>

EDWIN BOHÓRQUEZ

Executive MBA 2019

“Estoy en el negocio de la comunicación y la información y la información y conozco y promuevo el tomar decisiones basadas en información certera, real, confiable y contrastada.”

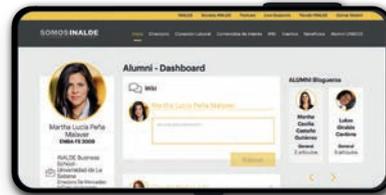
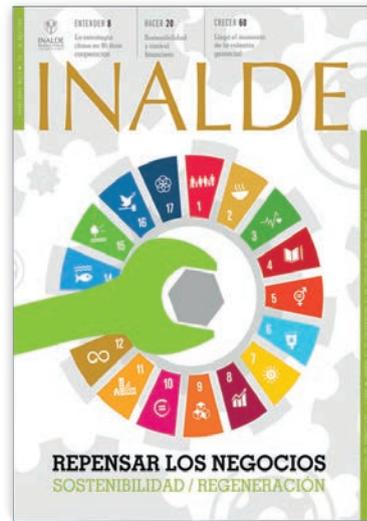
cuando tenemos la posibilidad de formarnos en INALDE, lo mínimo que se espera de nosotros es que las decisiones que tomemos sean responsables, se apliquen los criterios mínimos de decisión y se identifiquen las razones por las cuales se hacen las cosas. Pero, sobre todo, que contemplemos a la persona como centro de todo esto, que no solo se trata de tomar decisiones basados en números, porque quienes lideramos las empresas somos las personas”. ■



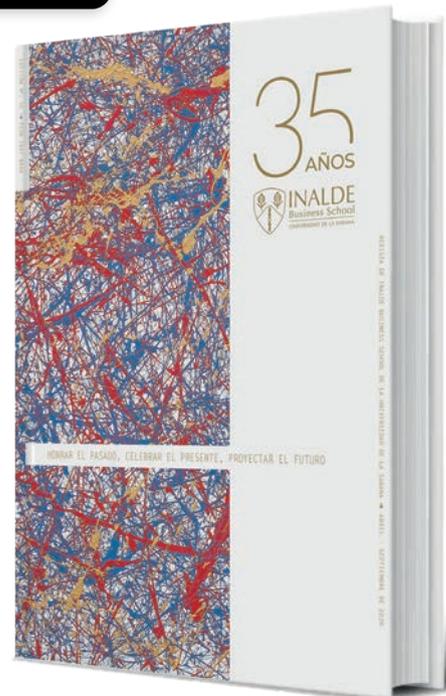
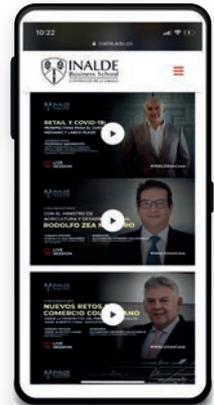
DIRIGIR ES
COMUNICAR”

OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA

Rector Universidad de La Sabana,
Presidente del Consejo Directivo de INALDE

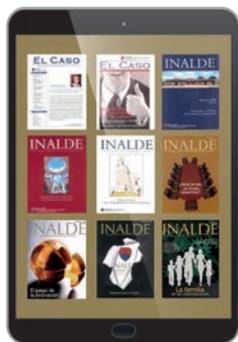


EN CON



TACTO

DE LOS MEDIOS IMPRESOS A LA EXPERIENCIA DIGITAL



EL CASO

fue el nombre que ocupó la portada de la primera revista publicada por INALDE para sus participantes en 1999. Se lanzó durante el primer encuentro general de egresados y su producción estuvo a cargo de Amparo Sinisterra de Carvajal. La revista completa cincuenta y seis ediciones impresas y

para celebrar los 35 años de INALDE, presenta una edición de colección con 200 páginas de historias de directivos y empresarios que se han formado en INALDE desde 1985.



✓ Revista INALDE

Como puente, como conexión, como voz, la Revista INALDE ha sido por años la posibilidad de mantener el contacto y añadir valor al entorno directivo y empresarial que la *business school* ofrece a sus participantes para que surja ese círculo virtuoso en el que todos damos y todos tomamos a través de las experiencias y los puntos de vista de unos y otros.

Hoy, el propósito de mantener la revista como medio sigue en pie en un entorno híbrido, en el que alternamos continuamente la lectura en pantalla y la lectura en papel e INALDE estará atento a ofrecer el soporte más indicado porque, precisamente, el soporte en el que se lee no es neutral; existe cada vez más evidencia que prácticas propiciadas por lo digital, por ejemplo, pueden socavar la capacidad para hacer lecturas concentradas, profundas y de largo aliento, y tal como advierte la neurocientífica estadounidense Maryanne Wolf, esta capacidad desarrollada por nuestro cerebro para leer en profundidad está estrechamente relacionada “con algunos de nuestros más importantes procesos intelectuales y afectivos: el conocimiento internalizado, el razonamiento analógico y la inferencia; la toma de perspectiva y la empatía; el análisis crítico y la generación de conocimiento”.

El propósito no tiene como fundamento plantear una dicotomía entre papel y pantalla, pues como también lo dice Maryanne Wolf, “en este momento decisivo entre culturas impresa y digital la sociedad necesita entender qué menoscaba para poder hacer algo al respecto”. Debemos reconocer que la pantalla y el papel fomentan distintas formas de procesamiento y es necesario hallar, a partir de las ventajas que ofrece cada soporte, las mejores formas de utilizarlos según los propósitos que perseguimos. Wolf también dice: “Necesitamos cultivar un nuevo tipo de cerebro: un cerebro lector bialfabetizado, capaz de las formas más profundas del pensamiento en medios tanto digitales como tradicionales”.²¹



“Cada espacio personal y cada necesidad exigen un soporte para enterarnos, para leer, para desconectarnos y para sentirnos conectados; esas múltiples necesidades que todos tenemos al momento de querer enterarnos de algo o dejarnos sorprender por un tema que nos enriquece o entusiasma, han llevado a la Revista INALDE a multiplicar el soporte para que cada lector encuentre el que más se adapte a su necesidad del momento. Una revista impresa para no sentir la presión y la interrupción de otras redes sociales, o en ePub para encontrar información relevante que se puede personalizar y guardar con anotaciones y comentarios propios”. Adriana Prieto Herrera. Comunicadora, editora de revista INALDE 35 AÑOS.



