

IN-SIGHT

LIDERAZGO DE IMPACTO

EL FUTURO NO ESPERA, SE **CONSTRUYE**. DECIDE:

VI
SIO⁽ⁿ⁾
NAR

*Visiona – Atrévete a mirar más allá de lo inmediato y
a sostener una imagen clara del futuro que quieres.*



Somos liderazgo que transforma

En la Escuela de Administración de EAFIT

- La investigación dialoga con las empresas.
- La formación está conectada con los retos de la sociedad.
- La conexión abre las puertas a conversaciones globales.

Convertimos conocimiento en decisiones con impacto.



RECTORA

Claudia Restrepo Montoya

DIRECTOR IN-SIGHT

Fernando Alexander Garzón-Lasso

COMITÉ EDITORIAL

María Andrea De Villa Correa
Isabel Cristina Gutiérrez Ramírez
Catalina Suárez Restrepo
Isabel Cristina Gómez Yepes
Felipe Estrada Prada
Mary Isabel Villegas Alvarán
Alexa Barco López
Camilo Solano Cobos
Mariana Correa Monsalve

AUTORÍA DE PORTADAS Y PORTADILLAS

El arte hace parte del proyecto Verbos
para Propósitos, creado por Ángela
Zapata / Impronta Organizacional

DISEÑO

Carlos Enrique Moreno Núñez

AGRADECIMIENTOS

Cristina Vélez Valencia

© Universidad EAFIT | Colombia
Todos los derechos reservados
Prohibida la reproducción total o parcial
sin autorización de la Universidad EAFIT
Universidad EAFIT | Calle 49 A Sur #
64 - 40, barrio El Poblado | Tel: (604)
2619500
Medellín, Colombia
www.eafit.edu.co



PERIODISTAS

Joaquín Mauricio López Bejarano,
Fabían Oliveros, Isabella Salazar Gaitán,
Carlos Arturo Duque Pulido,
Allison Gutiérrez Núñez

DISEÑO GRÁFICO

Gonzalo Vivas, Mercedes Beltrán,
Alonso Gañan Moreno

COORDINADORA DE PRODUCCIÓN

María José Ardila Quintero

FOTOGRAFÍA

La República - Ilustraciones e imágenes
Freepik, 123RF
Frisby
Latir Experiences
Grupo Éxito
Universidad EAFIT

RECOMENDADOS DEL EDITOR

6

“Un líder que se
conoce inspira
confianza”

Entrevista a Liliana Restrepo
Arias, CEO de Frisby



10

“Un líder
debe tener
mentalidad de
ataque”

Entrevista a Ricardo Leyva,
inversionista en Shark Tank
Colombia



14

Investigación
destacada
Creación del
futuro



30

Las
conversaciones
dentro de la
organización
determinan el
tipo de liderazgo



58

Grupo Éxito:
de lógica
familiar a lógica
corporativa y de
nuevo a lógica
familiar



64

Juegos de
frontera

ÍNDICE

Editorial	2	Casos EAFIT	58
Entrevista	6	Divulgación	64
Investigación destacada	14	Columnistas	66
Resúmenes ejecutivos	30	Reseñas	68
Datos y visualizaciones	52		

LIDERAZGO

DE IMPACTO:

decidir el futuro



CLAUDIA PATRICIA RESTREPO MONTOYA
RECTORA UNIVERSIDAD EAFIT

Hay una pregunta que regresa —con distintos nombres, en distintos momentos— siempre con la misma urgencia: ¿qué significa liderar cuando el futuro no espera?

No se trata solo de tomar decisiones rápidas ni de gestionar lo inmediato. Se trata de algo más exigente: de imaginar futuros posibles y asumir el presente con propósito y sentido. De actuar, incluso sin certezas, pero con responsabilidad.

A esa forma de estar y de hacer la llamamos liderazgo de impacto.



MARÍA ANDREA DE VILLA CORREA
DECANA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD EAFIT

Desde la Universidad, lo entendemos como un compromiso activo con el futuro. No como una declaración, sino como una práctica. La convicción de que es posible transformar la sociedad si formamos personas capaces de pensar con profundidad, actuar con criterio y liderar desde la integridad. Porque el futuro no es algo que simplemente ocurre: se construye. Y esa construcción exige imaginación, disciplina y coherencia.

Desde la Escuela de Administración, lo reconocemos también como una capacidad

que se cultiva y se ejerce. Hablar de liderazgo de impacto es, entonces, salir de la pasividad. Es asumir que liderar implica tomar posición frente a los desafíos de nuestro tiempo y responder por ellos.

Por eso nace esta revista, preparada por el Centro de Estudios en Liderazgo de Impacto In-Sight. Se trata de un espacio para explorar la naturaleza compleja y multidimensional del liderazgo. Un lugar donde la investigación y la práctica se encuentran para ofrecer elementos que orienten decisiones relevantes.

Entendemos *insight* como una forma de ver con mayor claridad. Como esa comprensión que permite nombrar lo que está en juego y orientar decisiones que no solo resuelven el presente, sino que abren posibilidades hacia adelante.

Esta edición recoge aprendizajes que emergen de la investigación, del diálogo con organizaciones y de la experiencia de quienes lideran en contextos reales. No ofrece fórmulas, sino criterios acerca de cómo construir confianza, decidir en condiciones de incertidumbre, movilizar equipos, sostener el propósito y llevar la estrategia a la acción.

El liderazgo de impacto es una práctica viva. Se despliega de maneras distintas según el contexto y las personas que lo encarnan.

Se expresa en la sostenibilidad, cuando el cuidado del planeta y de las comunidades deja de ser un complemento y se convierte en parte constitutiva de la creación de valor.

Se concreta en el talento, cuando se comprende que las personas crecen allí donde conviven la confianza, el propósito y la exigencia.

Se hace visible en la estrategia, cuando decidir en la complejidad deja de ser una ventaja y se convierte en una condición.

Se ordena en el direccionamiento, cuando el saber, el hacer y el ser se alinean desde la integridad.

SE TRATA DE UN ESPACIO PARA EXPLORAR LA NATURALEZA COMPLEJA Y MULTIDIMENSIONAL DEL LIDERAZGO. UN LUGAR DONDE LA INVESTIGACIÓN Y LA PRÁCTICA SE ENCUENTRAN PARA OFRECER ELEMENTOS QUE ORIENTEN DECISIONES RELEVANTES.

Y se proyecta en la innovación, cuando atreverse a reinventar deja de ser una opción y se convierte en una disposición frente a lo que aún no existe.

Pero hay algo que atraviesa todas estas dimensiones: el liderazgo de impacto no solo transforma organizaciones. También transforma a quien lidera.

Lo hemos visto en la formación y en la práctica. Quien lidera con coherencia deja de limitarse a gestionar lo existente para ejercer un poder con propósito. Ese tránsito —íntimo, silencioso, a veces exigente— es el que verdaderamente moviliza a otros.

Porque el impacto no se agota en los indicadores. También se expresa en las relaciones que construimos, en las decisiones que tomamos con otros y en las capacidades que despertamos en quienes nos rodean.

Esta primera edición de In-Sight es, ante todo, una invitación a pensar el liderazgo con profundidad y a asumirlo con responsabilidad.

Desde la Universidad y su Escuela de Administración compartimos una convicción esencial: liderar con impacto no es ocupar una posición; es hacerse cargo de las decisiones que hacen posible el futuro.

in

Liderazgo de sí mismo

El liderazgo se construye desde la coherencia personal. Antes de influir en otros, el líder se enfrenta a sus propias decisiones, creencias, hábitos y emociones. Pensar, sentir y actuar con coherencia es el punto de partida del liderazgo consciente. Aquí escuchamos a los líderes en su propia voz y exploramos la experiencia de liderarse a sí mismos como fundamento de toda influencia auténtica.

PARA TRANSFORMAR CON TU **LIDERAZGO**, DECIDE:

ESCUCHAR

Escucha – Silencia tu ruido interior, te permitirá comprender mejor a las personas, leer el contexto y ejercer un liderazgo más consciente y humano.

ATENCIÓN

COMPENSIÓN

DIÁLOGO

APERTURA

EMPATÍA

PRESENCIA

HUMILDAD

CONTEXTO

CONFIANZA

SILENCIO

RECONOCIMIENTO

ESENCIA

“UN LÍDER QUE SE **CONOCE** INSPIRA *confianza*”



Liliana Restrepo Arias, CEO de Frisby, es una de las empresarias más influyentes del sector gastronómico en Colombia. Bajo su liderazgo, la compañía ha fortalecido su crecimiento y cultura organizacional basada en el servicio, la innovación y el propósito empresarial. Su visión estratégica la posiciona como una líder que impulsa el desarrollo de una marca emblemática del país.

¿Cómo asume el liderazgo en su empresa?

Líder es quien inspira a emprender un camino. Cuando tenemos claridad hacia dónde queremos ir, podemos invitar a otros a que se sintonicen con un proyecto y su propósito. Liderazgo es propósito. Cuando se tiene un propósito claro, toda la energía y la fe se ponen al servicio de alcanzarlo. Si no sabemos hacia dónde vamos, pareciera que cualquier camino sirve y terminamos llegando a cualquier parte. Para mí, el líder es aquel a quien sigo hacia un lugar al que quizá no iría sola, pero si él o ella va, yo voy también. Hay una expresión de fe, de creer y de apostarle a algo.

¿Qué consejos puede dar sobre la importancia de liderarse a uno mismo?

He sido muy observadora y con una gran escucha. Siempre me pregunto qué hay detrás de las palabras, de un gesto o de una mirada. Me gusta pensar en el servicio al otro. Creo que, como en la guitarra, el sonido y el movimiento fluyen armoniosamente cuando se logra pulsar la fibra de manera adecuada. A veces vemos solo el exterior, pero una pregunta sencilla o un “¿cómo estás?”, pueden abrir la puerta.

En la medida en que me conozco, puedo reconocer a otras personas como un legítimo otro con sus propias dificultades. Eso exige compasión, primero conmigo misma, porque no somos perfectos ni necesitamos serlo. Necesitamos ser genuinos y auténticos. La vulnerabilidad es un gran potencial.

¿Qué acciones o prácticas han aportado a su formación como líder?

Desde hace 44 años medito todos los días. Ha sido un regalo y una herramienta para atravesar momentos difíciles. Todos vivimos etapas oscuras en las que parece que no vemos salida, pero la fe y la reflexión nos permiten comprender lo que ocurre.

Insisto en las cuatro dimensiones del ser humano: la física, la intelectual, la emocional y la espiritual. Son como las cuatro patas de una mesa y deben estar en equilibrio.

¿Cómo hace para tomar decisiones en contextos empresariales complejos?

Creo que como organización, somos navegantes. Cuando muchos ojos ven y leen el entorno, podemos llegar mejor a la meta. En 2020, durante la pandemia, quedamos con el 20 % de las ventas y 5.000 colaboradores. Fue una prueba enorme, además con Alfredo, nuestro fundador, enfermo. Lo que nos sostuvo fue lo que habíamos sembrado: contribución, reciprocidad y amor puestos al servicio.

Todos pensaron soluciones: desde el nivel operativo hasta la junta y los socios. La clave fue dar voz y respetar miradas distintas. Si no se permite hablar, no funciona. Una de mis fortalezas es la escucha: entender lo que el otro ve y yo no veo.

Propusimos ideas disruptivas, las pusimos en marcha y, si no funcionaban, ajustábamos. Iterábamos. Mantener la confianza de los clientes fue fundamental pues es algo que se construye paso a paso, pero que puede perderse muy fácil. Hay que cuidarla como la niña de los ojos.

Nuestro diferencial ha sido poner al ser humano en el centro. Desde esa humanidad hemos construido una marca querida. Frisby es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia y ha alcanzado posiciones destacadas en ética y gobierno corporativo. Con amor, cuidado y equidad sí se puede construir empresa. No es fácil, pero es posible.

Cuénteme sobre su libro, ¿cómo trabajan en la compañía desde la educación?

Escribí *Una pedagogía del vínculo*. Creemos que la educación es la base de la transformación de un país, no solo desde el conocimiento técnico, sino desde la formación del ser humano.

En Frisby llevamos 15 años trabajando con biodanza y educación biocéntrica. En nuestro colegio, tenemos 8 años con esta metodología en el currículo. En primaria se fortalecen las artes, la meditación y la música, mientras en bachillerato se complementa con áreas técnicas.

Creemos en una educación que integre el ser y el saber. Tenemos más de 750 jóvenes graduados en 40 años. Tiempo en el que no se nos han presentado casos de embarazos en adolescentes o de consumo de drogas ni bullying. Es un espacio seguro y de salud mental cuidada. El modelo ha sido probado en el colegio y en Frisby. Por eso escribí el libro y pensamos también en contar el modelo empresarial.

¿Cómo se materializa el propósito superior en la empresa?

La base del liderazgo es la coherencia. Un líder que se conoce inspira confianza. Por ello, las decisiones deben sustentarse en datos, disciplina y aprendizaje continuo.

En Frisby vivimos en formación permanente. Contamos con la Universidad

Frisby, con cinco escuelas. Primero somos, luego aprendemos y hacemos, porque sin proceso no hay sostenibilidad.

Para materializar propósitos, lo mejor es liderar con el ejemplo para que no brille una sola persona sino que brille el equipo. Así, lo que pensamos, sentimos y decimos puede, en coherencia, estar alineado.

¿Cómo ve los retos actuales, incluso frente a la Inteligencia Artificial?

Hoy surge la pregunta: ¿cómo nos diferenciamos de una máquina? Siendo genuinos. La IA devuelve lo que le damos, pero no puede replicar la autenticidad ni la ética del cuidado.

A las mujeres jóvenes les diría que no olviden su esencia. Somos cuidadoras de la vida, portadoras de sensibilidad y bondad. Eso es una fortaleza. El amor por la gente es enorme, pero también hay firmeza y decisiones claras. El equilibrio no es fácil, pero es necesario.

¿Qué papel ha jugado la Universidad EAFIT en este proceso?

Un líder debe reconocer que no sabe. Si no encontramos respuestas, vamos donde los expertos. La universidad ha sido una gran aliada. En nuestra relación con EAFIT ha habido escucha activa y soluciones a la medida. Esa disposición a escuchar ha sido fundamental. Porque todo comienza por ahí: por la escucha.

“NUESTRO DIFERENCIAL HA SIDO PONER AL SER HUMANO EN EL CENTRO. DESDE ESA HUMANIDAD HEMOS CONSTRUIDO UNA MARCA QUERIDA. FRISBY ES RECONOCIDA COMO UNA DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA”.

LIDERAR DESDE LO ESENCIAL



Gerente general Arturo Calle
Master of Business
Administration MBA
UNIVERSIDAD EAFIT

ESTEBÁN
GONZÁLEZ DUQUE.

ES TEMA RECURRENTE de conversación en las organizaciones el reto de liderar equipos en los que la Generación Z empieza a tener un papel destacado. Jóvenes digitales, informados, exigentes y con una gran orientación al propósito. En este contexto, escucho mucho decir que los modelos tradicionales de liderazgo implican repensarse. Sin embargo, creo es un tema de enfoque y que las bases fundamentales del liderazgo, como lo entiendo yo, se mantienen incólumes, tanto si el equipo es mayoritariamente joven como si es experimentado. Liderar y trabajar en equipo requiere construir sobre tres pilares esenciales: confianza, disciplina y pasión. Como se entiende en esta época y por las generaciones más jóvenes, cada uno de esos pilares, es el punto de diferencia.

La confianza es un valor no negociable para esta generación. Buscan acercarse a líderes auténticos, coherentes y transparentes. No siguen ni respetan jerarquías por obligación, sino convicciones por elección. Construir confianza exige coherencia entre el discurso y la acción, apertura al diálogo, capacidad de reconocer errores y un gran reconocimiento de vulnerabilidad del líder. En este entorno, la autoridad no se impone, se gana.

La disciplina adquiere un significado diferente. No se trata de control, ni de horarios; tampoco de si presencial o híbrido; se trata de foco y consistencia. Las nuevas generaciones valoran la libertad tanto como la claridad sobre el propósito y las prioridades. Liderar con disciplina es establecer marcos de acción que les permitan crear, innovar, ejecutar con eficiencia y cometer errores, sin perder la dirección estratégica.

La pasión es el vínculo emocional que conecta el talento con el propósito. Las nuevas generaciones buscan proyectos que trasciendan lo económico, entornos donde puedan aportar ideas, experimentar y aprender. El liderazgo debe inspirar entusiasmo y sentido, recordando que en la resignación nadie es productivo.

Este estilo de liderazgo, en el que creo profundamente, no solo responde a las expectativas de una nueva generación: es la conexión entre la cultura y la estrategia. Porque ninguna estrategia prospera sin una cultura que la respalde. Las organizaciones que comprendan que la confianza moviliza, la disciplina ejecuta y la pasión conecta, serán las que logren convertir sus estrategias en resultados sostenibles y su liderazgo en un verdadero factor de ventaja en el mercado.

La pasión es el vínculo emocional que conecta el talento con el propósito. Las nuevas generaciones buscan proyectos que trasciendan lo económico, entornos donde puedan aportar ideas, experimentar y aprender.

“UN LÍDER

DEBE TENER MENTALIDAD

Ricardo Leyva Gutiérrez es empresario, inversionista, visionario de la industria del entretenimiento y los eventos, además de uno de los *sharks* de Shark Tank Colombia. Fundador de Latir, agencia pionera en conectar marcas con propósito, y de Dios Mío Coffee, el sello de café premium creado junto a Sofía Vergara, en esta conversación reflexiona sobre los errores más comunes de los nuevos líderes, los hábitos innegociables para dirigir equipos y los principios que siguen siendo el corazón del buen marketing.

de ataque”

FOTO: LATIR EXPERIENCES



¿En qué están fallando los nuevos líderes versus la “vieja escuela”?

Para mí es clarísimo: volvieron el emprendimiento una moda o una teoría, pero en realidad es un trabajo. No basta soñar o sentarse a aprender a emprender porque hacer empresa tiene método y valores. El 90% de los emprendimientos se quiebran porque creen que primero hay que hacer la app, antes que mirar cuál es el problema o la oportunidad real, y terminando invirtiendo dinero en cosas innecesarias.

¿Cuáles son esas cosas innecesarias?