[/www.inalde.edu.co/revista-inalde/](http://www.inalde.edu.co/revista-inalde/)

Revista INALDE en múltiples soportes y con el reto de continuar ofreciendo contenido relevante y especializado aportado por expertos y por las historias y casos de éxito de los *alumni* INALDE.



Los *alumni* la reciben a través de medios digitales y con un clic leen o se enteran del tema de su interés.

Como ePub, se descarga desde la web de INALDE en la biblioteca personal para encontrar información puntual, subrayar y comentar.



“LA REVISTA INALDE SE HA CONSTITUIDO COMO UN REFERENTE PARA LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN EL PAÍS. LA RAZÓN: ES LA ÚNICA REVISTA DEDICADA DE MANERA EXCLUSIVA AL *MANAGEMENT* Y SU PROPÓSITO HA SIDO CONECTAR Y FOMENTAR EL DIÁLOGO ENTRE LA COMUNIDAD *ALUMNI*, MÁS DE 6.000 EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS QUE HAN TRANSFORMADO EL PAÍS”. LUIS FERNANDO ALGARRA, DIRECTOR DE LA REVISTA INALDE.

FORMATOS MULTIMEDIA / VIRTUALES DIGITALES - INALDE #INALDEenCasa



WWW.INALDE.EDU.CO

La etapa que atraviesa el mundo ha dejado grandes aprendizajes. La coyuntura que se vive en 2020 ha sido un catalizador para los planes futuros, pues agilizó de manera increíble los procesos digitales y de comunicaciones en las organizaciones. Hoy, el conocimiento y la experiencia virtual son altamente valoradas por la sociedad en general, incluida la comunidad INALDE. Por esto, se han incentivado, con mucho entusiasmo y solidez metodológica, formatos digitales que generen conocimiento, grandes experiencias, relacionamiento e interacción y transformación en los líderes a partir de los *Live Sessions*, los *podcasts* INALDE y los encuentros de las promociones, entre otros espacios digitales.

A pesar de las circunstancias de 2020 por la propagación de COVID-19 en el mundo y el país, INALDE Business School se ha enfocado en brindarles a sus diferentes públicos alternativas para generar mayor conocimiento, discusión y *networking* entre los empresarios y directivos, con nuevos formatos digitales de aprendizaje.



✓ LIVE SESSIONS

Este es un espacio de discusión y aprendizaje en el que a partir de conferencias, charlas y conversatorios se comparten el conocimiento y las diferentes perspectivas de los profesores de INALDE, *alumni* INALDE, de expertos y presidentes e importantes directivos del país acerca de temas coyunturales.



Para INALDE es esencial la formación de los altos directivos teniendo en cuenta los cambios abruptos y acelerados del mundo, y por esto ha trabajado durante meses para aplicar nuevas herramientas y tecnologías que faciliten el crecimiento y transformación del país. INALDE seguirá a la vanguardia con los temas más importantes y coyunturales de la actualidad, con el fin de brindarles a los empresarios y líderes lo necesario para suplir las necesidades organizacionales.



“EL ENTORNO ACTUAL HA ACELERADO LA ADOPCIÓN DE NUEVOS FORMATOS DIGITALES QUE FACILITAN LA ENTREGA DE CONTENIDO DE VALOR A LAS AUDIENCIAS. NUESTRA INTENCIÓN ES ESTAR A LA VANGUARDIA PARA PRODUCIR Y OFRECER ESTOS CONTENIDOS QUE ACOMPAÑAN A LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN SU PROCESO DE TOMA DE LAS DECISIONES”, MARTHA LUCÍA PEÑA MALAVER, DIRECTORA DE ALUMNI, MERCADEO Y COMUNICACIONES.



✓ PODCAST INALDE

¡El *management* llega a tus oídos! INALDE lanza el proyecto de Podcast INALDE, un espacio diseñado para estar más cerca de los directivos y empresarios, y compartir conocimiento y reflexiones de los profesores de INALDE. Encuentra los episodios en Spreaker, Spotify, Ivoox, Deezer, iTunes y Google Podcast como INALDE PODCAST.

✓ ENFOCADOS LIVE

INALDE lleva la experiencia de alto desempeño en formación directiva a donde los empresarios lo necesiten. Los Enfocados Live son un portafolio de programas diseñados con base en las necesidades más relevantes de la formación directiva en estos tiempos de cambio, mediante herramientas comprobadas en los últimos años por INALDE y las escuelas hermanas.



📷 SOMOS, plataforma virtual de *networking* para Alumni INALDE.

180

181

LA CLAVE
DEL TRABAJO
DEL DIRIGENTE
ES ABORDAR
EL FUTURO”

ANTONIO VALERO¹⁶

Fundador de IESE Business School



35
AÑOS



FUTURO

EN INALDE BUSINESS SCHOOL: EL FUTURO LO CONSTRUIMOS TODOS

**ALEJANDRO
MORENO
SALAMANCA**
DIRECTOR
GENERAL
DE INALDE.
EXECUTIVE MBA
2005.
PH.D de IESE.



EL FUTURO NOS PLANTEA NECESIDADES URGENTES, ESTAMOS DISPUESTOS A ATENDERLAS

El planeta nos reclama su cuidado y repensar el desarrollo; la humanidad nos reclama más personas humanas para atender los crecientes problemas y necesidades sociales y, en concordancia, las comunidades reclaman sectores con empresas y directivos que actúen con solidaridad y transparencia, con razón y con corazón; empresariado, directivos, mujeres y hombres de acción que se comprometan con objetivos sociales, económicos y ambientales de envergadura. Responder a este compromiso ha sido, desde hace 35 años, la misión de esta su *graduate business school*. Los valores fundamentales que encienden las acciones de quienes tenemos a INALDE como nuestra *alma mater* constituyen lo que somos y tenemos para responder a tan fundamentales reclamamos.

Sabemos que a dirigir se aprende dirigiendo, que potenciar el desarrollo de capacidades, más que transmitir información, es necesario para enfrentar el futuro y que tenemos que trabajar en él hoy. Sus posibilidades y su desarrollo tecnológico nos muestran un panorama ideal para emprender y desarrollar empresa.