Depende del sector, pero el problema básico es que las oportunidades reales nacen de una necesidad insatisfecha o un problema. Mucha gente se enfoca en ideas que cree buenas, en lugar de centrarse en resolver el problema. Otros quieren invertir y crecer rápido, pero se quiebran. Las empresas tecnológicas se centran en la valoración, no en la gestión, y la segunda es la que consolida el negocio porque instala el ciclo de vender, cobrar, vender.

¿Cuánto tiempo debería un emprendedor insistir antes de dejar una idea?

Esperar que una empresa “explote” es no entender lo que significa construir en una industria. Cada sector tiene su ritmo, pero todos requieren la gasolina de la estrategia, el marketing y la contabilidad bien hecha. Rappi no se hizo en dos años y Nubank tardó más de una década en consolidarse.

¿Qué es un mal líder?

Todos tenemos algo de malos líderes. Yo, por ejemplo, soy muy malo para enseñar directamente, pero inspiro desde la innovación porque siempre me rodeo de los mejores. El peor error de un líder es no reconocer sus debilidades o tener miedo a compartir poder y, por ende, no rodearse de los mejores.

EL PEOR ENEMIGO DE UN EMPRENDIMIENTO ES CONFUNDIR EL SUEÑO CON LOS RESULTADOS; EL SUEÑO ES LO QUE TE MOTIVA A TRABAJAR POR RESULTADOS CADA DÍA.

¿Cuáles son los hábitos innegociables para un líder?

El primero es la mentalidad. Soy piloto y aplico lo que llamo *actitud de ataque*: mantener siempre un poco más de velocidad de la necesaria para volar. En los negocios eso significa estar en modo crecimiento, abiertos a innovar y a mejorar continuamente. Un líder debe ser el principal promotor de la innovación, aunque no sea quien la ejecute.

Usted es un abanderado del marketing.

¿Cuáles son sus pilares básicos, sin importar el tipo de negocio?

Hay que tener método, definir la diferencia competitiva y el propósito, que no es algo social o decorativo sino la razón por la cual la gente en la compañía se levanta a crear cada día. El marketing se trata de entender qué haces que sea bueno e importante para la gente, y actuar coherentemente con eso. Si logras que tu producto o servicio cumpla esa promesa, tienes una ventaja real en el mercado.

sight

Diseño de futuro

Mirar hacia el futuro es un acto estratégico. Comprender las tendencias, leer las señales del entorno y anticipar los movimientos de quienes influyen en la economía y la sociedad permite orientar decisiones en contextos de incertidumbre. Desde la academia, no solo analizamos el pasado: exploramos escenarios posibles y estudiamos cómo se construyen los futuros que las organizaciones están llamadas a liderar.



PARA TRANSFORMAR CON TU **LIDERAZGO**, DECIDE:

POSIBILIDAD FUTURO CREATIVIDAD ESCENARIOS INNOVACIÓN EXPLORACIÓN

IMAGINAR

Imagina – Atrévete a pensar más allá de lo evidente y a transformar la incertidumbre en oportunidad para guiar a otros con claridad y propósito.



ESPERANZA VISIÓN CURIOSIDAD ALTERNATIVAS TRANSFORMACIÓN DISEÑAR

CREACIÓN

del futuro

HACIA UNA PERSPECTIVA PRÁCTICA

La humanidad parece enfrentar desafíos cada vez mayores: conflictos armados, pandemias, menos recursos naturales, etc. Empresas y organizaciones buscan plantear soluciones, pero los estudios de gestión o administración parecen quedarse atrás. ¿Puede la academia ayudar a generar soluciones viables? Los estudios en future making, con una perspectiva centrada en la práctica, pueden ser la respuesta.

MATTHIAS WENZEL

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD LEUPHANA DE LÜNEBURG, ALEMANIA
PROFESOR VISITANTE UNIVERSIDAD EAFIT
REFERENTE INTERNACIONAL EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES



EL GIRO HACIA LA **CREACIÓN** DEL FUTURO EN LOS ESTUDIOS DE GESTIÓN

LA CREACIÓN DEL FUTURO es un fenómeno moderno. Sólo a finales del siglo XVIII, los seres humanos comenzaron a querer dar forma al curso de la historia haciendo el futuro. Esto requirió la posibilidad de que, a diferencia de los tiempos premodernos, el futuro pudiera y debiera diferir del pasado. Con la medición estadística y la proyección en auge, la creación de futuro estuvo dominada por la planificación, es decir, la formulación y persecución de proyecciones basadas en objetivos como un medio central para sincronizar de manera eficiente muchas partes de las organizaciones y la sociedad. Por ejemplo, la tecnificación de las fábricas dio lugar a la producción en masa y las mejoras en los transportes hicieron posible planear y generar cadenas de suministro globales. Los socios comerciales se orientaban conjuntamente hacia metas de entrega acordadas y tendían a cumplirlas. Así, la planificación contribuyó a domar y, en cierta medida, a desproblematizar la apertura del futuro.

Sin embargo, la certeza respecto a la realización de las proyecciones basadas en objetivos se ha erosionado recientemente ante crisis, desafíos a gran escala y tecnologías difíciles de manejar.

Hoy día, a diferencia de esa época, no prima la confianza en el progreso constante de la humanidad. Ante esta incertidumbre, la planificación ha dejado de ser la reina de las formas de crear futuros y han aparecido alternativas: agile, foresight, métodos lean, design thinking, etc. Todas estas formas de hacer futuros prometen ofrecer alternativas a las proyecciones basadas en objetivos, manteniendo al menos en parte el carácter técnico y orientado a la eficiencia de la planificación. Por ejemplo, los procedimientos técnicos detallados de agile, centrados en objetivos de corto plazo continuamente afinados y revisados, permiten la coordinación eficiente del trabajo entre departamentos organizacionales. No obstante, hay otras que parecen tendencias "mundanas", al punto de que los estudios de gestión ni siquiera las han tenido en cuenta.

Así pues, podemos ver que la creación del futuro se ha vuelto algo importante para gobiernos y organizaciones. Un ejemplo claro son los ODS: en vista de lo que parece venir, se formulan ciertas metas para lograr, con un plazo de varios años, sobre temas trascendentes para la humanidad.



LA CREACIÓN DEL FUTURO ES UN FENÓMENO MODERNO. SÓLO A FINALES DEL SIGLO XVIII, LOS SERES HUMANOS COMENZARON A QUERER DAR FORMA AL CURSO DE LA HISTORIA HACIENDO EL FUTURO.

¿Respondemos a un futuro que vendrá, o lo creamos mediante nuestras acciones? Como lo formularon Hilbolling et al. (2022), uno de los mayores desafíos en las organizaciones y sociedades contemporáneas es entender e implementar formas de producir futuros que movilicen y contribuyan a coordinar esfuerzos colectivos. El campo de investigación sobre *future making* tiene la capacidad de ofrecer estos conocimientos. Pero, ¿qué es *future making*?

Para empezar, conviene definir la creación del futuro como "las formas en que los actores organizacionales producen y llevan a cabo aquello que aún no ha llegado". Y dentro del *future making*, se ha llegado a crear categorías de futuros: deseables o no; sostenibles o no; accionables o visionarios; utópicos o distópicos. Además de ello, se ha investigado cómo influyen otros factores al pensar en el futuro: herramientas y tecnologías; afectos y ética; marcos y conocimiento; trayectorias y eventos; expectativas e hipérbole; movimientos sociales y economías alternativas. No obstante, estas discusiones corren el riesgo de volverse un discurso vacío en el cual cabe todo y nada a la vez. Todo, pues cualquier acción tiene consecuencias en el futuro, y nada, porque -si pretende ser una explicación alterna a fenómenos ya muy claros- en realidad no se necesita.

LA PERSPECTIVA DE LA PRÁCTICA

EN RESPUESTA A ESTAS PREOCUPACIONES, nuestro punto es que existe valor en comprender la creación de futuro desde una perspectiva de la práctica (*practice perspective*). En un sentido amplio, esta perspectiva es una agenda compartida para estudiar fenómenos organizacionales desde el punto de vista de las prácticas que los constituyen, entendiendo las prácticas como las unidades fundamentales de la vida social, compuestas por actividades corporales y mentales, artefactos materiales, uso de lenguaje, saberes, afectos, emociones y relaciones con otros. Estas prácticas, que son situadas, recurrentes y socialmente reconocidas, organizan el comportamiento colectivo y coordinan las interacciones entre los actores. La perspectiva de la práctica se enfoca en las prácticas mismas como objeto de análisis, más que en las estructuras, instituciones o individuos. Por ejemplo, puede hablarse de la práctica de hacer reuniones, las prácticas de la cocina doméstica o las de la alta cocina.

Por otro lado, esta perspectiva define cuatro dimensiones para comprender cualquier práctica:

Performatividad: la vida social se materializa a través de la realización de prácticas; la realidad es algo que "se hace existir".

Situacionalidad: las prácticas se realizan en respuesta a una situación dada, luego su realización tiene variaciones (por ejemplo, una reunión puede ser presencial, en línea o un almuerzo de trabajo).

Heterogeneidad: las prácticas son parte de cúmulos más amplios de prácticas (una práctica de cocina implica otras de provisión de insumos y otras de consumo, como en un restaurante lujoso o una cena familiar).

Relacionalidad: las partes discursiva, corporal y material de las prácticas están interconectadas, pues unas prácticas dan forma a otras y viceversa.

Considerando las cuatro dimensiones en conjunto, sostenemos que una perspectiva de práctica sobre la creación de futuro es particularmente útil para comprender la prevalencia contemporánea de los futuros y la creación de futuro en la vida organizacional. Si la vida organizacional y social contemporánea se caracteriza por la incertidumbre sobre lo que vendrá,

si los futuros (en plural) se traen a la existencia de manera performativa mediante conjuntos heterogéneos y constelaciones de prácticas de creación de futuro interrelacionadas, y si la ejecución de las prácticas de creación de futuro está situacionalmente incrustada como un fenómeno del presente, se sigue que examinar y teorizar sobre las prácticas de creación de futuro nos ayude a comprender la aparición y reproducción de esta indeterminación como una experiencia distintiva que caracteriza la vida organizacional contemporánea en medio de la aparición continua de crisis interrelacionadas, desafíos a gran escala y tecnologías difíciles de manejar.

Se trata de construir un puente entre esos escenarios futuros y el día a día de hoy. En las escuelas de negocios se habla de estrategias, comunicación, liderazgo, KPI, entre otras, y se teoriza sobre la mejor manera de hacer que ello funcione para cumplir con los objetivos de la organización. Su implementación se traduce en acciones concretas de los trabajadores: reuniones internas, envío de correos, capacitaciones, reuniones con stakeholders, manejo del tiempo, decisiones estratégicas. Con el tiempo, estas acciones se cristalizan en prácticas, y cada organización tiene las suyas propias. La *perspectiva de la práctica* ayuda a ver cómo cada una aporta algo en la creación del futuro, ya sea dentro de la organización o fuera de ella.

"DESDE UNA PERSPECTIVA PRÁCTICA, EL FUTURO ES UN FENÓMENO DEL PRESENTE, EN LA MEDIDA EN QUE SURGE A MEDIDA QUE LOS ACTORES ORGANIZACIONALES REALIZAN PRÁCTICAS DE CREACIÓN DE FUTURO."



FRUTOS EN LOS ESTUDIOS DE GESTIÓN

EN ESTA ÚLTIMA SECCIÓN, explicamos las tres maneras en que nuestra investigación amplía el floreciente campo de la creación de futuro en los estudios de gestión. Primero, fundamenta el reciente giro hacia la creación de futuro en los estudios de gestión. Es decir, aunque esta proliferación constituye una amenaza para el campo de la creación de futuro, argumentamos que la pluralidad contemporánea de futuros y de creación de futuro debe traducirse correctamente en una pluralidad de futuros y de creación de futuro examinados en los estudios de gestión. En otras palabras, porque la construcción de futuro debe convertirse en tema de conversación y debate en las escuelas de administración.

En segundo lugar, en respuesta a la necesidad elaborada de un fundamento conceptual, proponemos una *perspectiva de la práctica* sobre la creación de futuro al articular y clarificar sus dimensiones clave. Hacer justicia a la pluralidad de futuros y prácticas de creación de futuro nos permite comprender la utilidad analítica de las formas de involucrarse con los futuros desde una perspectiva de práctica. Es precisamente la apertura a una pluralidad de formas explícitas, sutiles e incluso “mundanas” de producir y llevar a cabo futuros, así como la provisión de suficiente especificidad conceptual, lo que permite a los académicos entender cómo los actores organizacionales crean futuros. Aunque pueda sonar abierta o

ambigua, la *perspectiva de la práctica* permite una conceptualización adecuada del *future making* por parte de las organizaciones.

Finalmente, nuestro enfoque también aporta claridad metodológica a la investigación sobre la creación de futuro. Desde una perspectiva práctica, el futuro es un fenómeno del presente, en la medida en que surge a medida que los actores organizacionales realizan prácticas de creación de futuro. Por lo tanto, los enfoques cada vez más adoptados y parcialmente establecidos para comprender y explicar flujos de actividad situados —investigaciones etnográficas, métodos basados en video, etc.— son muy adecuados para abordar preguntas de investigación relacionadas con la creación de futuro. Por lo tanto, también alentamos a los defensores de los enfoques centrados en el futuro para la construcción de teoría e investigación a prestar mayor atención a la creación de futuros como una parte oportuna, importante y relevante de la vida organizacional.

Consulta las referencias bibliográficas de este artículo en:



CÓMO EL ESTILO DE
LIDERAZGO
DEFINE EL DESEMPEÑO DEL
del equipo

Un estudio empírico con 577 directivos colombianos demuestra que integrar estilos de liderazgo según el equipo y el contexto genera los niveles más altos de desempeño. El único estilo sin lugar es el que renuncia a liderar.

La integración de liderazgo transformacional y transaccional, ajustada al contexto y la madurez del equipo, produce los niveles más altos de compromiso, efectividad y satisfacción. El liderazgo pasivo-evasivo deteriora el desempeño de forma sistemática y no tiene uso válido en ningún contexto organizacional. No es autonomía concedida ni una opción neutral: es la renuncia a ejercer el liderazgo, y sus consecuencias sobre el equipo son acumulativas e invisibles hasta que se vuelven irreversibles.

ALEXANDER GARZÓN-LASSO, PH.D
DIRECTOR IN-SIGHT
CENTRO DE LIDERAZGO DE
IMPACTO UNIVERSIDAD EAFIT

DR. JORGE SERRANO-MALEBRÁN
PROFESOR INVESTIGADOR
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS,
CHILE

CARLOS MOLINA OYARCE, PH.D.
DIRECTOR MAGÍSTER EN
CIENCIAS EMPRESARIALES, FACEA,
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
NORTE, CHILE

SANDRA MILENA ARENAS ARANGO
DIRECTORA MBA EAFIT

IMAGINEMOS un directivo que evita decidir, delega sin orientar y aparece solo cuando algo ya salió mal. Ese patrón tiene nombre —liderazgo pasivo-evasivo— y, según un estudio con 577 directivos de empresas colombianas, es uno de los factores con mayor impacto negativo sobre el rendimiento organizacional, aunque pocas veces se le nombra con la claridad que merece.

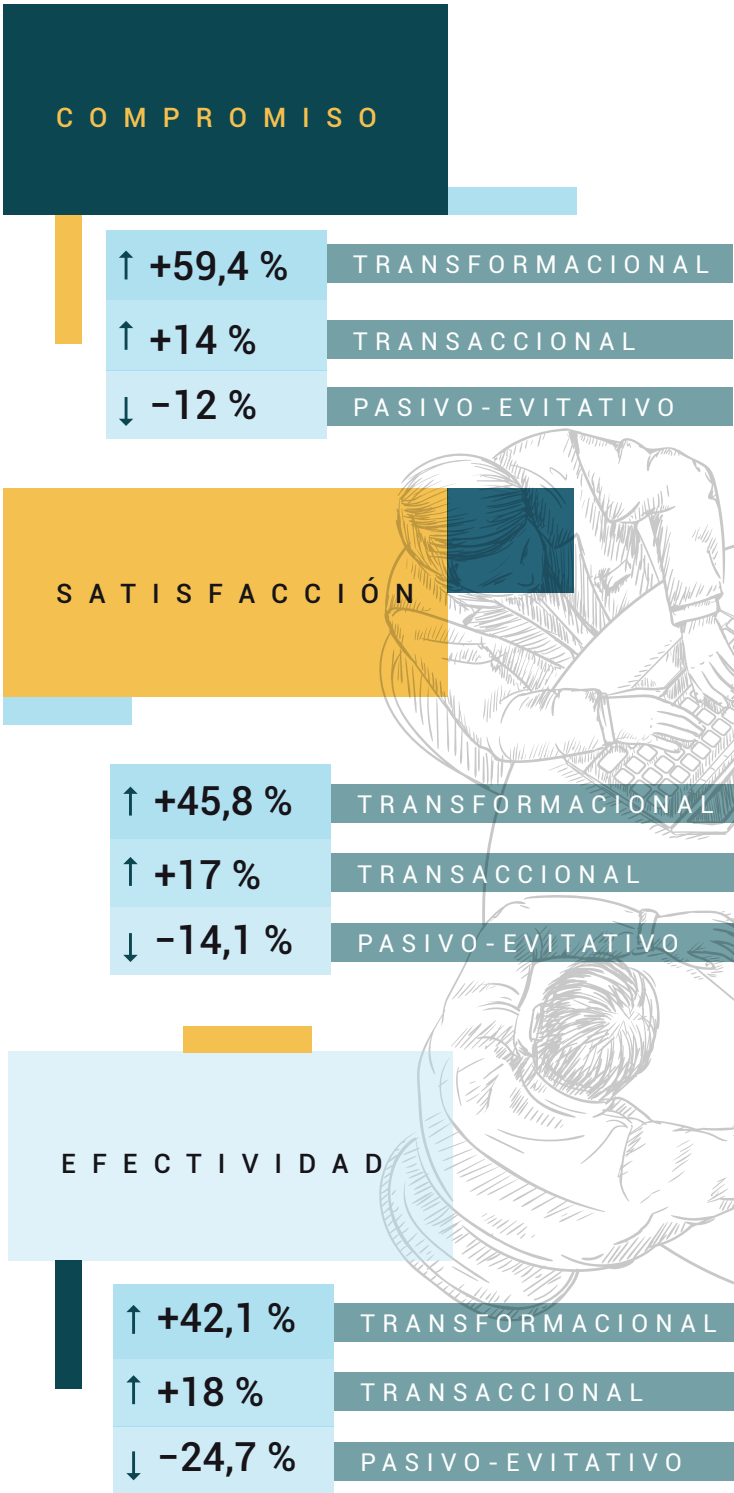
La investigación aborda una pregunta que rara vez se responde con rigor empírico en América Latina: ¿qué estilo de liderazgo impacta más sobre el compromiso, la efectividad y la satisfacción de los colaboradores? Los resultados cuestionan una dicotomía que con frecuencia distorsiona el debate directivo: la evidencia muestra que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional aportan valor real, que se potencian cuando se combinan con inteligencia situacional, y que el verdadero problema no está en cuál de los dos prevalece, sino en cuándo ninguno de los dos está realmente presente.