Frente a este, decisiones encaminadas a la disrupción, la creatividad y los modelos sostenibles están en manos de quienes nos mantengamos en contacto con la realidad y con la exploración, con la academia, el reaprender y con los verdaderos amigos que hagamos. En la misma medida, afrontar temas futuros como la escasez de recursos, la sostenibilidad, la era digital, el impacto medioambiental y la transparencia también requerirán de un trabajo conjunto en el que INALDE, como parte de una universidad de tercera generación, se compromete a participar de forma interdisciplinaria a partir de dinámicas de educación más prácticas y menos teóricas. Es necesario un verdadero sentido social, acorde con el propósito misional que nos mueva con justicia, ética y comportamientos solidarios de entrega a los demás, los que hasta ahora nos han permitido ser referentes y nos han dado licencia para ganarnos la confianza y aportar herramientas para que empresas, fundaciones, instituciones militares y gobierno tomen las decisiones más acertadas en pro de las personas y del país.



EL FUTURO EXIGE UN LIDERAZGO INTEGRAL

La sociedad y nuestros países requieren líderes empresariales que enfrenten un mundo con incertidumbre. Los retos del CEO (director general) son múltiples: generar valor económico, propiciar desarrollo social/humano y mantener un modelo de negocio relevante e innovador ante las transformaciones tecnológicas que enfrentamos en la humanidad.

Se requiere un liderazgo integral, que sume a un equipo talentoso de colaboradores un propósito de servicio a la sociedad. Desde los diferentes *stakeholders*, el director general asume la responsabilidad de conducir una empresa, proyectar su futuro y permear, con su ejemplo, una cultura y unos valores que permitan construir identidad y reputación positiva para la sociedad.

En un entorno donde la tecnología nos ha permitido enriquecer la labor de las empresas, la condición humana, las nuevas generaciones, los nuevos hábitos de consumo, se requiere de directivos capaces de orquestar hacia un futuro prometedor para los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad.



**RAFAEL GÓMEZ
NAVA**

DIRECTOR GENERAL
DE IPADE (MÉXICO)
Escuela
de Negocios
de la Universidad
Panamericana.

LA DIGITALIZACIÓN DEBE CENTRARSE EN LAS PERSONAS

Las personas le dan sentido a la tecnología. Conectar sus vidas y hacer el mundo más humano es una necesidad. Es responsabilidad de las empresas y los directivos buscar generar beneficios sociales, económicos y ambientales a las comunidades desde las TIC.

El futuro ideal puede ser prometedor, pero no lo tendremos de manera automática. Las tecnologías ofrecen posibilidades infinitas de crecimiento, y los líderes de las industrias y las administraciones públicas deberán prepararse para aprovechar la transformación digital. El camino ya ha empezado, pero si no aceleramos nos quedaremos rezagados.



**ALFONSO
GÓMEZ**

PADE 2012
CEO HISPAM
TELEFÓNICA



EL FUTURO NECESITA ACCIONES MÁS COHERENTES DESDE LA CONCIENCIA INDIVIDUAL Y LA CULTURA EMPRESARIAL

JORGE BENDECK OLIVELLA
PADE 1988,
PRESIDENTE EJECUTIVO
DE LA FEDERACIÓN
NACIONAL DE BIOCOMBUSTIBLES

Las declaraciones públicas y el modelo racional de gestión abogan por un modelo de producción y distribución sostenible, pero las acciones de empresas, sectores y gobiernos no son coherentes con las declaraciones, porque los beneficios económicos de corto plazo tienden a prevalecer sobre las promesas de beneficios futuros que siempre enseña la sostenibilidad, no siendo suficientes las previsiones de las consecuencias del cambio climático para modificar

las actitudes. Tristemente se cree que son anuncios apocalípticos poco creíbles, no obstante, la base científica que los sustenta.

Por esto, el compromiso debe ser mucho mayor pero, sobre todo, debe darse desde la conciencia individual y desde la cultura empresarial. Hay evidencia clara de que se puede ser rentable siendo respetuoso con el planeta y existen muchas metodologías y experiencias de *Accountability* que lo apoyan, pero, diría aún más, la rentabilidad de corto plazo tiende a ser no sostenible; por tanto, se debe apuntar a la sostenibilidad que es rentabilidad real para las organizaciones, la sociedad y las personas.



RODOLFO RIVAROLA
DIRECTOR GENERAL
DE IAE BUSINESS
SCHOOL (ARGENTINA)

ES IMPORTANTE QUE LAS ESCUELAS COMO INALDE BUSINESS SCHOOL SE SIGAN ENRAIZANDO EN LAS RELACIONES DURADERAS CON EL EMPRESARIADO LOCAL, COLABORANDO EN DAR APOYO, LUZ E ILUSIÓN FRENTE A LOS DESAFÍOS. APOYO, POR SER UN LUGAR EN EL QUE SE SIENTEN ESCUCHADOS, LUZ A PARTIR DE LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS RELEVANTES PARA LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN, E ILUSIÓN POR VER CÓMO SUS PARES PUEDEN DAR EJEMPLOS REPLICABLES PARA MEJORAR LAS DINÁMICAS DE NEGOCIOS CON IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL SUSTENTABLE.





“HOY Y HACIA EL FUTURO, LA PERSPECTIVA HUMANISTA QUE OBTENEMOS EN INALDE ES FUNDAMENTAL. RESULTA ESENCIAL APRENDER A ENTENDER A LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO UN GRUPO DE SERES HUMANOS Y A TRABAJAR CON ELLOS DE MANERA QUE SE POTENCIE EL SER, MANTENIENDO POR ENCIMA LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ÉTICA Y EL DESARROLLO HUMANOS.”

JUAN PABLO CONSUEGRA

EXECUTIVE MBA 2005
DIRECTOR GENERAL DE FACEBOOK
REGIÓN ANDINA



EL FUTURO RECLAMA EMPATÍA Y COMPASIÓN PARA DISEÑAR EMPRESAS BASADAS EN LA CONFIANZA

“Hay atributos de liderazgo que vamos a necesitar en el mundo pos-COVID.