TRES ESTILOS,
UNA SOLA PREGUNTA

El modelo de rango completo, desarrollado por Bass y Avolio, distingue tres estilos directivos. El transformacional inspira a los colaboradores a conectar su propósito personal con el de la organización: el líder actúa como mentor, estimula el pensamiento creativo, articula una visión compartida y genera confianza a través de la integridad y el ejemplo. El transaccional opera mediante el intercambio: metas claras, reconocimiento por logros y corrección oportuna ante desviaciones. Lejos de ser un estilo de segundo orden, constituye la arquitectura operativa que da estabilidad y dirección al equipo; combinado con el transformacional, la claridad del primero y el propósito del segundo se refuerzan mutuamente, generando condiciones para un desempeño sostenido. El pasivo-evasivo se define por la ausencia de dirección real: estos directivos evitan decidir, no establecen objetivos claros, no ofrecen retroalimentación y solo intervienen cuando los problemas ya son graves.

El equipo aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X) en español a 577 directivos de distintos sectores económicos en Colombia —50,1% hombres, 49,9% mujeres, edad promedio de 37 años— y analizó los datos mediante modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). El modelo explica el 57,6% de la varianza en compromiso extra, el 49,4% en satisfacción laboral y el 43,6% en efectividad percibida.

Los tres gráficos que siguen desagregan visualmente estos resultados por cada variable de resultado: compromiso, satisfacción y efectividad. En cada uno, las líneas representan el coeficiente de impacto de los tres estilos de liderazgo sobre esa dimensión. La lectura es consistente en los tres casos: el estilo transformacional muestra el efecto positivo más alto, el transaccional contribuye de forma moderada pero real, y el pasivo-evasivo es el único que aparece en terreno negativo. Vistos en conjunto, los gráficos ilustran una misma conclusión desde tres ángulos distintos: no hay un estilo neutro. Cada forma de liderar —o de no liderar— deja una huella medible en el desempeño del equipo.



Coefficientes de ruta PLS-SEM. Todos los resultados son estadísticamente significativos (p < 0,05).

INVESTIGACIÓN DESTACADA

La lectura más precisa no es 'transformacional versus transaccional', sino ambos estilos activos frente a la ausencia de liderazgo. Cuando sus efectos se integran en función del contexto y la madurez del equipo, los niveles de desempeño son sustancialmente más altos que los de cualquiera de los dos en solitario. Un equipo en transformación estratégica requiere mayor énfasis inspiracional; uno en operaciones de alta precisión se beneficia de la claridad y el seguimiento transaccional. En la mayoría de los contextos reales, la respuesta óptima es la proporción adecuada de ambos estilos, ajustada al momento y a las necesidades específicas del equipo.

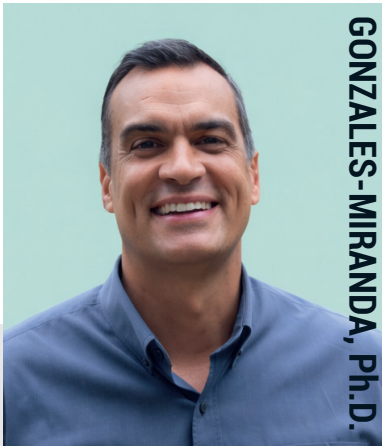
LA LECTURA MÁS PRECISA NO ES 'TRANSFORMACIONAL VERSUS TRANSACCIONAL', SINO AMBOS ESTILOS ACTIVOS FRENTE A LA AUSENCIA DE LIDERAZGO. CUANDO SUS EFECTOS SE INTEGRAN EN FUNCIÓN DEL CONTEXTO Y LA MADUREZ DEL EQUIPO, LOS NIVELES DE DESEMPEÑO SON SUSTANCIALMENTE MÁS ALTOS QUE LOS DE CUALQUIERA DE LOS DOS EN SOLITARIO.

TRES IMPLICACIONES PARA DIRECTIVOS Y ORGANIZACIONES

- **Primero**, medir el estilo de liderazgo predominante en la organización: muchas organizaciones descubren, al aplicar pruebas validadas, qué comportamientos determinan el liderazgo en la organización más allá de lo que creen o promueven practicar.
- **Segundo**, desarrollar la capacidad de integrar estilos según el contexto del equipo: los líderes más eficaces no son los que dominan un solo estilo, sino los que saben cuándo inspirar y cuándo estructurar. La formación en liderazgo debería trabajar tanto competencias transformacionales —visión, motivación, desarrollo individual— como transaccionales —claridad de metas, seguimiento y reconocimiento—, cultivando la inteligencia situacional necesaria para combinarlas.
- **Tercero**, identificar y desincentivar el liderazgo pasivo-evasivo: a diferencia de los otros dos estilos, que aportan valor en distintas proporciones según la situación, el pasivo-evasivo no tiene uso positivo en ningún escenario. Hacerlo visible —nombrarlo, medirlo y abordarlo— es una de las intervenciones con mayor retorno potencial para cualquier organización.

El estilo de liderazgo no es un detalle estético de la cultura organizacional. Es una variable con consecuencias directas y medibles sobre lo que los colaboradores están dispuestos a dar, cuán efectivos son y cuán satisfechos se sienten con su trabajo. La pregunta relevante para cualquier directivo no es si ser un líder transformacional o transaccional. Es: ¿sabe cuándo y cómo usar cada uno?

LIDERAZGO... Y ESO, ¿QUÉ ES?



Profesor, Consultor e Investigador
Universidad Eafit

HE LEÍDO Y ESCUCHADO muchas definiciones que, de forma ambigua y genérica, parecen decir mucho, pero en realidad poco o nada. Su uso está tan extendido que parece que toda acción está relacionada con él. Hemos otorgado al liderazgo carácter de omnipotencia y al líder de omnisciencia. Entonces, ¿todo lo que se hace en las organizaciones es liderazgo? Si esto fuera así, toda acción sería consecuencia del liderazgo y, por tanto, todas las personas serían líderes. Esto es tan extremo y poco creíble, que pierde sentido. Volvamos: ¿Qué es liderazgo?

Busquemos una base para evitar que tal ambigüedad nos lleve a una desesperanza. Hay consenso en considerar que el liderazgo es influir en algo o en alguien. Pero esto no ayuda mucho porque al aplicar ese razonamiento, todo sería influenciable y terminaríamos en un absolutismo que no deja respuestas claras. Toda influencia busca algo, por lo que al liderazgo se le asocia con algún tipo de resultado y es común añadirle un "apellido" para precisar esa influencia. Una lista corta: liderazgo auténtico (¿existe uno inauténtico?), espiritual (¿influir el espíritu?), transformador (¿todo se

transforma?), transaccional (¿qué se negocia?), entre otros.

Propongo agregar otro apellido: "impacto" (solo para esta reflexión). El vocablo remite a un efecto, un cambio medible. Entonces, ¿qué es un liderazgo de impacto? Identifico tres momentos en que transita: primero, la gestión, que moviliza y mantiene el funcionamiento de la organización. Informa, pero no aporta más allá de las acciones regulares; segundo, los resultados que surgen de esta gestión, sin afirmar que toda gestión es efectiva; y tercero, el impacto: un proceso que produce cambios y transformaciones medibles, modifica tendencias y logra mejoras sostenidas en el tiempo. El liderazgo es una gestión efectiva que impacta en la realidad.

Entonces, no todo en una organización es liderazgo, ni toda persona que actúa en ella sea líder, quiera o deba serlo. El liderazgo implica adquirir habilidades que seleccionan y otorgan responsabilidades a las personas. No es un ser "supremo", tiene límites. Pregúntale a la gente: ¿Eres líder? ¿Qué líderes? ... Escucha sus respuestas.

Su uso está tan extendido que parece que toda acción está relacionada con él. Hemos otorgado al liderazgo carácter de omnipotencia y al líder de omnisciencia.

LA EXPERIENCIA DEL



colaborador y su
FIDELIZACIÓN

Retener el talento es hoy uno de los mayores desafíos empresariales. Este texto explora cómo la experiencia del colaborador, según estudios del Grupo GIAO, se convierte en clave para lograr su fidelización.

JUAN PABLO ROMÁN CALDERÓN
PROFESOR DISTINGUIDO ÁREA DE ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

EDWIN OSORIO LEMA
PROFESOR ASISTENTE ÁREA DE ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

DURANTE LA RECIENTE PANDEMIA, el abandono voluntario de los colaboradores se incrementó de manera importante (De Smet, Dowling & Schaninger, 2022). Aunque en el mercado laboral el balance entre oferta y demanda se ha estabilizado, nuevos fenómenos como el abandono silencioso, que se refiere a ser parte de la organización durante varios años pero con intenciones de desvincularse (Allas & Mugayar-Baldocchi, 2023), hacen que las organizaciones sigan atentas y dispuestas a emplear estrategias de gestión humana para fidelizar su talento.

Para hacer frente a los retos actuales, las estrategias de gestión humana deben ampliar su espectro y vincularse con las prácticas cotidianas de gestión del talento (Collings et al., 2021). Esto implica procurar que los intereses de las partes involucradas con la organización estén definitivamente vinculados y, según esto, implementar prácticas de gestión humana pertinentes.

Recientemente, investigadores del Grupo de Investigación en Gestión Humana (GIAO) publicaron dos artículos académicos que muestran la importancia de implementar la estrategia del colaborador, que concibe la experiencia del colaborador como los múltiples puntos de contacto o interacciones organizacionales, sociales y/o privadas que él experimenta durante todo su trayecto en la organización (Batat, 2022; Plaskoff, 2017).

El primero (Peláez & Roman Calderon, 2024) muestra el caso de una

PARA HACER FRENTE A LOS RETOS ACTUALES, LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA DEBEN AMPLIAR SU ESPECTRO Y VINCULARSE CON LAS PRÁCTICAS COTIDIANAS DE GESTIÓN DEL TALENTO (COLLINGS ET AL., 2021).

empresa que al diseñar una estrategia de experiencia del colaborador e implementarla a través de prácticas de gestión humana concretas, incrementó la fidelización de su personal. Adicionalmente, el artículo muestra cómo los niveles de fidelización de los colaboradores y los de los clientes de la empresa están positivamente relacionados, luego de la implementación de la estrategia. Tiene sentido pensar que la permanencia del equipo humano de la empresa genere también cercanía entre los clientes, y con ello una relación más duradera.

El segundo (Roman Calderon et al., 2025) aborda el caso de los estudiantes que realizan sus prácticas profesionales. Los practicantes son una respuesta potencial a las brechas de talento que enfrentan las organizaciones, de allí que el artículo enfatice la importancia de estrategias que busquen fidelizarlos. Los resultados del estudio sugieren fortalecer la experiencia de los practicantes en dos puntos de contacto específicos: los



procesos de atracción y de offboarding. Adicionalmente, los hallazgos muestran que, después de la compensación monetaria, los factores que más influyen positivamente en la fidelización de los practicantes son la experiencia con los procesos de desarrollo, la compensación total y la relación con el jefe directo.

En conclusión, los dos artículos escritos por GIAO y publicados en revistas académicas de primer nivel sugieren que el diseño e implementación de la estrategia de experiencia del colaborador son fundamentales para afrontar los retos actuales en talento que enfrentan las organizaciones. Una buena estrategia del colaborador, su planeación e implementación rigurosas y con la participación de los colaboradores, particularmente en la identificación de los puntos de contacto clave en su viaje organizacional, puede redundar positivamente en la fidelización de un talento cada vez más fugaz.

LOS PRACTICANTES SON UNA RESPUESTA POTENCIAL A LAS BRECHAS DE TALENTO QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES, DE ALLÍ QUE EL ARTÍCULO ENFATICE LA IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS QUE BUSQUEN FIDELIZARLOS.

Consulta las referencias bibliográficas de este artículo en:



LA COHERENCIA EN EL LIDERAZGO



CLAUDIA LUCÍA GARCÍA ORJUELA

Directora ejecutiva Jardín Botánico de Medellín
Administración de Negocios - Universidad EAFIT

MUCHAS VECES cuando hablamos de liderazgo, caemos en la tentación de hablar de personas perfectas y mostrarnos así implica el riesgo de que otros estén constantemente buscando errores que, al encontrarlos, serán implacables, pues la perfección no existe.

El inicio de cualquier proceso de desarrollo personal, especialmente de liderazgo, es el autoconocimiento. La capacidad de hacernos preguntas profundas sobre nuestra historia, emociones y decisiones es lo que permite el crecimiento personal. Es la posibilidad de entendernos como un todo: lo racional, lo emocional, lo consciente y lo inconsciente, pues actuamos diariamente con la mezcla de todos estos aspectos. El autoconocimiento está lejos de ser un destino final. Implica preguntas sobre el aprendizaje, lo que se nos dificulta y lo que se nos facilita. Es explorar el deseo, el disfrute y declarar el propósito (o los propósitos) y nuestros principios como marco de actuación.

Defino la coherencia como la alineación entre el pensamiento, el sentimiento y el movimiento, enmarcada en lo que soy, mi

propósito y mis principios. En uno de sus libros, Michael Hyatt escribe: “Las personas con alto desempeño no se rinden simplemente porque una solución falló. En cambio, siguen buscando lo que podría funcionar y no paran hasta que lo encuentran”. Esto es la perseverancia en el actuar con coherencia. Cuando los principios, el propósito y la coherencia se alinean, es más fácil identificar las decisiones a tomar, no más fácil tomarlas.

La unión de los principios propios, los organizacionales y los de los líderes permite cohesión en la solución de situaciones. No encontrarse en los principios es razón fundamental para irse de un lugar, de una situación o de una persona. Si se actúa con coherencia, las consecuencias de las decisiones, favorables o no, se enfrentan con la claridad de las razones que nos llevaron a tomarlas.

Alguien me dijo: “El mundo es de los valientes”. Hacer lo correcto cuesta incluso dinero o la relación con alguien, por eso la valentía requiere de la coherencia para hacerse más fuerte y defender lo propio.

El inicio de cualquier proceso de desarrollo personal, especialmente de liderazgo, es el autoconocimiento. La capacidad de hacernos preguntas profundas sobre nuestra historia, emociones y decisiones es lo que permite el crecimiento personal.

in-sight

Aprendizaje significativo

El conocimiento cobra valor cuando transforma la realidad. En EAFIT, la investigación, los estudios de caso y las mejores prácticas se traducen en aprendizajes accionables para líderes y organizaciones.

Aquí convergen la evidencia académica y la experiencia aplicada, generando in-sights que orientan la acción, fortalecen la toma de decisiones y amplifican el impacto del liderazgo.

REALIDAD

INCIDENCIA

SOSTENIBILIDAD

PROPÓSITO

RESULTADOS

PARA TRANSFORMAR CON TU **LIDERAZGO**, DECIDE:

IMPACTAR

Impacta – Convierte la visión en acción y mide tu liderazgo por los cambios reales y sostenibles que generas en las personas y en la sociedad.

ACCIÓN

CAMBIO

TRANSFORMACIÓN

VALOR

DECISIÓN

COHERENCIA

Las conversaciones

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DETERMINAN EL TIPO DE



LIDERAZGO

Alexander Garzón-Lasso, profesor de la Universidad EAFIT desde hace 10 años, habló sobre la transformación empresarial a partir del liderazgo directivo. Tuvo una formación de base como ingeniero de producción, después vino una maestría en administración, y en el último escalafón cursó un doctorado en administración estratégica, donde estudió la relación entre los líderes y la ética.

ENTREVISTA A ALEXANDER GARZÓN-LASSO, PH.D
DIRECTOR IN-SIGHT
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO UNIVERSIDAD EAFIT

Hoy su enfoque está en el liderazgo desde la alta dirección, el cual está determinado enfáticamente por el tipo de organización donde se ejerce. Garzón respondió algunas preguntas sobre cómo se configura el liderazgo desde la dirección empresarial, hablando no solo con su voz, sino representando la de muchos profesores que en EAFIT trabajan con liderazgo, recogiendo las conversaciones que se forjan en la red de liderazgo de la Universidad.

¿Cuáles son las características que tiene el liderazgo directivo?

Son varias. Hay que ponerlo primero en el contexto de la organización, o sea, uno ejerce el liderazgo y la dirección en el contexto de las organizaciones. Hay que entender que no todas son iguales ni se diseñan igual ni tienen comportamientos iguales; que según el tipo de conversación que se viva en la organización, también hay un estilo de dirección.

¿Cómo están tipificadas las organizaciones?

Hay diferentes tipos de diseños, y cada uno es el entorno en que se da el liderazgo. Hoy se habla de organizaciones líquidas, jerárquicas y hasta horizontales, pero al final todas permiten la delegación o la asignación de responsabilidades. Y en la medida en

que las personas que participan en ella comprenden sus responsabilidades (con el alcance que tienen), así podemos decir que se configuran unos roles específicos.

La primera estructura básica es la *burocracia mecánica*, que consiste en una organización cuyos procesos y producto están altamente estandarizados. Se busca que las personas que trabajan en la realización o generación de los productos sigan unas normas y unos estándares que permitan garantizar una calidad.

Otra es la *organización simple*. Así son la mayoría de organizaciones en Colombia y quienes las lideran tienen la capacidad de hacer supervisión directa. Son organizaciones tan flexibles que, si el usuario/cliente hace una observación de mejoramiento del producto, el mismo gerente o la supervisión directa (lo que se llama “el lápiz estratégico de la organización”) puede tomar decisiones para poder cambiar los estándares.