Las empresas no siempre somos fuertes, al contrario, somos débiles igual que nuestros empleados. Estamos entendiendo que es la fortaleza de nuestros empleados nos está ayudando a salir adelante en estos momentos y que la vulnerabilidad de las empresas nos demostró que tenemos que prepararnos no solo para los momentos de abundancia.

“Vamos a requerir empatía, compasión y capacidad de entendimiento para diseñar empresas basadas en la confianza, que usen la tecnología para establecer ambientes laborales más felices y amenos para sus empleados”. ■

**MARÍA PAULA
DUQUE SAMPER,**
EXECUTIVE MBA 1997,
VICEPRESIDENTE
SÉNIOR DE RELACIONES
ESTRATÉGICAS Y
EXPERIENCIA DEL CLIENTE
DE AVIANCA HOLDINGS



186

187

FRENTES ESTRATÉGICOS 2020 / 2025

INALDE, como fruto de diversos procesos de planeación estratégica, los cuales incluyeron a profesores, directivos y demás colaboradores, luego de una intensa valoración con *stakeholders*, incluidas las acreditadoras AACSB y AMBA, tiene como misión y valores para guiar su acción, los siguientes postulados:

Los cinco frentes estratégicos que serán la guía en INALDE durante los próximos años:

1 ACADEMIA

- ✓ Docencia
- ✓ Investigación
- ✓ Calidad académica
- ✓ Metodología

2 PROGRAMAS

- ✓ *Non Degree*
- ✓ *Degree*

3 CAMPUS

- ✓ Instalaciones
- ✓ Tecnología y sistemas
- ✓ Experiencia del servicio
- ✓ Calidad

4 ALUMNI

- ✓ Servicio al egresado
- ✓ *Fund Raising*

5. SOSTENIBILIDAD

- ✓ Impacto
- ✓ Prestigio
- ✓ Servicio



Misión INALDE

Transformar la sociedad a través de la alta dirección; promover la actividad empresarial y directiva responsable, honrando la dignidad humana y buscando el bien común, y formar, perfeccionar y conectar a empresarios y directivos por medio de metodologías activas y centradas en el participante.

Valores INALDE

1 Transformación

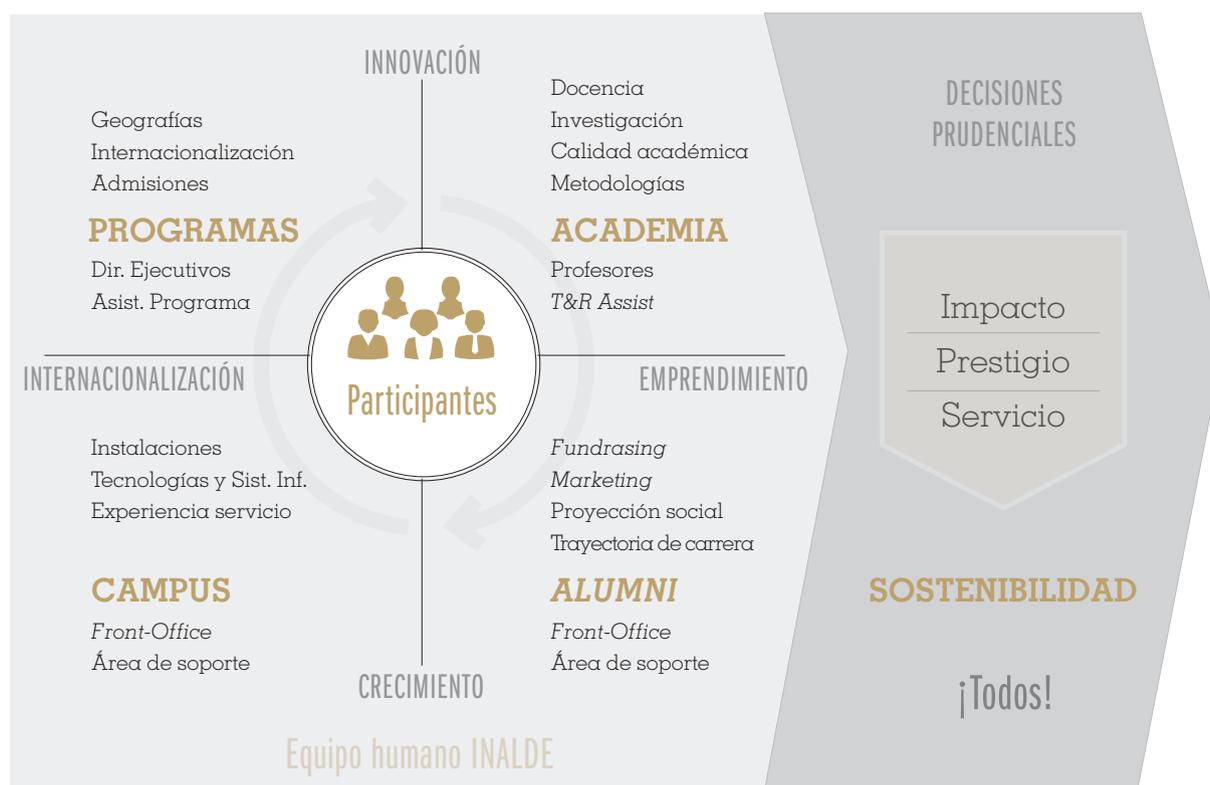
INALDE impulsa la formación de directivos integrales que transforman y mejoran la sociedad.

2 Trabajo Bien Hecho

Para el fortalecimiento de las habilidades directivas es fundamental el trabajo bien hecho, que se traduce no solo en aprender a tomar mejores decisiones en la organización, sino en servir a los demás desde la alta dirección. Asimismo, la atención con esmero a los participantes y el riguroso cuidado en todos los detalles son premisas esenciales en INALDE Business School.



Mapa estratégico INALDE 2020 / 2025



3 Visión humanista

Para INALDE la persona es el centro de la organización, lo que permite un enfoque ético, basado en la dignidad de la persona humana. INALDE Business School es una obra corporativa de la Prelatura del Opus Dei.

4 Visión práctica

A dirigir se aprende dirigiendo. En este sentido, el Método del Caso, original de Harvard Business School y que se aplica con rigurosidad en INALDE, garantiza el aprendizaje basado en experiencias reales y concretas que reflejan los retos actuales de la gestión empresarial.

5 Sentido de comunidad

INALDE Business School es, ante todo, una comunidad de personas. Asimismo, INALDE hace parte de la red de escuelas con el mayor prestigio en la formación de líderes empresariales, a la que también pertenecen IESE Business School (España) e IPADE Business School (México), entre otras.

EN INALDE: EL FUTURO LO HEMOS VENIDO CONSTRUYENDO Y ESTAMOS LISTOS PARA EXPLORARLO

No estamos solos, somos interdependientes: “El entorno empresarial actual se caracteriza por un mix creciente y complejo de riesgos y oportunidades como nunca se ha visto. Todo tu mercado puede ser transformado radicalmente en un espacio corto de tiempo por un sinfín de factores, ya sea una nueva tecnología o una escasez repentina de recursos naturales. Nuevos mercados están emergiendo rápidamente debido a megatendencias como el crecimiento de la población, la escasez de recursos o los riesgos para la salud mundial. Entretanto, consumidores e inversores cuentan con más información que nunca, y quieren que las empresas asuman la responsabilidad por la presión bajo la cual se encuentra nuestro planeta y su población”.¹



**CIRO GÓMEZ
ARDILA**

PH.D.

Profesor
Departamento
de Dirección
de Finanzas
y Control
Directivo.

FUTURO, PRONÓSTICOS Y ANÁLISIS DE DECISIONES

No resulta extraño hablar de pronósticos en un área que, como Análisis de Decisiones, se encarga justamente de estudiar las técnicas de cómo hacerlos. Pero, lo primero que hay que aprender de los pronósticos es que suponen que el futuro será como el pasado, algo que está lejos de ser verdad.

Lo que sí podemos pronosticar es que en el futuro se dirá que nunca se habían visto tantos cambios como ahora (en ese futuro “ahora”). Para la muestra, tome usted cualquier libro de administración de los últimos cien años y verá repetidas las mismas frases: Nunca el cambio había sido tan intenso como ahora”, “vivimos tiempos turbulentos”, “el actual ritmo del cambio no se había visto antes”.

¿Qué viene para disciplinas como el análisis de decisiones? Una continuación de su quijotesca lucha contra la incertidumbre, seguramente, con la nueva arma de la llamada inteligencia artificial, cada vez más desarrollada, más potente y más accesible y, por lo mismo, más deslumbrante. Este encandilamiento puede extraviarnos, generarnos falsas seguridades y, muy posiblemente, uno que otro error grave. Confiemos en que sepamos manejar ese poder y comprender que se requerirá de una unión de la inteligencia artificial con la inteligencia humana, con la prudencia y la humildad, para sacarle todo su provecho.

¿Será así? No lo sabemos. De lo que sí podemos estar (casi) seguros es de que el futuro nos sorprenderá, ¡afortunadamente!

¹ “Pacto Mundial de la ONU”. 95 Fuente: “UN, Global Compact, Advancing Sustainable Development”.



EL CONTROL FINANCIERO FUTURO



**JAVIER TOVAR
MÁRQUEZ**
EXECUTIVE MBA

Profesor
Departamento
de Dirección
de Finanzas
y Control
Directivo.

toma de decisiones los nuevos negocios que recién aparecen o que estarán por crearse.

Si bien no se perderán las metodologías actuales de control, creadas y enfocadas en las industrias tradicionales, en escenarios *expost* y en indicadores estáticos, sí evolucionarán. La velocidad del mundo y el propio contexto empresarial obligarán a quienes trabajen los temas de control financiero y de gestión a ser capaces de anticiparse; por tanto, el conocimiento en herramientas estadísticas y matemáticas con un enfoque en riesgos será fundamental.

El control financiero pasará de ser un proceso netamente aritmético para convertirse en un área que encuentre fácilmente y de manera recurrente puntos en común con disciplinas como la psicología y la ingeniería (principalmente la informática). Res-

Imaginarse el control en los próximos años es una pregunta que apunta no solo a tratar de resolver las dinámicas propias de un área específica del mundo empresarial (en este caso la financiera). Tiene en realidad un contexto mucho más profundo, ya que trata de entender la misma sostenibilidad empresarial.

De cara al futuro, el reto estará en poder responder a la velocidad, a las nuevas dinámicas y a encontrar las metodologías adecuadas para entender y traducir en información útil para la

pecto a la primera, porque el control tiene que ver mucho con el comportamiento y las decisiones, de hecho, grandes avances en la teoría se relacionan con temas como la contabilidad mental, el cual ha sido ampliamente desarrollado por el ganador del Premio Nobel de Economía Richard Thaler. Respecto al segundo, se incrementará el uso de robots para cubrir procesos que irán desde la captura de documentos en sistemas de información hasta la elaboración de complejos informes y cuadros de control.

Por otro lado, gracias a las economías de escala (aplicables también al sector de servicios) y las propias bondades del mundo digital, los esquemas de centros de servicios compartidos y de clústeres se seguirán fortaleciendo y, por tanto, los procesos contables serán fácilmente trasladables a otras geografías (con bajas o nulas barreras de entrada).

Las ventajas competitivas para quienes trabajan en control financiero se concebirán no solo por el conocimiento técnico (cada vez más estandarizado, sistematizado y uniforme), sino por la adecuada lectura que se dé a los reportes financieros. Para ello, conocer de las variables (macro y microeconómicas) que afecten a cada país o región, resultará fundamental. No será descabellado pensar

en países expertos en contabilidad para sectores como el farmacéutico o tecnológico, ya que para entender los resultados de este tipo de organizaciones será necesario entender la complejidad del modelo de negocios (pero ya no solo desde la óptica local, también global), analizar la dinámica por regiones, buscar eficiencias, asignar recursos y entender de forma estratégica los segmentos que lo componen, esta vez con una visión de 360 grados.



¿QUÉ VIENE DE AHORA EN ADELANTE PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y LOS DIRECTIVOS QUE LAS CONFORMAN?

La transformación se dará en diferentes aspectos que deberán conectarse entre sí.