Existe otra que se llama la *burocracia profesional*. Este tipo de organización es muy cercana a empresas de conocimiento, donde las personas que trabajan logrando el servicio o el producto requieren alto conocimiento y habilidades para poder generarlo, pero tienen bastante flexibilidad para ello.

EJERZAN UN LIDERAZGO AUTÉNTICO, RECONOCIENDO SU HUMANIDAD Y ACTUANDO DESDE LA INTEGRIDAD. SEAN TRANSPARENTES, ÉTICOS, HAGAN UN PROCESAMIENTO BALANCEADO AL TOMAR DECISIONES.

Otro tipo de estructura son las *adhocracias*. Se trata de áreas especiales que se forman para proyectos específicos y hoy día son la herramienta principal para acelerar la transformación organizacional. Su diseño flexible permite distribuir el liderazgo, eliminar impedimentos y habilitar ciclos de aprendizaje continuo. En este contexto, roles como los project managers o scrum masters ejercen un liderazgo de servicio, facilitando la colaboración, resolviendo obstáculos y promoviendo mejoras permanentes.

Finalmente, están las *organizaciones divisionales*, cuya lógica fundamental es la coordinación mediante la estandarización de resultados. La casa matriz y cada división se alinean no a través del control directo, sino mediante metas claramente definidas (que pueden ser económicas, culturales, ambientales, de sostenibilidad), acompañadas de mecanismos estandarizados de medición, tiempos de revisión y criterios de desempeño.

Ahora, ¿qué características en común se han encontrado en el liderazgo directivo de estas organizaciones?

Hemos encontrado en el contexto actual cinco comportamientos o características que podemos recomendar como prioridades para quien lidera: inspirar, actuar con estrategia, promover la adaptabilidad, acompañar el desarrollo de personas y relaciones, y ejercer liderazgo de sí mismo. Es lo que llamamos liderazgo de impacto.

La primera, inspirar, significa dar sentido. No es motivación superficial, sino la capacidad de mostrar a las

personas cómo su aporte encaja en una historia mayor. Para lograrlo, un líder necesita tener claridad sobre distintos propósitos: el de cada equipo, proyecto, iniciativa, rol, tarea, acción cotidiana y, finalmente, su propósito personal como líder.

Sobre el segundo elemento, actuar con estrategia, debo partir diciendo que estrategia es lo que se hace en la organización. Hay que comprender



LAS EMPRESAS DEBEN SER RENTABLES Y TENER UN PROPÓSITO, ES DECIR, GENERAR VALOR SOCIAL, AMBIENTAL Y HUMANO.

muy bien la estrategia competitiva y corporativa que tiene la organización. Los líderes deben tener la capacidad de establecer la visión, los objetivos, las metas. Segundo, deben identificar las capacidades o recursos que se requieren y proveerlos. Finalmente, ser capaces de reconocer su cumplimiento.

Tercero, promover la adaptabilidad. Si reconocemos la emergencia, los asuntos emergentes, pero no tenemos la capacidad de promover la adaptabilidad en el equipo de trabajo, no sería posible responder al cambio ni gestionarlo.

Cuarto elemento, desarrollar personas y relaciones. Ello se expresa en empatía, un desarrollo permanente de las personas y la promoción de la *accountability*, una cultura de "rendir cuentas".

El último elemento, ejercer el liderazgo en sí mismo. Este primero reconoce que cuando ejerce liderazgo está ejerciendo poder porque el liderazgo es un fenómeno de poder. Por tanto, si no se cuida a sí mismo, su gran desafío es no caer en las patologías del poder.

¿Cuáles son los retos y tendencias de este liderazgo?

Están las tendencias globales, por supuesto: la transformación digital, el comprender cómo la IA puede apalancar el liderazgo empresarial y la empresa. Así mismo, son tendencia y reto los temas de cambio

climático y ambiental, los equipos intergeneracionales y las nuevas formas de trabajo, tanto en habilidades, como en el trabajo virtual e híbrido.

En el contexto nacional tenemos retos en un contexto de cambio, porque estamos en un periodo preelectoral y se avecinan cambios tributarios. Pero más allá de eso, en nuestro país y toda la región la conversación sobre el impacto empresarial en la sociedad se ha intensificado, con tres tendencias o exigencias destacadas:

Las empresas deben ser rentables y tener un propósito, es decir, generar valor social, ambiental y humano. También deben asumir un rol en empleo digno, movilidad social, educación, sostenibilidad y cohesión comunitaria. Finalmente, se espera que sean transparentes y actúen en coherencia con sus declaraciones públicas.

¿Cuál sería su recomendación para los líderes?

Estas tres tendencias que acabamos de mencionar exigen líderes capaces de actuar con las cinco dimensiones del liderazgo de impacto, para aportar tanto a la organización como al país. Adicionalmente, el consejo principal para quienes están en posiciones de liderazgo es que lo hagan de forma auténtica, reconociendo su humanidad y actuando desde la integridad. Deben ser personas transparentes, éticas, capaces de hacer un procesamiento balanceado al tomar decisiones.



La importancia
DE MEDIR EL IMPACTO EN UNA
ORGANIZACIÓN

Maria Alejandra Gonzalez-Perez, profesora de la Universidad EAFIT durante 18 años, habló sobre el rol del liderazgo enfocado en la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad corporativa.

ENTREVISTA A MARIA ALEJANDRA GONZALEZ-PEREZ, Ph.D
JEFE MAESTRÍA EN SOSTENIBILIDAD
UNIVERSIDAD EAFIT

Ha trabajado más de 25 años en temas de responsabilidad social empresarial, negocios internacionales y sostenibilidad corporativa. Hoy es la jefa de la Maestría en Sostenibilidad de la Universidad EAFIT y lidera el proceso de la Maestría en Futuros.

¿Cómo se puede medir el impacto en sostenibilidad de los liderazgos?

Desde la línea institucional ha habido un interés grande por hacer énfasis en un tipo de liderazgo localizado en el bien común, que tenga un impacto positivo en la sociedad y que también nosotros podamos medir ese impacto positivo.

Aquí tenemos herramientas que ya hemos venido desarrollando en la Universidad, como Bien+. Nosotros creamos el modelo Bien+, que es de medición de valor público. Ese modelo ganó premio de investigación de mayor impacto y con eso veníamos en un proceso de tratar de entender qué es impactar, identificar cómo se mide ese impacto y sobre todo cómo maximizar el impacto positivo que una empresa puede tener en la sociedad.

Y aquí viene otro asunto porque nosotros tenemos dentro de In-Sight diferentes unidades de trabajo, es decir, trabajamos tanto desde componentes ligados a la persona que está a la cabeza de la organización como desde el liderazgo

corporativo, el papel que tiene la organización como empresa, como actor dentro de un sector específico, la economía y la sociedad.

¿Por qué es importante la sostenibilidad y qué la compone dentro de una organización?

La sostenibilidad es muy importante aquí porque para nosotros, no solamente desde In-Sight sino también desde la maestría, es crucial no separar los temas de sostenibilidad, pues no podemos hablar de ella en una de sus dimensiones, sino que necesita serlo en todas. Una empresa que no sea rentable es una empresa que está muerta; si está en bancarrota no puede crear empleos, pagar impuestos, generar beneficios para sus dueños o accionistas, no puede comprar a sus proveedores, ni atender a sus clientes y mucho menos reinvertir parte de sus ganancias en el medio ambiente o la comunidad cercana.

Entonces, partimos de esto que es muy importante, el solo hecho de que una empresa está generando impacto positivo en términos económicos, que es la dimensión más importante, lo entendemos como esa contribución de impacto

CUANDO UNA EMPRESA ESTÁ SIENDO RENTABLE Y, ADEMÁS, TIENE EL COMPROMISO DE GENERAR IMPACTO, ES UNA EMPRESA QUE ESTÁ COMPROMETIDA NO SOLAMENTE CON LAS OBLIGACIONES LEGALES, SINO QUE TAMBIÉN ES CONSCIENTE DE SU ROL EN LA SOCIEDAD

positivo económico que va a tener otros efectos en aspectos sociales y ambientales.

Cuando una empresa está siendo rentable y, además, tiene el compromiso de generar impacto, es una empresa que está comprometida no solamente con las obligaciones legales, sino que también es consciente de su rol en la sociedad y busca no impactar negativamente, no solo por el temor a tener sanciones de la regulación ni buscando tener estímulos que sean positivos o reconocimientos.

Los temas de sostenibilidad básicamente se entienden de esa manera integral, que abarca los aspectos sociales, ambientales

y económicos, porque definitivamente una empresa necesita ser rentable y debe tener esa mirada esa mirada, sobre todo de relevancia en el largo plazo. Cuando hablamos de sostenibilidad es eso.

¿De qué herramientas se puede valer un líder para seguir apostando por la sostenibilidad?

Para empezar, por supuesto que está Bien+, nuestra herramienta de medición, pero existen otras, otros métodos y

modelos de medición de impacto de las empresas. Algunas de ellas, por ejemplo, el VAS, Valor Agregado a la Sociedad, que fue inicialmente creado por el Grupo Argos y hecho por una consultora. Pero también hay maneras que tienen que ver con el formato y el estándar con el que se reporta, comunica y se va midiendo lo que se hace.

A nivel internacional hay diferentes estándares y nos sirven para compararnos no solo con los demás, sino también con nosotros mismos. Con una herramienta que sea universal, podemos saber que la contribución o impacto positivo económico de la empresa lo estamos midiendo de la misma manera que todo el mundo lo está midiendo.

Los líderes, tanto a nivel de empresas como a nivel de individuos, también se van a apoyar en unas herramientas que tienen que ver con la parte comunicacional, de cómo comunico yo eso que estoy haciendo bien o mal.

¿Cuáles son las tendencias que hay en sostenibilidad?

Hay una tendencia en empezar a medir el impacto y hacerlo de una manera más estandarizada, con unas métricas internacionales. La otra tendencia que veo es a un mayor entendimiento o alfabetización en los temas de medición.

También en ser mucho más críticos en los temas de greenwashing y en la transparencia que se requiere para evitarlo, pero sobre todo para que pueda ser verificable, confirmable, para reducir los riesgos, prejuicios y sesgos.

La otra tendencia grande es el tema de la inteligencia artificial dentro de la gestión de la sostenibilidad, ya sea para medir el impacto positivo o negativo que hay en las actividades.

¿Qué retos hay al buscar un liderazgo enfocado en la sostenibilidad?

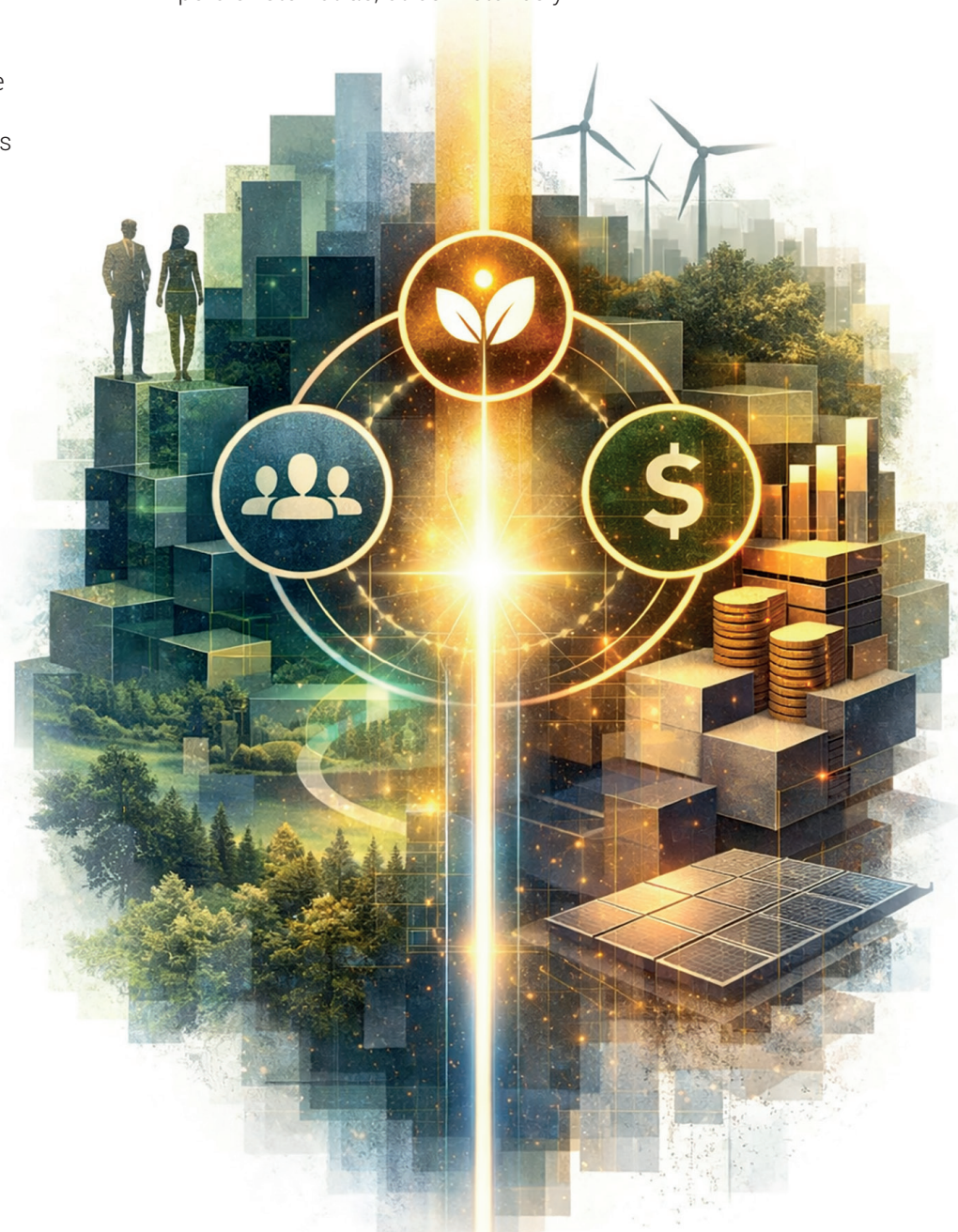
Puedes encontrarte una empresa en donde tengas un líder, que no está en la

alta dirección, que quiera movilizar unas iniciativas y esta persona es entusiasta, clara, profesional, científica, pero resulta ser que esa persona puede encontrarse con una falta de patrocinio en la alta dirección, y por ende esas iniciativas que van de abajo a arriba, a veces se encuentran con una limitación.

Otro reto que existe dentro de las empresas es que hay diferentes áreas que todavía no entienden el valor de la sostenibilidad. Particularmente en áreas de operaciones o financieras. En muchos casos vas a encontrar, dentro de una organización, esas barreras de perspectiva cortoplacista, en donde aún no se contempla mucho la creación de valor y el impacto positivo potencial que hay en las personas, tanto dentro como fuera de ella, pero también hacia el medio ambiente.

El otro aspecto que encontramos son los temas de recursos financieros. Es súper cliché, pero aparece con mucha frecuencia como limitación de la implementación o de tener mayores iniciativas de impacto positivo en las personas y en la naturaleza.

Tenemos esas barreras internas también en el tema de las personas que manejan la agenda, o las que son líderes de las unidades y las actividades de sostenibilidad de las empresas. En muchos casos, son personas expertas que manejan de una manera técnica y estratégica los aspectos de sostenibilidad en todas sus dimensiones. Sin embargo, también es muy frecuente encontrar la sostenibilidad manejada en las empresas desde una perspectiva netamente ambiental y además enfocada en que no vamos a tener multas, en que necesitamos cumplir esa legislación.



LOS TEMAS DE SOSTENIBILIDAD BÁSICAMENTE SE ENTIENDEN DE ESA MANERA INTEGRAL, QUE ABARCA LOS ASPECTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS, PORQUE DEFINITIVAMENTE UNA EMPRESA NECESITA SER RENTABLE Y DEBE TENER ESA MIRADA ESA MIRADA, SOBRE TODO DE RELEVANCIA EN EL LARGO PLAZO.

MÁS ALLÁ DE LA **GESTIÓN HUMANA**, EL
LIDERAZGO

El recorrido profesional de Carlos Mario Bentancur ha tocado todas las áreas de la gestión humana, desde el proceso de selección, el de formación y hasta el de compensación. En EAFIT, ha alternado entre lo administrativo y roles como el de docente y el de decano asociado de la Escuela de Administración, pero todo ello enmarcado en lo que él llama el liderazgo de lo humano.



ENTREVISTA A CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO
DECANO ASOCIADO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROFESOR DE RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD EAFIT

¿Cuáles son las características del liderazgo desde el área de talento humano?

Podemos hablar de liderazgo en talento humano o liderazgo de lo humano porque una cosa es el área y otra es el talento en general en una institución u organización.

La gran mayoría de líderes han entregado la responsabilidad del manejo de lo humano al área de gestión humana y yo siempre tengo una frase al interior: "La responsabilidad no es de un área sino de los líderes de la organización" y ahí es donde cobra mucho sentido el balance entre el talento y el liderazgo.

El talento humano no es solo de un área. A esa área le han encomendado la operación, la instrumentalización, los procesos de selección y formación, la evaluación de desempeño y hasta tiene el poder de la compensación. Sin embargo, aunque son cosas que deben manejarse, no son la responsabilidad de un área de gestión humana. Todo aquello es un mínimo requerido para que una organización funcione, pero hoy, esa área debería

entregarlo y dedicarse a lo humano. Es decir, es un área que hoy debería estar más enfocándose en acompañar y sensibilizar a los líderes, no en temas operacionales ni transaccionales, porque hay líderes que ni siquiera están sensibilizados por lo humano.

¿Por qué la gestión del talento humano es algo también de los líderes?

El líder está pensando en productividad e indicadores, sin contemplar lo humano, que es lo que mueve a la gente y esto es un error. Hace poco visitamos una empresa de flores y tiene todo el sentido lo que el gerente de esta empresa dijo: "Es que mi trabajo, mi negocio, no son las flores; mi negocio es la gente que cultiva las flores, porque cada vez que yo invierto en mi gente, yo saco flores de exportación, yo subo el margen de mi organización". Eso es una claridad, que no es un tema romántico de la gestión humana sino una realidad. Cuando yo trabajo por mi gente, normalmente los resultados vienen detrás.