1. En la forma como se concibe la dirección de la empresa a cargo de directivos no familiares. El cambio se dará en familias empresarias que estén dispuestas a comprender que sus empresas también pueden seguir creciendo y aportando valor al ecosistema, siendo dirigidas por miembros profesionales independientes y externos a la familia. El crecimiento no necesariamente está limitado a la dirección por miembros familiares. Esto no significa que los miembros familiares tengan que salir de la dirección, pero un escenario sin ellos también puede ser posible. En esta línea se observa para los siguientes años una mayor conciencia y comprensión de los miembros familiares para desarrollar habilidades desde el rol que corresponda, ya sea desde la dirección, desde la propiedad y/o, desde la familia. Una adquisición de conocimiento que genere por parte del accionista mayor capacidad de delegar y empoderar al directivo no familiar, mientras que se fortalece el rol y el aporte de la familia desde su rol en la propiedad, será esencial en este cambio. De esta manera se espera que se genere un control y una orientación estratégica eficaz desde la propiedad hacia la dirección, contando esta con una autonomía que permita decidir y actuar en entornos cambiantes. La forma como se concibe la propiedad sin estar en la dirección, especialmente en las futuras generaciones, será una transformación que veremos muy pronto en este campo, y aquí la habilidad para ser un accionista activo y con conocimiento es clave.



**MARÍA PIEDAD
LÓPEZ VERGARA**

PH.D.

Profesora
Departamento
de Dirección
General.
Secretaria
General.
Directora
del grupo de
investigación
de Empresa
Familiar.

2. En la manera de aceptar y percibir el aporte de un gobierno corporativo estructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Los empresarios familiares estarán más conscientes del impacto que generan estos mecanismos, ya sea por experiencias de personas cercanas, por propia necesidad de orientación o porque han estado expuestos a ambientes en donde se valora muy bien la opinión de un externo. Los directivos deben prepararse adquiriendo el conocimiento y habilidades que se requieren para aportar en el escenario de una asamblea de accionistas o junta directiva: las habilidades de análisis del entorno, experiencia anterior en este tipo de espacios, conocimiento financiero, de decisiones de inversión y, sobre todo, mucha inteligencia emocional para poder ayudar a la empresa a tomar las mejores decisiones, tanto para la empresa como para la familia.

3. En la necesidad de fortalecer el rol del pensamiento estratégico orientado a la sostenibilidad del ecosistema empresarial. Será una habilidad que desarrollarán los directivos actuales y futuros. Y de la mano también se transformará la manera de considerar las estructuras organizacionales, pues se pasará de estructuras jerárquicas, formales y rígidas, a estructuras flexibles, colaborativas, en red, en donde se potencie el autocontrol de la persona. Aquí los directivos y miembros de empresas familiares deberán desarrollar la habilidad de soportar la estrategia a una estructura que pueda adaptarse rápida y eficientemente, sobre todo frente a nuevas generaciones que conciben el trabajo y dirección de una manera distinta.



REFLEXIÓN: ¿CÓMO PREPARARNOS PARA NO OLVIDAR SER SERES HUMANOS?

4. **En la forma cómo se considera el crecimiento del patrimonio familiar a través de emprendimientos generados por los miembros de las futuras generaciones.** Para esto se requiere que los jóvenes conozcan la visión familiar y patrimonial y cómo con estas visiones pueden generar nuevos emprendimientos que vayan en línea con el propósito de la familia empresaria. De esta forma, también se va transformando la manera como se percibe el compromiso de estas generaciones frente a la empresa. El generar ideas y emprender iniciativas es una forma de compromiso que expresan estas generaciones.

5. **Y finalmente, se espera que una de las transformaciones más relevantes que se dé en esta área de las empresas familiares sea la habilidad que desarrolle cada miembro familiar** de vincular la visión familiar, la visión patrimonial y la visión corporativa en las decisiones que espera tomar con su familia en pro del desempeño económico y unidad familiar.



HUGO DÍAZ LUNA

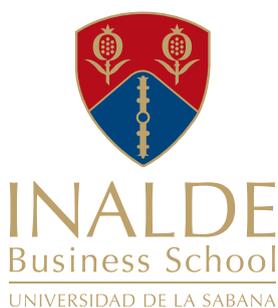
EXECUTIVE MBA
Profesor
Departamento
de Dirección
General.
Director
de EDIME

Hemos atravesado diferentes hitos de la humanidad, orientados a cambios llenos de eficiencia, cobertura e interconexión de empresas, hogares, personas y ahora cosas, partiendo de una era de la informática gracias a la masificación de los PC, hacia un mundo de hiperconectividad, información y movilidad debido al internet, los teléfonos inteligentes y ahora por la inteligencia artificial.

El futuro inmediato que nos espera acelerará dos paradigmas que hoy en día se perciben de manera algo intensa por la coyuntura, pero será nuestra realidad próxima: *Remote everywhere* y *Automate everything*, es decir, nos conectaremos a nuestras actividades personales y profesionales desde donde sea, porque no tendremos problema de realizar reuniones, juntas directivas, clases académicas, consultas médicas, audiencias jurídicas, entre muchas otras, desde cualquier parte y esperaremos automatizar la mayoría de los procedimientos o procesos operativos que tengan un objetivo determinado como recordar citas, enviar comunicaciones masivas, pedir domicilios, leer e interpretar más información e, incluso, tomar decisiones básicas.

Nos conectaremos con más y más personas, pero la mayoría de las veces lo haremos a través de pantallas, plataformas, dispositivos o incluso a través de bots configurados para propósitos específicos. Por lo tanto, como directivos y seres familiares, debemos motivar más emociones humanas que cultiven el ocio inteligente, lugares de conexión con la comunidad, conversaciones simples, estimular equivocaciones y cualquier tipo de actividad que nos permita fortalecer otro mantra que podríamos llamar *Smile honestly*, es decir, estimular actividades que desinhiban momentos de verdadera felicidad. ■

OBRA CONMEMORATIVA INALDE 35 AÑOS



ESTÁ INSPIRADA EN EL PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE INALDE CON OCASIÓN DE SU TRIGÉSIMO QUINTO ANIVERSARIO (1985-2020).

En la obra se descontextualizan los colores del escudo de INALDE, se hace de ellos una alegoría y una visión nueva sobre el concepto del tiempo: el pasado se entrega al presente que, a su vez, visualiza con ilusión el futuro, mostrando el dinamismo de una escuela que siempre se esfuerza por transformar y dejar huella entre quienes por ella pasan.