LA GRAN MAYORÍA DE LÍDERES HAN ENTREGADO LA RESPONSABILIDAD DEL MANEJO DE LO HUMANO AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA Y YO SIEMPRE TENGO UNA FRASE AL INTERIOR: "LA RESPONSABILIDAD NO ES DE UN ÁREA SINO DE LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN"

EL LÍDER ESTÁ PENSANDO EN PRODUCTIVIDAD E INDICADORES, SIN CONTEMPLAR LO HUMANO, QUE ES LO QUE MUEVE A LA GENTE Y ESTO ES UN ERROR.

¿Cuáles serían las funciones de esos líderes en cuanto al talento humano de la organización?

Los líderes hoy tienen cuatro funciones fundamentales que siempre tratamos de que se desarrollen. Primero, una claridad en la estrategia de la organización. El líder tiene que saber realmente entender qué es la estrategia, pero adicional, cuál es la estrategia de su organización. Tiene que entenderlo, porque se supone que él va a sensibilizar a la gente que se alinee con esa estrategia.

Segundo, tiene que ser una persona que esté sensibilizada por los procesos de cambio porque estos no son fáciles al interior de una organización y es importante pues él tiene que ayudar a que se ejecuten. Tiene que ser una especie de agente del cambio.

Tercero, tiene que ser una persona que conozca toda la administración,

los procesos y aquello que lleva a otros niveles los procesos. Una persona que trate de estar sensibilizada con que es indispensable compararse y buscar estándares que puedan mejorar lo administrativo.

Cuarto, tiene que ser una especie de campeón de los empleados. Ser un modelo a seguir que inspire, se adapte y transforme. Una persona con excelente inteligencia emocional, tanto en momentos de calma como de conflicto y que sea capaz de ayudar a la gente, entendiendo lo que pasa, la especificidad y las diferencias de quienes le rodean. También debe liderar desde el ejemplo, en cuanto al manejo de sus relaciones no transaccionales, con su familia y seres queridos. Nadie quiere volverse un jefe que olvidan las personas por fuera de la empresa.



RESULTADOS
PROPÓSITO
SOSTENIBILIDAD

¿Cuáles considera que son los mayores retos que tiene el liderazgo en talento humano?

Las tendencias a nivel mundial han sido muchas: el tema de retención, los planes de sucesión, mantener la sostenibilidad de la organización, crecer la productividad y uno de ellos, que siempre aparece, es el tema de liderazgo, cómo desarrollar el liderazgo. Considero que aquí hay dos partes. La primera es que los líderes deben entender su responsabilidad en el desarrollo de las personas, pero muchas veces la delegan. Por otro lado, hay un reto que es cómo identificar los potenciales de liderazgo. Muchas veces ponemos en roles de liderazgo personas que no cuentan con la sensibilidad ni la preocupación por lo humano. Entonces el reto está en identificar habilidades de trabajo, pero también personas capaces de generar desarrollo o crecimiento en sus equipos.

La compensación es un tema recurrente y es, de hecho, un reto para los líderes. Lo primero es, claro, una compensación monetaria adecuada, competitiva incluso. Pero más allá de ello, un factor clave es la compensación emocional, en la cual los líderes tienen el rol principal. Una estrategia poderosa podría ser retar constantemente a su gente.

Adicionalmente, ellos deben ayudar a que haya oportunidades de desarrollo, de crecimiento, propender por un adecuado balance vida-trabajo para



INCIDENCIA
REALIDAD
ACCIÓN
CAMBIO
TRANSFORMACIÓN

todos; que haya un ambiente laboral estimulante, una cultura basada en la confianza; brindar oportunidades de progreso para los empleados y sus familias. Idealmente, un líder debería lograr que cuando una persona decida irse de la empresa, tenga más competencias que las que tenía al entrar. Las nuevas generaciones valoran altamente esta clase de factores.

EL RETO ESTÁ EN IDENTIFICAR HABILIDADES DE TRABAJO PERO TAMBIÉN PERSONAS CAPACES DE GENERAR DESARROLLO O CRECIMIENTO EN SUS EQUIPOS.

“NUESTRA APUESTA POR LA **ESTRATEGIA** ES
CONSTRUIR
CONOCIMIENTO **ACADÉMICO** CON LAS
organizaciones”



En conversación Martha Eugenia Reyes Sarmiento nos muestra cómo In-Sight fortalece la conexión entre la investigación universitaria y la transformación estratégica de las organizaciones.

ENTREVISTA A MARTHA REYES SARMIENTO
DIRECTORA ÁREA ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA
UNIVERSIDAD EAFIT

La directora del área de Organización, Dirección y Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, donde también se desempeña como profesora e investigadora, habló sobre liderazgo y estrategia. La conversación se enfocó en el rol estratégico de In-Sight, un Centro clave para la investigación aplicada que busca cerrar la brecha entre el conocimiento académico generado en la universidad y su aplicación directa y pertinente en el entorno empresarial y social del país, asegurando que la investigación tenga un impacto tangible.

La entrevista abordó temas esenciales como el liderazgo estratégico en el contexto empresarial moderno, la metodología de formación de líderes adoptada en EAFIT y el modelo de acompañamiento que ofrece In-Sight a las organizaciones. Las reflexiones de la doctora Reyes ofrecen una perspectiva profunda sobre la ventaja competitiva que genera la vanguardia investigativa y la conexión real con el sector productivo.

HABLAR DE DESARROLLO PERSONAL ES DEMASIADO INDIVIDUALISTA. SE REQUIERE CONEXIÓN CON LOS OTROS E INCLUSO CON OTRAS REALIDADES PORQUE SE BUSCA IMPACTAR DE MANERA COLECTIVA.

IN-SIGHT:
PROPÓSITO
ESTRATÉGICO E
INVESTIGACIÓN
DE IMPACTO

¿Cuál es el propósito estratégico de In-Sight dentro de la Universidad EAFIT y su rol en el entorno empresarial del país?

Como es sabido, en las universidades desarrollamos un montón de conocimiento que a veces no impacta a la empresa en las dimensiones que debería. In-Sight se convierte justamente en ese medio donde hacemos investigación aplicada, es decir, todo lo que desarrollemos de conocimiento debe impactar a las empresas y a las organizaciones en general.

Basándonos en ejercicios metodológicos de profundidad, de claridad e investigación seria, producimos conocimiento confiable, que las empresas y organizaciones pueden aplicar. Hay que hacer un ejercicio de traducción, porque el lenguaje académico es distinto al empresarial, y en In-Sight hemos aprendido a hacerlo. Así, logramos que nuestra investigación académica realmente tenga claridad frente a las organizaciones que atendemos. De modo que In-Sight es como una mirada de la investigación de impacto de lo que hacemos en la universidad.

LIDERAZGO, FORMACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

¿Por qué hablar de liderazgo se ha vuelto un imperativo estratégico y no solo un tema de desarrollo personal?

Me parece que el liderazgo se ha entendido sólo como “ser el ganador”, el que dirige, el que marca la pauta, pero aquí se ha entendido de una manera distinta. Es cierto que un líder marca pautas, pero In-Sight no lo logra de manera aislada. Yo creo que In-Sight es In-Sight por el respaldo de una escuela o de unas escuelas que acompañan todo el conocimiento que surge y así mismo se entiende el liderazgo, incluso el empresarial. Ya no se habla del liderazgo como algo aislado o solitario, sino que ahora se habla, por ejemplo, de ecosistemas o, mejor, de sistemas. Hablar de desarrollo personal es demasiado individualista. Se requiere conexión con los otros e incluso con otras realidades porque se busca impactar de manera colectiva. Nada de esto se hace en solitario.

Por ejemplo, buscamos hacer consultoría como un ejercicio de cocreación, no como alguien superior que conoce más frente a alguien inferior que está aprendiendo. No se genera esa jerarquía. Aquí es cómo con los otros voy colaborando y voy construyendo en conjunto para sacar adelante una idea, un proyecto o un impacto que quiero generar. En resumen, entendemos el liderazgo de manera distinta.

SOMOS REFERENTES EN LOS TEMAS QUE TRABAJAMOS Y ESO MARCA UNA DIFERENCIA INTERESANTE.

Pasando a su rol de formadora, ¿cómo logran formar líderes que no solo diseñen estrategias, sino que también las puedan implementar con impacto?

De varias formas. En las aulas de clase ocurren muchas cosas porque estamos formando líderes más comprometidos de manera colectiva. Por ejemplo, tenemos ahora un compromiso muy bonito con el aprendizaje experiencial, porque ya hay una conciencia clara de que el mundo es más complejo que una mirada solo lineal, entonces se requiere una interacción real con el mundo real en las aulas.

Nosotros traemos casos reales. Tenemos profesores empresarios que nos cuentan los retos del día a día, de lo que está sucediendo. Es mucho más aterrizado que el caso aséptico. Aquí es aterrizado con todos esos matices y grises que ocurren en la realidad, y el estudiante debe buscar de manera individual hacer el ejercicio para luego pasar al ejercicio colectivo.

Todos nuestros exámenes, por lo menos en mi área, los entendemos como un ejercicio colectivo en donde luego pasan a una conversación, que debe entenderse también como estrategia y actividad social. La decisión de estos líderes no es en frío, es con conocimiento de herramientas, pero también con un ejercicio de reflexión individual que trasciende después a lo colectivo. Digamos que en la docencia, lo que hacemos aquí, es realmente construir criterio y pensamiento crítico para los líderes que estamos formando.

En esta experiencia que han tenido llevando empresarios y líderes a las aulas, ¿Cómo se ha transformado la educación?

Se ha ido transformando, pero llevamos muchos años haciendo esta dupla. Se empezó a nivel de cursos de alta dirección y ha sido muy valorado porque está la academia con la parte teórica y técnica, y luego llega el profesor empresario, que empieza a aterrizar todo ese conocimiento académico.

Luego pasó a cursos de posgrado. En administración, nuestra conexión con la empresa tiene que ser permanente. Esto ha sido muy bien recibido en posgrado y pregrado, entonces vemos necesario hacer cada vez más cursos con aprendizaje experiencial, y eso nos obliga a estar súper cercanos a la empresa.



BASÁNDONOS EN EJERCICIOS METODOLÓGICOS DE PROFUNDIDAD, DE CLARIDAD E INVESTIGACIÓN SERIA, PRODUCIMOS CONOCIMIENTO CONFIABLE, QUE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES PUEDEN APLICAR.

¿Cree que este enfoque se refleja en una ventaja competitiva para EAFIT respecto a otros programas o egresados de otras universidades?

Cuando hablamos de ventaja competitiva hablamos de diferenciadores, sin duda. Creo que hay un gran diferenciador y son las redes que cada profesor ha ido construyendo, y ahí es muy difícil replicar este tipo de asuntos. Somos referentes en los temas que trabajamos y eso marca una diferencia interesante.

Por ejemplo, en el tema de estrategia, somos parte del grupo internacional que está creando conocimiento sobre estrategia abierta, la Strategic Management Society. Estamos súper activos con la comunidad latinoamericana, la estamos haciendo crecer, justamente en estos temas de vanguardia.

El diferenciador no es en sí mismo que tengamos profesores, sino esos niveles de especificidad, de especialización, de conocimiento que hemos ido creando. Esto sucede en muchos de los campos que tenemos en la escuela: sostenibilidad, organizaciones, negociación internacional, mercadeo, contaduría, entre otros.

EL DESAFÍO DE ESCALAR Y LA MATERIALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

Dada la experiencia de In-Sight acompañando organizaciones, ¿cómo se materializa el liderazgo que ustedes enseñan? ¿Podrían compartir algún caso o sector donde hayan fortalecido ese liderazgo con resultados?

Un caso es el sector de restaurantes (comida rápida): hemos visto una transición de una empresa familiar a una familia empresaria. Esto tiene un impacto en el liderazgo, porque mientras haya más sostenibilidad, ellos están impactando por más tiempo el mercado.

Otro impacto lo vería a través de un análisis muy bonito que realizamos de recursos y capacidades que tienen las organizaciones. A veces, no hacen esta pausa para decir “¿en qué soy bueno?”, “¿Qué he ido desarrollando?” Cuando paramos y reflexionamos, a veces encontramos capacidades a las que no les han puesto nombre. Ahí es donde está el gran diferenciador de cada una de las organizaciones y por tanto la base para el liderazgo también en el mercado.

Pensando a futuro, ¿cuáles son los próximos pasos o retos del centro de ESTUDIOS In-Sight en los próximos años?

Una tarea muy interesante es la de seguir traduciendo el conocimiento que tenemos y el resto es crecer o escalar en este mismo esfuerzo. Ya lo hemos hecho, nos hemos dado cuenta de que funciona muy bien, y ahora debemos prepararnos para crecer también.

Empieza como un desafío comunicacional, porque no sólo nos piden informes, sino construir conocimiento pertinente para las organizaciones, provechoso para la sociedad. Esto implica que nuestros investigadores sean muy sensibles a lo que está pasando afuera, en una conversación

Al principio de su respuesta, usted mencionaba el clic entre lo investigativo y la organización. ¿Ese clic es difícil de encontrar en este proceso o ese es precisamente el reto?

La respuesta inmediata podría ser un sí. Porque a veces las empresas creen que necesitan algo y le pusieron un nombre, y creen que ese nombre es lo que les va a solucionar.

A veces la falta de clic no es porque no haya conocimiento que respalde el aporte, sino que tal vez nos falta ahondar en la conversación y de eso nos hemos dado cuenta en los ejercicios de consultoría. Por eso, siempre que vamos a empezar un proyecto tenemos que generar la conversación con los que consideramos son los expertos en ese tema, y por eso te digo que es un tema colectivo. Es una construcción colectiva.

Al final la respuesta sería: no hay dificultad para hacer el clic, pero no es un tema inmediato. Nos toca entrar en conversación y nos toca entrar en ese ejercicio de ahondar de manera profunda con los diferentes expertos para poder llegar a lo que mejor se acople a lo que necesita la empresa o la organización.

permanente con organizaciones, en general. Lo digo porque para nosotros una organización es algo más amplio que una empresa: nos llegan ONG, fundaciones, organizaciones del sector gubernamental. Queremos tener impacto en la sociedad en general.

Quienes nos buscan encuentran algo muy interesante: un punto de apoyo donde les ofrecen una información de base valiosa para tomar decisiones rápidamente, con un respaldo de investigación. Qué mejor que tener ese apoyo.

¿CÓMO LIDERAN ALLÁ?



SANTIAGO LONDOÑO URIBE

*Coordinador Tejeduría Territorial
Maestría en Procesos Urbanos y Ambientales -
Universidad EAFIT*

DESDE HACE CUATRO AÑOS COORDINO la *Tejeduría Territorial*, una plataforma que reúne empresarios, líderes territoriales, organizaciones sociales y académicas en un proceso de más de ocho meses de encuentros y conversaciones entre sectores que difícilmente se reunirían en esta sociedad fracturada. Han participado presidentes de grupos empresariales multilatinos, rectores y docentes y fundadoras de barrios, líderes de colectivos LGTBQ+, emprendedores, defensores de DDHH y representantes de organizaciones ambientales, por solo mencionar algunos.

Uno de los asuntos más interesantes ha sido identificar los estilos de liderazgo presentes en cada sector con sus diferencias y conexiones. Comparto algunas reflexiones sobre posibles aportes del sector social al empresarial.

El primer aspecto es el relacionamiento. Algunos liderazgos empresariales han optado por el *modo pitch* de *ascensor* en sus intercambios: explique y proponga en máximo treinta segundos. El ascensor no deja espacio para los matices, las dudas y, sobre todo, la escucha. Sin embargo, tomarse el tiempo no es perder el tiempo.

Asimismo, varios líderes empresariales me comentaron que les sorprende el nivel de cercanía que demuestran los líderes sociales con las comunidades. Esa cercanía, que en el sector privado puede pasar por intrusiva, es la clave de la representatividad y la confianza. Conocer de cerca permite conectar, liderar y solucionar.

En este mundo de virtualidad, algoritmos e IA, a muchos líderes del sector privado les hace falta calle: caminar los territorios, identificar los actores y entender la historia que allí se da hace parte del concepto *liderar*. “Nosotros no somos capaces de comunicar acá porque no conocemos”, me dijo una empresaria brillante que hizo parte de la cohorte en un sector popular de Medellín.

Cada sector ha construido formas de liderazgo de acuerdo con sus capacidades, pero también desde sus sesgos y paradigmas. Hay en los estilos de cada sector aspectos valiosos y herramientas que se pueden adaptar y replicar, pero eso solo es posible cuando los líderes se toman el tiempo para reconocerse y conversar.

Esa cercanía, que en el sector privado puede pasar por intrusiva, es la clave de la representatividad y la confianza. Conocer de cerca permite conectar, liderar y solucionar.

¿CÓMO Y CUÁNDO NECESITA SER

INNOVADOR

un líder?



Catalina Álvarez es profesora, consultora e investigadora del área de Marketing e Innovación de la Escuela de Administración, además de ser parte de In-Sight, donde participa en proyectos de consultoría e investigación enfocados en la gestión de la innovación y la gestión del conocimiento. Ha desarrollado, junto con otros investigadores, una línea de trabajo sobre intraemprendimiento, un campo que considera fundamental para entender cómo las organizaciones pueden gestionar, liderar y dirigir la innovación de acuerdo con sus condiciones particulares.

ENTREVISTA A CATALINA ÁLVAREZ MESA
JEFE MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
UNIVERSIDAD EAFIT

Su enfoque parte de la idea de que la innovación no es igual en todos los contextos: varía según si se trata de una empresa del sector servicios, una industria con áreas consolidadas de I+D o una organización que apenas inicia su camino hacia la innovación de manera deliberada. Desde esta perspectiva, ha acompañado a múltiples organizaciones en procesos de diagnóstico, diseño e implementación de estrategias de innovación y conocimiento. Entre las entidades con las que ha trabajado se encuentran Bancolombia, Comfama, el Grupo de Energía de Bogotá y Ecopetrol, entre otras.

¿Cómo entienden ustedes la relación entre el liderazgo y la innovación en el contexto actual de las organizaciones?

La innovación es la que define el largo plazo de la organización. Requiere un ejercicio de liderazgo que genere una visión y conecte los propósitos personales de los colaboradores con ese objetivo común. El líder no es solo el innovador, sino quien promueve las condiciones para la innovación (creatividad, equipos, espacios), lo cual demanda una capacidad organizacional. Por ello, la relación entre liderazgo e innovación es estrecha: el liderazgo es el ingrediente central y aglutinante del proceso.

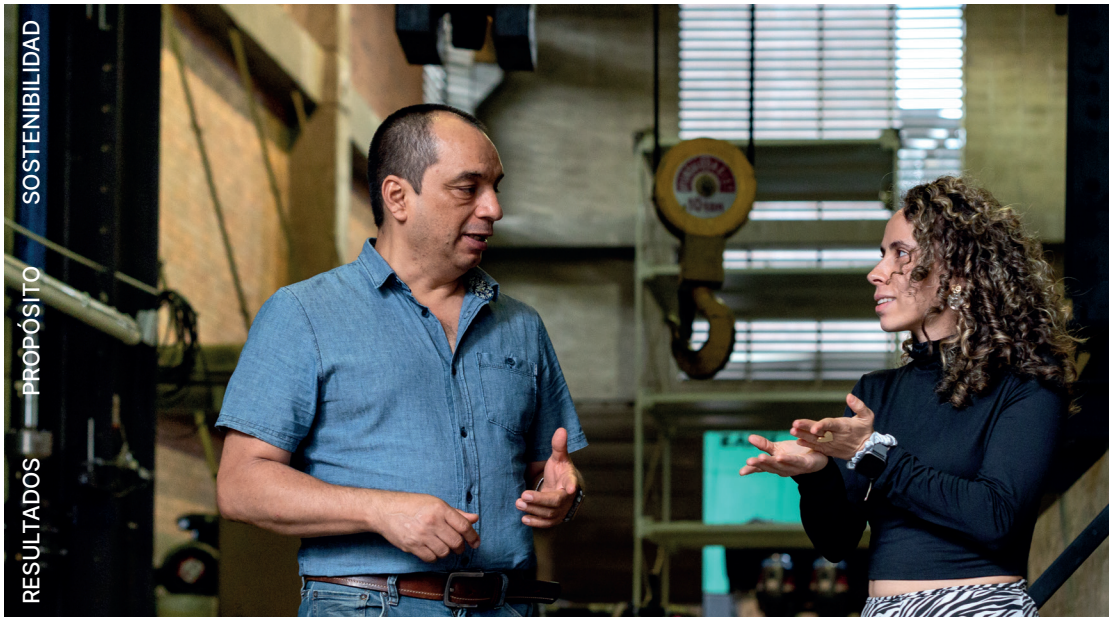
¿Qué tipo de liderazgo se requiere para impulsar más la innovación?

No existe un estilo de liderazgo perfecto. El liderazgo adecuado es contextual y depende del nivel de madurez de la innovación en la organización. Una empresa incipiente en innovación necesita un líder más inspirador y enfocado en la cultura, como el caso de Colsubsidio. Una con alta madurez en I+D (como Alpina) necesita un liderazgo más metódico o situacional, enfocado en los objetivos y la adaptación (transformacional o adaptativo). La clave es la buena lectura del contexto.

¿Y es común que una organización implemente un liderazgo que no necesitaba?

No es que haya liderazgos “equivocados”, sino apuestas que no encajaban con la estrategia. Lo importante es la experimentación y la gestión de la incertidumbre. El error no es el tipo de liderazgo, sino no parar a tiempo para revisar la situación y aprender. En nuestro contexto, el afán por los resultados a corto plazo (proyectos de “horizontes uno”) nos cuesta la experimentación. Si no damos tiempo y espacio para experimentar, no se logran las innovaciones disruptivas.

YA NO SE HABLA DEL LIDERAZGO COMO ALGO AISLADO O SOLITARIO SINO QUE AHORA SE HABLA, POR EJEMPLO, DE ECOSISTEMAS O, MEJOR, DE SISTEMAS. LA FRASE “DESARROLLO PERSONAL” ES DEMASIADO INDIVIDUALISTA; SE REQUIERE CONEXIÓN CON OTRAS PERSONAS O REALIDADES, PORQUE SE BUSCA IMPACTARLAS.



¿El paradigma de las revoluciones a corto plazo ha ido cambiando o las empresas siguen con él?

Ha ido cambiando lentamente en los últimos 10 años. Se nota en la creación de áreas de I+D y en que las empresas buscan medirse más. Empresas como Colsubsidio demuestran el cambio al pasar del fondo al top five en los rankings de innovación de la ANDI (elaborados en alianza con la revista Dinero). Las organizaciones reestructuran presupuestos hacia horizontes dos y tres (largo plazo), a pesar de las condiciones desfavorables (desde 2024, ha habido una reducción cercana al 80% de la inversión gubernamental en I+D; por otro lado, casi desaparecieron los subsidios tributarios como apoyo a proyectos en esta línea). La razón principal es que la innovación como capacidad es el mecanismo de sostenibilidad por excelencia a nivel económico, social y tecnológico.

¿Y cuál podría ser ese faltante por el que algunas empresas aún no apuestan por esos proyectos?

El principal obstáculo es la dificultad de aplicar el concepto de organización

ambidiestra, es decir, un balance entre el hoy y el futuro, entre explotar el conocimiento existente o explorar nuevo conocimiento. Las empresas pequeñas y medianas se enfocan en la supervivencia (el hoy), lo que las limita a innovaciones incrementales, y ello se nota en la distribución de las inversiones en innovación: un 60% se enfoca en proyectos de horizonte 1, 30% en horizonte 2 y el 10% restante en horizonte 3. Sin embargo, es complejo pedir a una startup que invierta en un proyecto de 5 a 10 años cuando apenas intenta sobrevivir. Aunque hacen innovación, es para mantenerse vigentes, no para apuestas radicales a largo plazo. También vale la pena mencionar algunas características de empresas que logran innovar y permanecer en el tiempo: desarrollan prototipos o nuevos productos, y los prueban en el mercado; se apoyan (en recursos, capacidades o conocimientos) con otras organizaciones que busquen innovar; participan en programas de aceleración o mentoría para la innovación; invierten en proyectos de eficiencia operativa; le apuestan a la sostenibilidad y la inclusión.

¿Además de trabajar con grandes empresas, también colaboran con empresas pequeñas o medianas en In-Sight y la maestría que dirige? (reubicada)

Sí, muchos llegan a estudiar la maestría porque quieren gestionar la innovación y el conocimiento pero no saben por dónde empezar, y al final se generan unas dinámicas entre los estudiantes y los profesores que permiten hacer intervención. Es el caso, por ejemplo, de Copebombas, una empresa mediana, muy importante en Antioquia, pero que no gestionaba la innovación; a partir de una investigación y un proyecto integrador que ellos están desarrollando con nosotros, en este momento ya tienen un área completa de innovación, investigación y desarrollo y de experimentación, área que no tenían.

Entonces, tenemos muchas oportunidades de colaboración; lo que nosotros buscamos es el arte empresarial. El tejido empresarial va para todo el tipo de empresas, no somos exclusivos de las grandes. Tratamos de trabajar con todos y nos encanta hacerlo. Por ejemplo, en este momento estamos en un proyecto que se llama Tejeduría, con organizaciones de base comunitaria. Ahí participamos por los laditos, pero es con organizaciones significativamente más pequeñas.

¿Qué metodologías utilizan para combinar lo académico con la experiencia en sus proyectos?

Trabajamos bajo el paradigma de la innovación abierta, viendo a las organizaciones como socios en la creación de conocimiento, con el objetivo de entregar resultados tangibles y permanentes. El proceso es de investigación e iteración conjunta. En el caso Bancolombia, primero entregamos el soporte científico (literatura y estudios de caso internacionales) para dar una base conceptual. Luego, iniciamos la iteración aplicada con el banco, experimentando y asegurando que la capacidad de gestión quede instalada de forma permanente.

¿Qué cambios ha tenido el tema de innovación y liderazgo con la entrada de la Inteligencia Artificial?

La gente llega mucho más informada y es más consciente de los procesos y las taxonomías de innovación. En cuanto a la gestión del conocimiento (la base de la innovación), la Inteligencia Artificial se ha democratizado rápidamente, no quedándose en nichos. Esto impacta transversalmente en cómo las organizaciones aprenden y cómo innovan.

NO ES QUE HAYA LIDERAZGOS “EQUIVOCADOS”, SINO APUESTAS QUE NO ENCAJABAN CON LA ESTRATEGIA. LO IMPORTANTE ES LA EXPERIMENTACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE. EL ERROR NO ES EL TIPO DE LIDERAZGO, SINO NO PARAR A TIEMPO PARA REVISAR LA SITUACIÓN Y APRENDER.

100 empresas líderes

muestran cómo combinar rentabilidad con impacto social y ambiental en un contexto de alta incertidumbre.

En **IN-SIGHT**¹ llevamos 3 años monitoreando la información pública de las empresas colombianas.

El impacto no depende del tamaño ni de la edad de la empresa



Empresas jóvenes
y de ingresos moderados
alcanzan puntajes comparables
a grandes corporaciones.



La variable decisiva es
la visión estratégica,
no la escala.

6 macrosectores datos públicos 2023–2024 en informes de sostenibilidad

Pilares Convenciones

1 Capital humano, bienestar y desarrollo

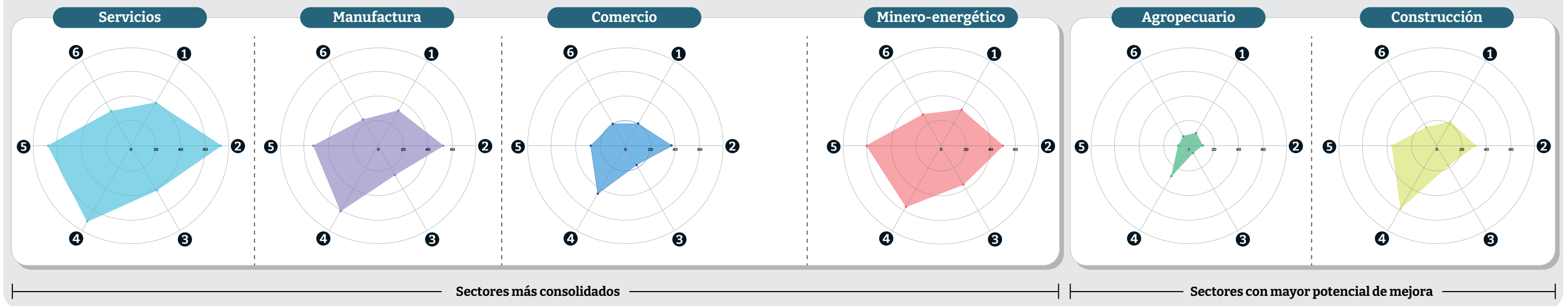
2 Acción climática y energía

3 Valor económico generado

4 Transparencia y gobierno de la sostenibilidad

5 Gestión de recursos naturales y circularidad

6 Diversidad, equidad e inclusión



La transparencia dejó de ser reputacional:
hoy define competitividad

82%

de las empresas ya publica informes de sostenibilidad

De ese total, el

85%

usa el estándar GRI

83%

reporta análisis de materialidad

Distribuir valor se convirtió en una estrategia
de legitimidad y licencia social.

93%

del valor económico generado se distribuye a la sociedad

89%

realiza inversión social en comunidades

El cambio climático ya está en la agenda estratégica,
no solo en el discurso.

86%

tiene metas claras de reducción de emisiones GEI

12%

ya alcanzó carbono neutralidad

El liderazgo empresarial colombiano ya está impactando el presente, mientras amplía el campo de lo posible y construye futuros más sostenibles y competitivos.

- ✓ No responde solo a regulación
- ✓ No es solo cumplimiento
- ✓ Es una estrategia deliberada de creación de valor a largo plazo

Escanea el código QR para ver el informe completo



¿Liderazgo posibilista?

Es el liderazgo que identifica oportunidades allí donde otros perciben restricciones; moviliza capacidades colectivas para diseñar futuros posibles y deseables e integra la creación de valor económico con el compromiso social y ambiental. Asume los retos como motor de adaptabilidad y, desde la integridad y la ética del cuidado, fortalece capacidades que habilitan transformaciones con impacto positivo en la organización, sus grupos de interés y la sociedad.

Radiografía del liderazgo posibilista en las comunicaciones de los empresarios con mayor reputación del país.

80

líderes del ranking Merco Empresas 2024

16

temas evaluados en 5 dimensiones

37

cartas dirigidas a grupos de interés (2023–2024)

7

arquetipos identificados



El liderazgo empresarial colombiano amplía su conversación

59%

de las cartas se dirigen de manera equilibrada a múltiples grupos de interés

24%

mantiene foco prioritario en accionistas

14%

prioriza consumidores o ciudadanía

El liderazgo está transitando de la rendición financiera hacia la legitimidad colectiva.



Lo que hoy prevalece en la narrativa de los líderes empresariales

Énfasis en comunidad y bien común

Cuidado y bienestar

Capacidad de adaptación en contextos inciertos

Continuidad evolutiva como valor estratégico

Insights

22%

de los líderes mapeados **comunica con alta intensidad una visión tecnológica clara**, en un contexto marcado por inteligencia artificial, digitalización acelerada y transformación exponencial.

57%

de los líderes estudiados **expresa con alta o media intensidad rasgos de liderazgo posibilista en su discurso**, esto sugiere que, existe una presencia significativa de narrativas que reconocen las limitaciones del presente sin aceptarlas como barreras definitivas.

En un contexto global marcado por crisis climática, pérdida de biodiversidad y presión regulatoria creciente, **8% de los líderes empresariales comunica con alta intensidad** una narrativa de regeneración ambiental.

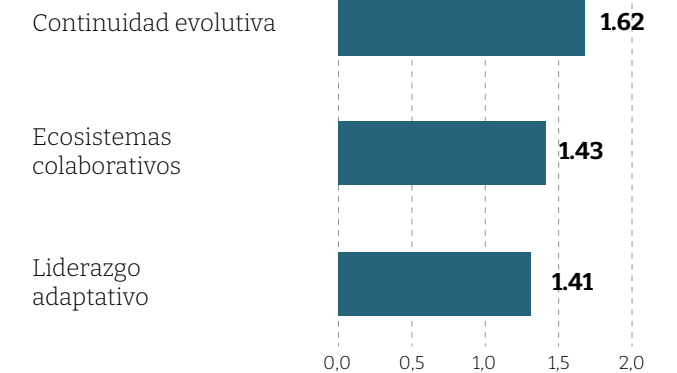
¿Qué tan presente está el liderazgo posibilista en cada dimensión y tema?

La intensidad de las 16 temáticas

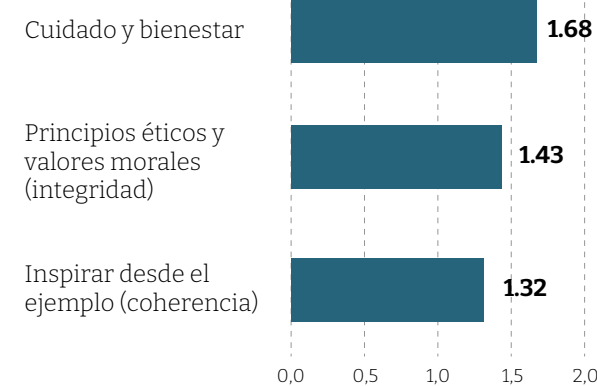
se calificó de 0 a 2

obteniendo los siguientes promedios:

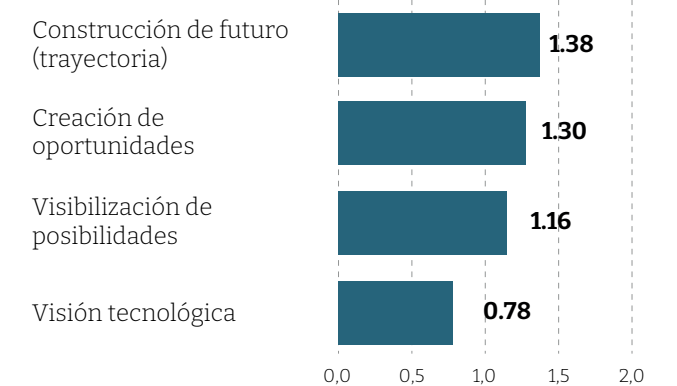
Impulso a la adaptabilidad



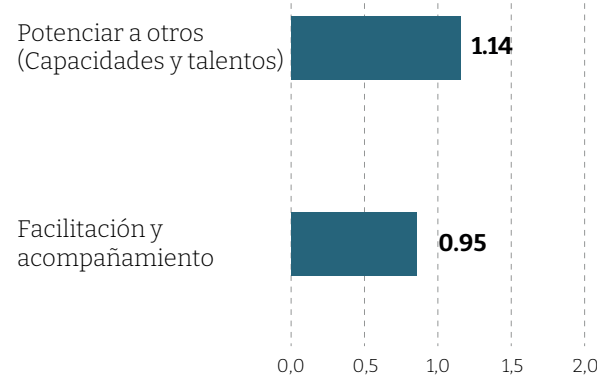
Integridad y ética del cuidado



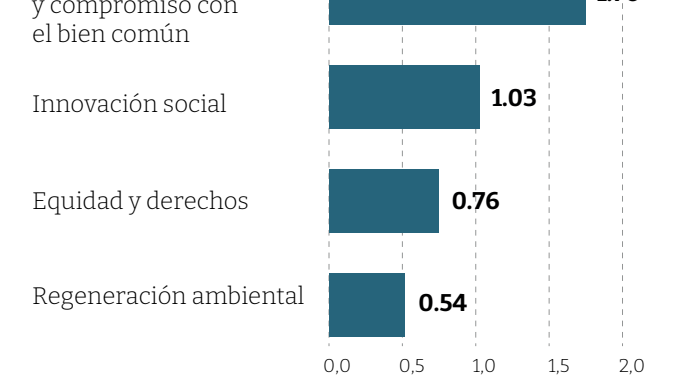
Diseño de futuros posibles y deseables



Desarrollo de personas



Impacto socioambiental



En entornos complejos, un liderazgo que nombre futuros y posibilismo con claridad, marca la diferencia entre permanecer y transformar.

Equidad de género en Colombia: la nueva frontera a atravesar para el liderazgo de impacto

Las empresas que miden, gestionan y reportan están construyendo ventaja competitiva.