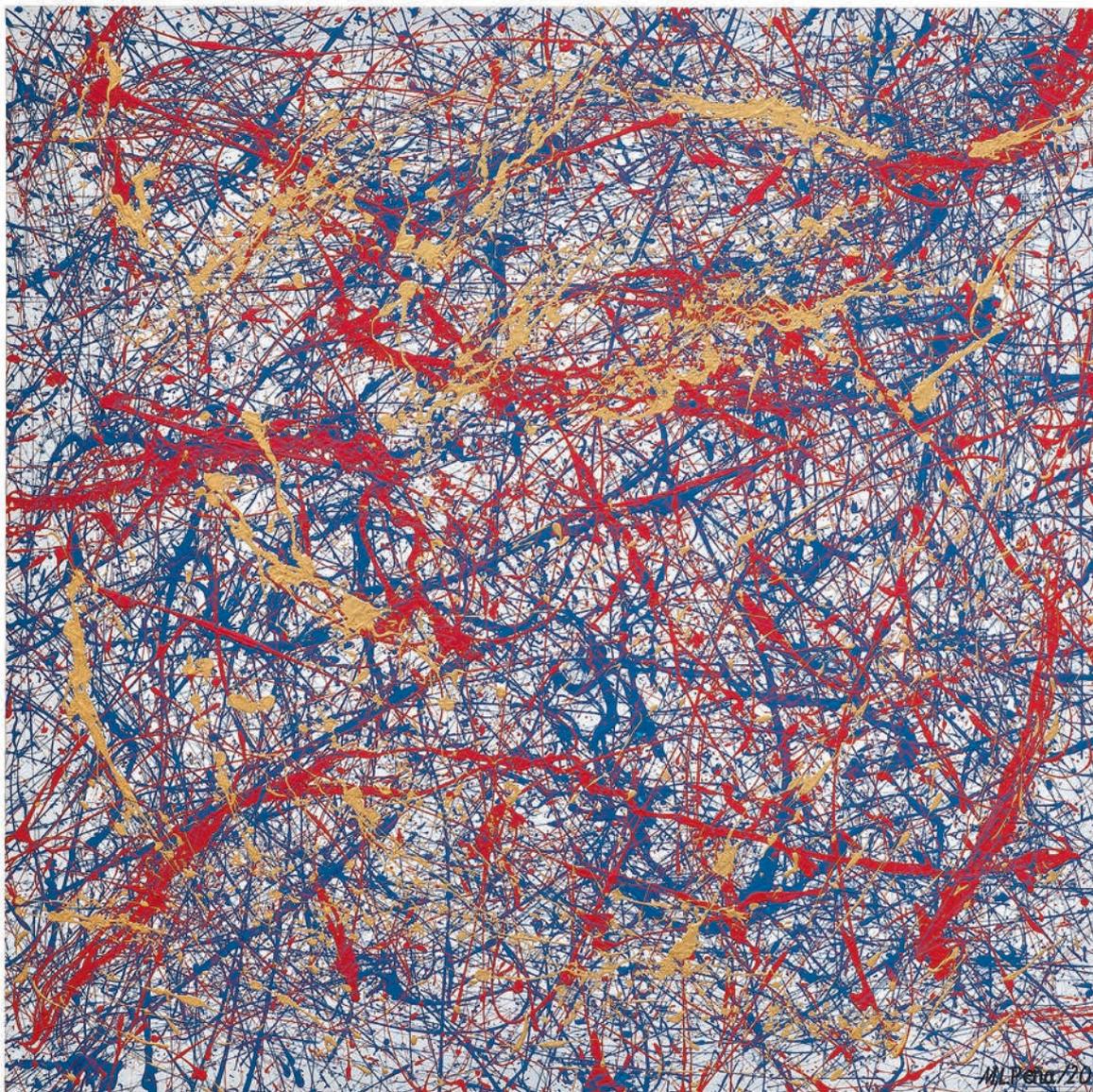
La divisa de INALDE es un escudo gótico partido en mantel: arriba, campo de gules o rojo, con dos granadas doradas; abajo, de azul o azur, con un bastón de mando o cetro en oro. Cada uno de los colores tomados del escudo representa un momento de la vida de INALDE. En primer lugar, el pasado o azul, que es un símbolo de la verdadera inteligencia, el pensamiento que busca el principio divino. El azul está asociado a la belleza de las cosas, la

majestuosidad, la realidad, la verdad y la abundancia en el plano espiritual. En heráldica, el azul simboliza la justicia, la lealtad, la caridad y la hermosura. El presente es el rojo, el color del principio de la vida. Es el fuego central que anima los mundos. El poseedor del rojo es sabio y lo manifiesta en sus acciones, que lleva a cabo con fortaleza, victoria, osadía, altura y sagacidad. Y, por último, el futuro dorado, que es el color del sol, de lo divino, el color del hombre que ha superado las pruebas y se conoce mejor a sí mismo. Representa la nobleza, la magnanimidad, la riqueza, el poder, la luz, la constancia y la sabiduría.

La obra invita a pensar y reflexionar, algo tan propio de INALDE y de la mayéutica. Al unir el significado de los colores del escudo de INALDE con el concepto de tiempo, incita a vivir la experiencia de descubrir por medio de la contemplación el conocimiento que se encuentra latente de manera natural en cada uno de nosotros. ■



ARTISTA. MARTHA LUCÍA PEÑA MALAVER, es la directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones de INALDE Business School. Ingeniera industrial y Executive MBA de INALDE en 2009. Desde muy joven se sintió atraída por el arte, en gran parte debido a la influencia de su padre, médico y artista. Su sensibilidad y pasión por el arte la llevó a hacer estudios de Bellas Artes en la Universidad de los Andes.



194

EN ESTA OBRA la artista empleó la técnica *action painting*, característica del expresionismo abstracto de mediados del siglo XX, en la que el acrílico gotea *-dripping-*, al mejor estilo de Jackson Pollock (1912 - 1956) para expresar fuertes sensaciones de movimiento, velocidad y energía mediante trazos e hilos de colores que se entremezclan.