Desde **IN-SIGHT**¹ analizamos constantemente los avances empresariales en políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

IN-SIGHT
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO EAFIT

Les compartimos que:

1 Colombia ya tiene una base sólida

71%

de las empresas analizadas para este año publica informe de sostenibilidad

60%

usa estándar GRI

47%

ya reporta datos de género para Colombia

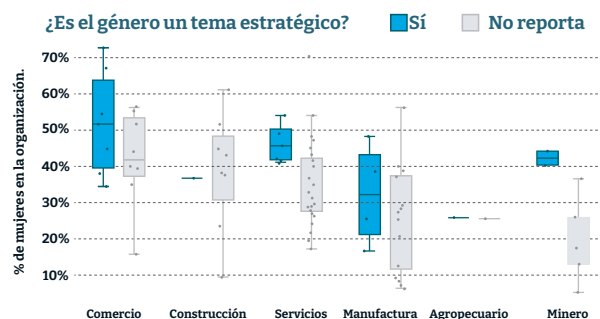
43%

desarrollan ejercicios de materialidad

El ecosistema empresarial colombiano ha avanzado significativamente en transparencia y alineación con estándares internacionales. Esto posiciona el país como un actor que está construyendo institucionalidad.

Esto importa porque:

2 Donde la equidad se vuelve estratégica, el talento responde

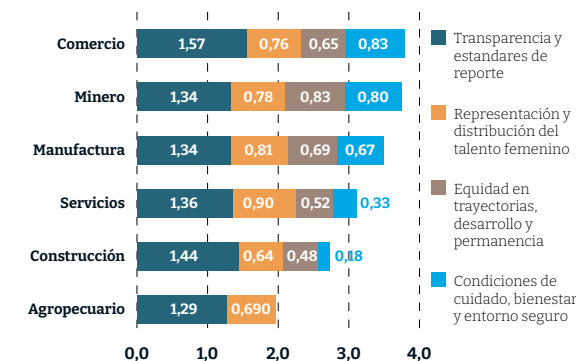


Las empresas que tratan la equidad como asunto material presentan mayor participación femenina en su organización.

Por ello, en In-Sight desarrollamos un modelo multidimensional propio para evaluar el nivel de madurez con el que se reportan las estrategias corporativas de equidad y encontramos que:

3 Comercio y Minero marcan el ritmo

Desempeño sectorial en el modelo de madurez en el reporte de equidad de género corporativa según dimensiones



Algunos sectores ya muestran que es posible avanzar de forma intencional hacia una mejor gestión.

No obstante, ya hay empresas de algunos sectores que alcanzan desempeños notablemente altos en nuestro modelo.

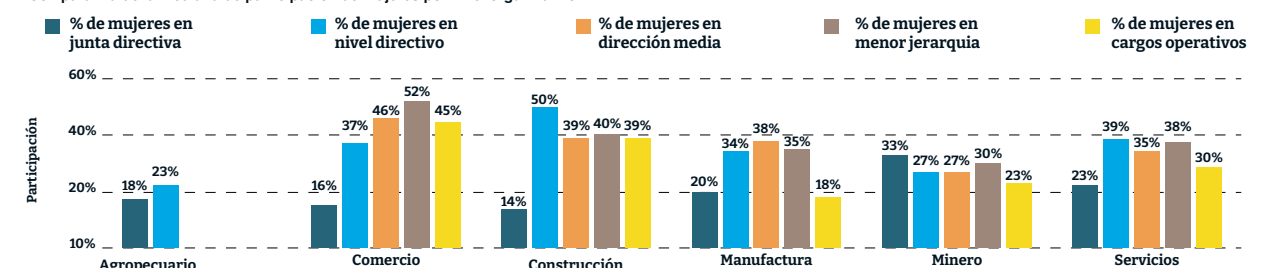
Minero: Geopark y Ecopetrol
Comercio: Almacenes Éxito
Servicios: Celsia y Movistar

Manufactura: Colombina y Cementos Argos
Construcción: Amarilo

En nuestro análisis también observamos que:

4 El liderazgo femenino avanza desde la base, pero sectores como minero y servicios destacan por su participación de mujeres en juntas directivas

Comparativa de la mediana de participación de mujeres por nivel organizativo



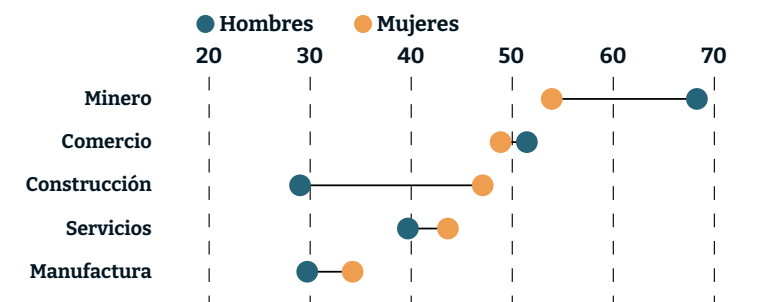
La participación femenina en la fuerza laboral es significativa y creciente en varios sectores. El siguiente paso es consolidar esa presencia en los niveles de mayor decisión y hallamos que:

5 En cuanto a formación, hay una señal alentadora

Medianas de horas de capacitación anuales promedio según género y sector

Entre las empresas que reportan, la mayoría dedica más tiempo de formación a mujeres que a hombres

La inversión en desarrollo femenino es una de las señales más prometedoras del informe. Esto genera optimismo y por ello se puede afirmar:



6 El liderazgo en equidad ya existe en Colombia.

No es teoría. Es práctica empresarial y hay una gran oportunidad para quienes quieran diferenciarse en gobernanza, talento y reputación. ¿Cómo seguir el camino?

Insights

- **Las empresas que lideran ya hacen tres cosas clave:** publican la brecha salarial, fijan metas de representación femenina con seguimiento público y entienden el cuidado como inversión estratégica.
- **El 34% de las empresas que reportan aún no presenta datos de género para Colombia.** Incorporar información local fortalece la transparencia y permite decisiones más alineadas al contexto.
- **Sin datos desagregados por género, se pierde la oportunidad de comprender** mejor las dinámicas internas y de gestionar con mayor precisión la equidad. El marco existe (GRI 405); el reto es profundizar la calidad y el alcance de la información.

Conozca los hallazgos completos del informe en:



GRUPO ÉXITO:

DE LÓGICA **FAMILIAR** A LÓGICA CORPORATIVA
Y DE NUEVO A LÓGICA FAMILIAR

LUZ MARÍA RIVAS MONTOYA
Profesora investigadora
Organización, Dirección y Estrategia
Escuela de Administración
Universidad EAFIT

DIANA LONDOÑO CORREA
Investigadora
Grupo de Historia Empresarial
Escuela de Administración
Universidad EAFIT

**VALENTINA CARDONA
QUINTERO**
Auxiliar de Investigación
Escuela de Administración
Universidad EAFIT

Grupo Éxito es un ejemplo de transformación empresarial continua. Su paso de una gestión familiar humanista a una lógica corporativa internacional y su reciente retorno al control familiar dan forma a un caso que plantea dilemas sobre sostenibilidad, eficiencia y construcción de país.

ESTE CASO DESCRIBE LA TRANSFORMACIÓN de Grupo Éxito, uno de los principales retailers colombianos, a lo largo de más de siete décadas y resalta el tránsito entre diferentes lógicas de administración y propiedad. Fundado en 1949 como empresa familiar, Éxito evolucionó hacia una lógica corporativa bajo el liderazgo de Gonzalo Restrepo y, posteriormente, bajo el control del grupo francés Casino, que impulsó una estrategia de crecimiento inorgánico y expansión internacional hacia Argentina y Brasil. Durante este período, la compañía se consolidó como un actor multilatin, con fuerte diversificación de negocios y relevancia social a través de la Fundación Éxito.

En 2024 se produce un giro histórico con la llegada del Grupo Calleja de El Salvador, propietario de la cadena Súper Selectos, que adquiere el 86,5% de Éxito. Esta operación, considerada una de las más relevantes de América Latina en el sector, marca el retorno a una lógica familiar, ahora con un enfoque austero, mentalidad de dueño y obsesión por la eficiencia. Grupo Calleja enfrenta el reto de confrontar la reducción de costos y la rentabilidad con el legado social y cultural que ha caracterizado a Éxito en Colombia.

El caso invita a reflexionar sobre la circularidad en las lógicas administrativas: de la cercanía y humanismo de la familia fundadora, al corporativismo internacional de Casino, y nuevamente a un control familiar con visión regional. También plantea preguntas sobre sostenibilidad de largo plazo, la tensión entre eficiencia y responsabilidad social, y la capacidad de una familia no colombiana de mantener la legitimidad local de una empresa profundamente arraigada en la historia del país.



FOTO: GRUPO ÉXITO



LÓGICA DE LA FAMILIA TORO

Fundado en 1949 por Gustavo Toro Quintero y sus hermanos en el centro de Medellín, Almacenes Éxito nació como un negocio familiar de telas y confecciones con un profundo sentido de cercanía y humanismo. Durante sus primeras décadas, la familia Toro operó bajo una lógica paternalista y empírica, donde la intuición y el compromiso con los empleados eran el centro de la estrategia. El paso al formato de autoservicio en 1965 y la apertura del primer supermercado en 1972 marcaron el inicio de la modernización del negocio.



LA ERA CORPORATIVA: PROFESIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN

La llegada de Gonzalo Restrepo López y su equipo directivo en la década de los noventa transformó la estructura de Almacenes Éxito. Su administración combinó profesionalismo, innovación y responsabilidad social, reflejada en la creación de la Fundación Éxito, que apoyó la nutrición de más de 35.000 niños. En 1994, la empresa entró a la Bolsa de Valores y emprendió una serie de adquisiciones estratégicas: Cadenalco, Carulla-Vivero y posteriormente Superinter, consolidando su liderazgo en el retail colombiano. La entrada del grupo francés Casino en 1999, y su posterior control mayoritario en 2007, marcaron la internacionalización definitiva del Éxito, con operaciones en Brasil, Uruguay y Argentina.



LA LLEGADA DE LOS CALLEJA: EFICIENCIA Y AUSTERIDAD

El punto de inflexión llegó en 2024, cuando el Grupo Calleja, propietario de Súper Selectos en El Salvador, adquirió el control de Éxito por más de US\$1.000 millones. Francisco y Carlos Calleja, tercera generación al frente del grupo salvadoreño, asumieron con una premisa clara: “Venimos para quedarnos y trabajar centavo por centavo”. Su enfoque se centra en recuperar la rentabilidad mediante disciplina operativa, control de costos y mentalidad de dueño. La estrategia incluye la simplificación de la estructura organizacional, la unificación de marcas (Carulla y Éxito) y una agresiva política de precios frente a los formatos de bajo costo como D1 o Ara.

También se anunció una reorganización del portafolio de marcas, concentrando los supermercados bajo la marca Carulla y dejando Éxito para hipermercados y grandes superficies. Por otra parte, Grupo Éxito culminó sus procesos de desliste de las bolsas de Nueva York y Brasil en mayo de 2025, con el objetivo de consolidar su base accionaria en el mercado colombiano. Esto también refleja la intención de volver a una lógica de empresa familiar, más allá de la estructura corporativa que había prevalecido. La nueva administración busca equilibrar eficiencia con sostenibilidad social, consciente del legado simbólico y reputacional de Éxito en Colombia. Carlos Calleja ha reiterado que la visión del grupo apunta a los “próximos 150 años del Éxito”.

TRES LÓGICAS, UN MISMO PROPÓSITO

El recorrido de Éxito puede leerse como un ejemplo de circularidad en las lógicas administrativas. Primero, la lógica familiar original de la familia Toro, marcada por cercanía y valores humanistas; luego, la lógica corporativa del Grupo Casino, centrada en eficiencia, expansión y administración financiera; y finalmente, la nueva lógica familiar de los Calleja, que combina la austeridad empresarial con una visión de largo plazo. Cada etapa ha respondido a los desafíos de su tiempo, pero todas comparten un mismo propósito: mantener viva una organización emblemática del tejido empresarial colombiano.

En la lógica familiar inicial, la familia Toro construyó Almacenes Éxito sobre cimientos de intuición y paternalismo. Posteriormente, bajo el mandato de Gonzalo Restrepo López y Carlos Mario Giraldo Moreno, llegó una lógica corporativa, inicialmente local y luego marcada por el control de Casino con visión de holding financiero. En el período de Gonzalo Restrepo López y su equipo, se transformó Almacenes Éxito en una empresa multinegocios profesionalizada. Posteriormente, Carlos Mario Giraldo Moreno, como presidente del Grupo Éxito y bajo las indicaciones de Casino, convierte al grupo en líder del retail en Suramérica lo que le permitió capturar sinergias de alto valor. La llegada de la familia Calleja, aunque representa un retorno a la lógica familiar de control, lo hace con una mentalidad de eficiencia en el retail, austera y enfocada en el crecimiento orgánico. De esta manera el foco está en el negocio más que en la lógica corporativa de multinegocio, aunque Carlos Calleja ha manifestado su interés en desarrollar el negocio inmobiliario (Viva) y el textil.

El desafío para la familia Calleja será balancear la búsqueda de rentabilidad y la responsabilidad social que históricamente ha distinguido a Éxito. En un contexto de consumo restringido, competencia feroz y expectativas sociales crecientes, su desempeño superior dependerá de la capacidad para traducir la “mentalidad de dueño” en una estrategia que combine eficiencia, innovación y compromiso con el país.

CADA LÓGICA HA RESPONDIDO A LOS DESAFÍOS DE SU TIEMPO, PERO TODAS COMPARTEN UN MISMO PROPÓSITO: MANTENER VIVA UNA ORGANIZACIÓN EMBLEMÁTICA DEL TEJIDO EMPRESARIAL COLOMBIANO.

Análisis Comparativo de las lógicas administrativas en Almacenes Éxito

Característica	Lógica Familiar Familia Toro (1949-1975)	Lógica Corporativa (Éxito multilatina) (1990-2023)	Lógica Familiar Familia Calleja (2023)
PROPIEDAD Y CONTROL	Familia fundadora, luego Sociedad Anónima cerrada con influencia familiar y participación de externos en la junta.	Sociedad anónima abierta, con capital disperso y control mayoritario del Grupo Casino.	Mayoría y control de una familia no colombiana (Calleja de El Salvador). Compromiso a largo plazo.
FILOSOFÍA GERENCIAL	Paternalista, intuitiva, humanista, empírica, enfocada en el servicio y la gente. Filantropía católica.	Estratégica, humanista profesionalizada, basada en datos y equipos de alto desempeño. Responsabilidad social a través de Fundación Éxito.	"Mentalidad de dueño", austera, enfoque en eficiencia, preocupación por el rendimiento del metro cuadrado de cada almacén.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Expansión orgánica inicialmente local y luego nacional. Lento ritmo de crecimiento. diversificación inicial de textil a alimentos. Paso a incluir capital externo.	Crecimiento orgánico e inorgánico agresivo (fusiones y adquisiciones nacionales como Cadenalco, Carulla), diversificación de formatos y negocios. Internacionalización (Uruguay, Brasil, Argentina).	Enfoque en eficiencia y reducción de costos inicial. Expansión orgánica en ciudades intermedias con formatos de proximidad. Unificación de formatos y marcas. Consolidación en cada país.
ADMINISTRACIÓN DE SINERGIAS	No aplica. Manejo independiente de cada almacén	Sinergias principalmente en compras de alimentos y adaptación de mejores prácticas. Con la adquisición de la participación en GPA y Libertad, de 2015, "Proyecto Maestro" permitió alcanzar la meta de US\$160MM por sinergias entre modelos de negocios, formatos y negociaciones de compra con marcas reconocidas.	Búsqueda de sinergias operativas y financieras (experiencia Calleja vs. Éxito) y de conocimiento (e-commerce, fidelización). Desafíos por la escala, deuda, simplificación de estructura organizacional y retención de talento.
RELACIÓN CON EL MERCADO	Compañía local y regional con fuerte reputación y arraigo cultural.	Empresa pública con escrutinio de inversionistas y medios. La deuda para la internacionalización requirió comunicación de metas de sinergias.	Adquisición sin precedentes, generando expectativas. Reducción de liquidez de la acción. Declaraciones públicas para generar confianza y estabilidad.

Aunque no existe una única postura frente a la llegada de La familia Calleja, en algunas personas con vínculos con el Éxito, existe la percepción de un retorno a una lógica de empresa familiar, con una centralización de decisiones, mientras otros perciben un posible desinterés en el rol social y de "construcción de país" que históricamente tuvo el Grupo Éxito. Los nuevos dueños buscan

combinar lo mejor de su experiencia minorista, con las capacidades ya establecidas del Grupo Éxito en América Latina, para navegar la complejidad de una operación de gran envergadura y una fuerte carga de deuda. En el corto plazo, los resultados financieros son satisfactorios, habrá que esperar lo que muestra el largo plazo.

LECCIONES Y PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

- ¿Es posible sostener el equilibrio entre eficiencia operativa y sostenibilidad empresarial a largo plazo?
- ¿Hasta qué punto la "mentalidad de dueño" puede coexistir con una administración estratégica en un entorno altamente competitivo?
- ¿Logrará esta nueva etapa reafirmar la confianza de los consumidores colombianos y consolidar un modelo regional de administración familiar con propósito de construcción de país?

Consulta las referencias bibliográficas de este artículo en:



JUEGOS de frontera:

CAMBIANDO LA FORMA DE PREGUNTAR EN LA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL

ENTREVISTA A JORGE VÉLEZ-CASTIBLANCO Y JOHN F. MACÍAS-PRADA, UNIVERSIDAD EAFIT

El programa de investigación Juegos de Frontera propone una nueva forma de entender la comunicación en las organizaciones, no como un intercambio de palabras sino como una red de acciones y efectos que moldean la colaboración y la toma de decisiones.

JORGE VÉLEZ-CASTIBLANCO
PROFESOR TITULAR
COORDINADOR ÁREA DE ESTRATEGIA
UNIVERSIDAD EAFIT
JIVELEZ@EAFIT.EDU.CO

JOHN F. MACÍAS-PRADA
PROFESOR DEL ÁREA DE ESTRATEGIA
INVESTIGADOR POSDOCTORAL
UNIVERSIDAD EAFIT
JMACIASP@EAFIT.EDU.CO

EN EL DÍA A DÍA de cualquier organización, la comunicación parece algo tan natural que rara vez nos detenemos a pensar en los efectos que tiene cada gesto o palabra en las conversaciones dentro y fuera de la organización. Con esta idea en mente, el profesor Vélez está desarrollando con la colaboración del profesor Macías, un programa de investigación llamado Juegos de Frontera, una propuesta que invita a repensar la manera de estudiar las interacciones dentro de las organizaciones.

¿QUÉ LOS LLEVA A LA IDEA DE JUEGOS DE FRONTERA?

Jorge Vélez-Castiblanco: a veces, el progreso en la ciencia no viene de encontrar nuevas respuestas, sino de atrevernos a cambiar la pregunta. Por ejemplo, la física moderna encontró camino cuando Isaac Newton dejó de preguntarse por qué las cosas se mueven y empezó a preguntarse por qué cambian su movimiento.

John F. Macías-Prada: nosotros creemos que algo parecido puede pasar en el estudio de las organizaciones. En lugar de seguir preguntando qué se dice en una conversación dentro de una empresa o

ACCIÓN CAMBIO TRANSFORMACIÓN VALOR DECISIÓN COHERENCIA

equipo, queremos preguntarnos qué efecto tiene lo que se dice, estudiar la comunicación no solo como palabras, sino como acciones que producen resultados concretos.

¿QUÉ SIGNIFICA ESO DE EFECTO EN LA COMUNICACIÓN?

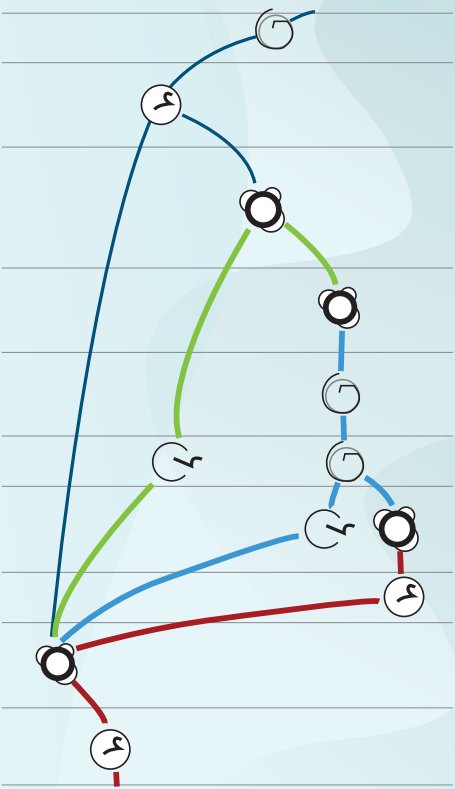
JVC: cada vez que hablamos, no solo transmitimos información: también hacemos cosas. Con nuestras palabras, gestos o silencios podemos abrir o cerrar temas, proponer ideas o incluso poner límites a lo que se puede discutir. A eso le llamamos efectos.

JMP: Imagine que hay un tema sobre la mesa. Lo que una persona haga o diga puede tener seis posibles efectos: establecer una frontera sobre dicho tema; moverse dentro de esa frontera; sondear hasta dónde va ese tema; divergir para aclarar, por contraste, el tema; expandir las fronteras del tema; o bien desafiar el tema, al restarle importancia. Todo eso conforma una especie de mapa dinámico del desarrollo de una conversación.

Fig. 1. Convenciones gráficas de los efectos en relación con las fronteras.

	Establecer
	Seguir
	Sondear
	Divergir
	Desafiar
	Expandir

Fig. 2. Ejemplo de Red de efectos (el tiempo avanza hacia abajo). Varios efectos pueden darse simultáneamente.



¿Y CÓMO SE APLICA ESTO EN LA PRÁCTICA?

JMP: Al analizar el papel de los efectos en contextos donde las conversaciones son claves (como la creación de estrategias, la negociación de condiciones, el diseño de soluciones o la co-creación de productos), podemos entender mejor cómo se construye (o se bloquea) la colaboración. Nuestro programa de investigación busca revelar patrones y estructuras que habilitan o impiden los diferentes tipos de interacción.

JVC: Así es. Cada movimiento comunicativo deja efectos que pueden organizarse en secuencias, encadenamientos y redes de efectos, que al final llevan a ciertas decisiones y resultados empresariales. Entonces, la próxima vez que se comunique, o vea interacciones en su trabajo, piense en qué efectos se está buscando obtener, más allá de lo que se dice.



*Miguel
Pimiento*

ESTUDIANTE DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD EAFIT
MEJOR ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
EN LOS PREMIOS PORTAFOLIO

EL LIDERAZGO *que el mundo necesita*

La partida de Jane Goodall no solo marca el fin de una era, nos recuerda el tipo de liderazgo que el mundo necesita hoy más que nunca. En un siglo saturado de discursos polarizantes, su vida fue una muestra de coherencia con un propósito basado en la compasión. Su ejemplo nos demuestra que liderar no es mandar, sino servir; no es imponer, sino inspirar. En su manera de cuidar la vida y defender la esperanza, nos enseñó que el verdadero liderazgo nace de la empatía y el compromiso con algo más grande que uno mismo.

Hoy, ese mensaje resulta más urgente que nunca. El planeta está atravesando un tiempo donde la guerra y la división parecen imponerse sobre la cooperación. En Gaza la violencia sigue arrebatando a miles de su paz. En Ucrania, las ruinas son testigos del costo humano de la guerra. En Sudán, Siria, Yemen y muchos más, millones de personas viven su día a día con miedo, clamando por una paz que no llega. Mientras tanto, los océanos se calientan, los bosques se reducen y los líderes que deberían unir se ocupan de

El liderazgo global exige valentía para sostener valores cuando el mundo los relativiza. Liderar es hacerse responsable del impacto que dejamos en los demás y en el planeta.

levantar fronteras más altas, tanto físicas como ideológicas.

A esta crisis se suma una ola de figuras en el poder que desafían los límites de la democracia y juegan con el tejido mismo de nuestras instituciones. Son líderes que manipulan el miedo y el descontento para consolidar su influencia, debilitando la libertad de prensa, la independencia judicial y el respeto por la diferencia. Con discursos cargados de resentimiento, convierten la incertidumbre en arma política y la polarización en estrategia de control. Lo más inquietante no es su ascenso, sino la indiferencia con que muchas sociedades aceptan el retroceso disfrazado de progreso.

Frente a esto, el liderazgo del futuro no puede quedarse solo en discursos. Liderar hoy significa tener el valor de defender principios incluso cuando hacerlo incomoda. Es elegir construir en lugar de señalar, actuar en lugar de quejarse. El liderazgo global exige valentía para sostener valores cuando el mundo los relativiza. Liderar es hacerse responsable del impacto que dejamos en los demás y en el planeta.

Jane Goodall menciona algo que encapsula perfectamente este mensaje: “No puedes pasar un solo día sin dejar huella en el mundo que te rodea. Lo que haces marca la diferencia, y debes decidir qué tipo de diferencia quieres marcar”. Esa frase debería guiarnos a todos, ya que resume el desafío de nuestra generación.

La realidad es esta: el mundo que queremos no se manifestará solo gracias a grandes figuras, sino por personas comunes que decidan actuar de forma extraordinaria y liderar desde donde están, para y por sus comunidades. Porque el liderazgo que el mundo necesita nace de un propósito colectivo superior. Y actuar con propósito, hoy, es el acto más valiente que existe.



*Silvana Higuera
Porras*

ESTUDIANTE DE MBA
UNIVERSIDAD EAFIT/ SEDE
PEREIRA

LIDERAR: UNA EXPERIENCIA *de servicio compartido*

¿**Cuando hablamos de liderazgo de qué hablamos realmente?**

Durante mucho tiempo se dijo que liderar era dirigir, decidir y tener la última palabra. No obstante, hoy el liderazgo se define como un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas.

Al consultar referentes en el tema, coinciden en que un líder debe ser un buen comunicador —saber escuchar, conocer la estrategia de la compañía, estar conectado con su propósito, ser cercano al equipo— pero, a su vez, riguroso y con enfoque en los resultados. Además, debe enseñar con el ejemplo; incluso ha tomado vigencia el concepto de inspirar, ojalá cercanamente a lo que logra un influencer con millones de seguidores.

Un día me vi enfrentada a esta conversación interna cuando, sin esperarlo, obtuve un ascenso y ahora era “la capitana” del equipo del que hacía parte. Al pensar en lo que ha significado liderar este equipo, creo que la palabra que mejor lo describe es servicio.

Al consultar referentes en el tema, coinciden en que un líder debe ser un buen comunicador —saber escuchar, conocer la estrategia de la compañía, estar conectado con su propósito, ser cercano al equipo— pero, a su vez, riguroso y con enfoque en los resultados.

Ahora, he entendido que liderar se trata de disponerse para estar al servicio de ellos, conectar para conocerlos, al punto de poder identificar sus mejores competencias y alinearlas con las estrategias que nos conduzcan de manera eficiente a superar los resultados esperados.

Juntos, hemos atravesado momentos retadores y hemos encontrado también las mejores soluciones. Esto me ha llevado a interpretar que el legado de un líder va más allá de títulos, indicadores y cargos, y tiene todo que ver con la huella que deja en las personas.

Mi conclusión de esta experiencia es que liderar no es una competencia que tenga que ver exclusivamente con lo técnico y una lista de habilidades, ni que sea una receta replicable. Liderar es una construcción en la que hay que poner nuestra energía y trabajar para —como escuché hace poco—, dejar huellas y no cicatrices. Es decir, para entregar excelentes resultados y a su vez dejar un impacto humano.

¿Cómo medir ese impacto emocional? Aún no tengo la respuesta. Sin embargo, observo la evidencia indirecta en los resultados excepcionales y el compromiso de un equipo incondicional.

RESEÑAS

Las 10 lecturas que marcaron el año de los grandes CEO en Colombia

Entre biografías, filosofía estoica y manuales de estrategia, los presidentes de compañías como Terpel, Claro, Volvo y Bancolombia revelan las lecturas que marcaron su año y moldearon su forma de liderar en tiempos de transformación empresarial.

La frase de que un líder no nace, sino que se forma, cobra aún más sentido cuando se descubre que detrás de muchas grandes decisiones hay un libro. En un año de transformaciones empresariales y nuevos desafíos para el liderazgo, los CEO más influyentes del país encontraron en la lectura un punto de reflexión, inspiración y estrategia. Entre las páginas que leyeron hay filosofía estoica, biografías de innovadores, novelas históricas y manuales de liderazgo moderno. Todos distintos, pero con un hilo común: la búsqueda de propósito, equilibrio y visión a largo plazo, porque hoy en el mundo empresarial la sostenibilidad, la innovación y el propósito están tan presentes como las cifras de ventas o los balances financieros. Tome nota de estas recomendaciones y elija su próxima lectura antes de que llegue el 202.



Para **ÓSCAR BRAVO, PRESIDENTE DE TERPEL**, los clásicos siguen teniendo las respuestas que los algoritmos no dan. Su recomendación, **Meditaciones, de Marco Aurelio**, es un recordatorio de que la serenidad es una forma de liderazgo. "Es ideal para esta época de incertidumbre y volatilidad; ayuda a tener una mejor visión de la vida, con optimismo pero realista, con inteligencia y razonamiento", explica. En esa misma línea,

ALBERTO TELCH, GERENTE DE VOLVO, encontró en **Hábitos atómicos, de James Clear**, unas lecciones más modernas, pero igual de profundas: los grandes cambios empresariales nacen de pequeñas acciones consistentes. "En Volvo creemos en esa filosofía: la excelencia se construye paso a paso, con disciplina, propósito y mentalidad de mejora continua. Por eso recomiendo este libro a todo aquel que quiera desafiar sus propios límites y avanzar, con coherencia y constancia, hacia su mejor versión".



La idea del propósito también se repite entre los líderes del sector de consumo. **MARÍA DEL PILAR AMOROCHO, GERENTE DE SÁNDWICH QBANO**, recomienda **Empieza por el por qué, de Simon Sinek**, porque "trata sobre la importancia de que los líderes y las organizaciones identifiquen y comuniquen su razón de ser, antes de hablar de lo que hacen o cómo lo hacen".



Por eso, la **DIRECTORA DE TOSTAO, TATIANA MEJÍA**, apostó por **Lecciones de liderazgo creativo, de Robert Iger, CEO de Walt Disney Company**. Comparte que "esta novela muestra la realidad del mundo corporativo. Y por medio de su desenlace ofrece herramientas para abordar temas difíciles de equipo interno y mecanismos para influenciar a quienes toman las decisiones definitivas del negocio".



En la misma dirección, **LUIS CARLOS ARANGO VÉLEZ, DIRECTOR DE COLSUBSIDIO**, propone **Empresas que perduran, de Collins y Porras**. El texto defiende que las organizaciones verdaderamente exitosas se construyen no solo con ideas, sino con principios sólidos, cultura fuerte y visión a largo plazo. "Es una lectura que inspira a pensar en cómo dejar un legado empresarial que trascienda generaciones porque la filosofía que la da el origen se mantiene en el tiempo", subraya.



LILIANA RESTREPO ARENAS, COFUNDADORA Y PRESIDENTE DE FRISBY SA BIC, describe la obra de **Josep M. Coll, El monje y el activista**, como "sencillamente fascinante por las intuiciones y los nuevos insights que me ofrece como empresaria colombiana". Para ella, el libro refleja la filosofía de Frisby, fundada junto a su esposo hace 48 años, basada en Ser, Saber y Saber hacer, y en el reconocimiento de que "en todos los seres humanos conviven el orden y el caos, lo santo y lo profano, las luces y las sombras, el monje y el activista".

Los líderes también leen para desconectarse, o para entender la historia desde la empatía. **JUAN JOSÉ DAZA, GERENTE GENERAL DE BUSCALIBRE**, escogió **Victoria, de Paloma Sánchez-Garnica**, una novela ambientada en la Alemania de la posguerra. "Es una historia entretenida y llena de giros inesperados. Te conquista de principio a fin", dice. Su elección rescata el poder de la literatura como refugio y espejo de los tiempos.



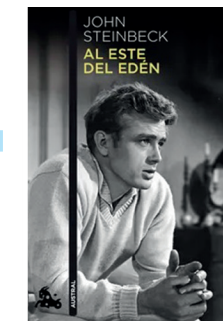
Las biografías inspiradoras también tuvieron cabida en este listado. **RODRIGO DE GUSMÃO, PRESIDENTE DE CLARO COLOMBIA**, se inclinó por **Elon Musk, de Ashlee Vance**. Para el ejecutivo, es una lectura que muestra "cómo ser visionario, innovador y comprometido puede transformar industrias completas". La historia del magnate tecnológico sirve como espejo y advertencia: innovar exige riesgo, pero también propósito.



En el sector financiero, las recomendaciones adquieren un tono más analítico. **JUAN CARLOS MORA, PRESIDENTE DE BANCOLOMBIA**, eligió **La revancha de los poderosos, de Moisés Naim**, porque "es un libro imprescindible para los líderes que creemos que el poder debe ejercerse con propósito y responsabilidad (...) y que la verdadera fortaleza de una organización o un país está en su capacidad de generar confianza, diálogo y resultados colectivos".



Pero no todo son ensayos o tratados de liderazgo. Algunos CEO también recurrieron a lo literario. **JOHN MAYA SALAZAR, GERENTE GENERAL DE EPM**, optó por una obra clásica: **Al este del Edén, de John Steinbeck**. Más que una historia familiar, vio en ella una metáfora sobre el poder de las familias para transformar territorios. "Es una novela sobre la emigración irlandesa a Estados Unidos, la vida de tres generaciones durante un periodo de la historia", relató.



PROFESIONALES DE MARKETING EMERGENTES: LÍDERES ENTRE ALGORITMOS Y PROPÓSITO



EDWIN ANDRÉS
SEPÚLVEDA CARDONA, Ph.D.

*Profesor, Consultor e
Investigador
Universidad EAFIT*

"LOS MARQUETEROS NO COMPITEN contra la IA, compiten contra otros marqueteros que sí saben usar la IA", repite Google en sus charlas de marketing en Colombia. Más que una advertencia, la frase es una invitación al liderazgo de impacto. El futuro del marketing no se define por quién domina los algoritmos, sino por quién logra dotarlos de sentido humano.

Los profesionales del mercadeo vivimos en la cornisa tecnológica, siempre entre la adopción y la disrupción. Somos estrategias que transformamos métricas en narrativas y audiencias en comunidades. En un entorno saturado de plataformas y del performance de la artificialidad, seguimos buscando lo esencial: generar confianza, inspirar y dejar huella social.

La profesión ha mutado. El propósito es el nuevo KPI y la empatía como ventaja competitiva. De las 4P de McCarthy o el marketing mix de Kotler, pasamos a decodificar insights a velocidades algorítmicas y a diseñar experiencias digitales, multisensoriales y memorables. Somos cronistas de las aspiraciones humanas, traductores entre lo que las personas creen

necesitar y lo que las marcas buscan estimular.

Un reciente estudio sobre liderazgo en la era de la IA (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025) identificó -de un universo de 463 papers- una taxonomía de quince competencias esenciales para los profesionales del marketing global. Entre las *hard skills* destacan la analítica, la toma de decisiones basada en datos y la alfabetización continua en IA; mientras que entre las *soft skills* emergen la inteligencia emocional, la innovación y la gestión del cambio. En suma, los líderes del marketing serán integradores y orquestadores de dos inteligencias, la humana y la artificial, basados en la coordinación creativa y no el control.

En un ecosistema donde conviven inteligencias aumentadas, el liderazgo se medirá por la capacidad de optimizar campañas con IA, pero solo la inteligencia humana podrá dotarlas de propósito, emoción y visión. En esa convergencia, seguiremos creando el futuro del marketing entre datos y alma.

En un entorno saturado de plataformas y del performance de la artificialidad, seguimos buscando lo esencial: generar confianza, inspirar y dejar huella social.

FORMAMOS líderes para el país

Nuestra trayectoria formativa se traduce en excelencia de talla mundial.

MBA y Maestría en Mercadeo #1 EN COLOMBIA*

Posgrados especializados en conectar necesidades de la industria con la academia.

- Gerencia de Proyectos.
- Desarrollo Humano Organizacional.
- Gerencia de la innovación y el conocimiento.

Haz parte de la transformación



¿CÓMO NOS PREPARAMOS PARA **LIDERAR** EL

FU
TU
RO?

CONOCE MÁS
SOBRE NOSOTROS



IN-SIGHT¹
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO

**UNIVERSIDAD
EAFIT**