“Honrar el pasado,
celebrar el presente,
proyectar el futuro”.
170 x 170
M.L. Peña

195



Patricia Sanabria
34 años



Elvira Vargas
30 años



German Serrano
28 años



Juan Carlos Ospina
27 años



Óscar Pedraza
31 años



Judith Leguizamón
30 años



Gladys Quito
27 años

RECONOCIMIENTO Y GRATITUD

INALDE Business School les agradece por su empeño, disposición, entrega y, sobre todo, compromiso durante estos más de 25 años que han aportado con su trabajo bien hecho a la transformación de la sociedad. ¡Gracias por ser parte de esta business school y trabajar al servicio de los demás!

- ✓ **Patricia Sanabria Garavito**
Secretaria de Programa
Fecha de ingreso: 16 de noviembre de 1985
- ✓ **Óscar Pedraza Morales**
Director de Proyectos Especiales
Fecha de ingreso: 1 de abril de 1989
- ✓ **Elvira Vargas Benítez**
Secretaria de Programa
Fecha de ingreso: 8 de agosto de 1990
- ✓ **Judith Leguizamón Roa**
Secretaria de Profesores
Fecha de ingreso: 3 de septiembre de 1990
- ✓ **German Eduardo Serrano Duarte**
Profesor
Fecha de ingreso: 22 de julio de 1992
- ✓ **Gladys Quito Fuquen**
Coordinadora de Docencia
Fecha de ingreso: 29 de abril de 1993
- ✓ **Juan Carlos Ospina Velásquez:**
Técnico de Documentos
Fecha de ingreso: 21 de julio de 1993



INALDE expresa su más profunda gratitud a quienes con su trabajo, apoyo, dedicación y cariño han sido artífices de los hitos de esta publicación de la Revista, con motivo de los primeros 35 años de historia institucional.

Gracias a Dios que nos da la vida y nos permite trabajar para construir esta magnánima institución, que tiene como misión la transformación de la sociedad a través de la alta dirección. Gracias al Opus Dei por ofrecernos y por custodiar nuestra inspiración cristiana, característica fundacional de INALDE Business School. Gracias a nuestro Gran Canciller, Mons. Fernando Ocáriz, por rezar y preocuparse por INALDE y por quienes conforman esta comunidad de personas, de manera permanente y cercana.

Gracias a nuestra querida y admirada Universidad de La Sabana; gracias a nuestro Gran Vicecanciller, Mons. Hernán Salcedo Plazas, por su afecto, cercanía y oración constante. Gracias también al Consejo Fundacional y al Consejo Superior de la universidad.

Gracias al rector de la Universidad de La Sabana y presidente del Consejo Directivo de INALDE, Obdulio Velásquez Posada, por su cariño, dedicación y guía. Gracias por mantener este “buque insignia” de nuestra universidad navegando firme y seguro y por considerarlo siempre, con tanta deferencia, uno de los pilares estratégicos de la Universidad de La Sabana.

Gracias al Consejo Directivo de INALDE, a todos sus antiguos miembros por construir con tanta generosidad el pasado que hoy podemos honrar. Gracias al señor

rector, presidente del consejo, gracias a Rodrigo Prieto Martínez, a Mauricio Rojas Pérez, a Mario Carvajalino Arévalo, a Alberto Ospina Carreño, a Jorge Iván Gómez Osorio y a Alejandro Moreno Salamanca, actuales miembros del Consejo Directivo de INALDE, gracias por animarnos a celebrar el presente y por trabajar con generosidad y esmero en proyectar el futuro.

Gracias a quienes sembraron las semillas y pusieron las primeras piedras de INALDE, en especial a los directores generales que han regido los destinos de nuestra Business School. Gracias a Guillermo Pardo Koppel, a Peter Montes Swanson, a Pedro Niño Rodríguez y a Luis Fernando Jaramillo Carling, quienes con generosidad y entrega a nuestra institución construyeron el legado que hoy, con gratitud y orgullo, honramos.

Gracias a los gestores de los inicios de INALDE, en especial al grupo promotor del primer programa PADE 1985-1986; muchos de ellos nos acompañan hoy desde el cielo. Gracias a las business school que fueron determinantes en el nacimiento y la consolidación de INALDE, en especial a IPADE Business School, a IESE Business School y a Harvard Business School; gracias a nuestros dos International Advisory Committees y a nuestro Consejo Asesor Empresarial; gracias a los profesores visitantes internacionales; gracias a tantas organizaciones y compañías que han depositado su

confianza institucional en INALDE, así como a los más de 6.500 participantes y egresados que conforman nuestra comunidad Alumni INALDE.

Gracias a nuestro Director General, Alejandro Moreno Salamanca, y a los miembros del Comité de Dirección de nuestra Business School; gracias a todos los profesores, directivos y empleados que conforman la comunidad INALDE, quienes con su dedicación y entrega generosa hacen cada día posible la “experiencia INALDE” que con tanto cariño todos recordamos. Gracias por la generosidad con que han entregado parte de su vida para la consolidación de la primera business school de Colombia. A todos expresamos nuestro reconocimiento, admiración y gratitud.

Gracias a la directora de Alumni Mercadeo y Comunicaciones, Martha Lucía Peña Malaver y a su equipo de trabajo, que con gran dedicación han hecho posible esta edición especial de la Revista INALDE. Por supuesto, una mención especial al director de la Revista INALDE, Luis Fernando Algarrá García, quien tantas noches en vela dedicó para materializar esta edición. Gracias también, de manera viva, a los miembros del comité de preparación del aniversario de nuestros primeros 35 años, que han posibilitado las celebraciones, momentos y detalles con los que *¡honramos el pasado, celebramos el presente y proyectamos nuestro futuro!* ■

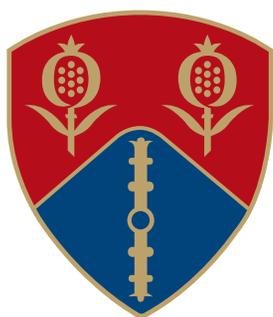


REVISTA INALDE 56, EDICIÓN DE COLECCIÓN
35 AÑOS, INALDE BUSINESS SCHOOL

Se terminó de imprimir en septiembre de 2020
bajo la producción editorial de
Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
e impresión de Panamericana Formas e Impresos

1985/1986/1987/1988/1989/1990/1991/1992/1993/1994/1995/1996/1997/1998/1999/2000/2001/2002

2003/2004/2005/2006/2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013/2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

