

Notas y reflexiones para la gestión universitaria

P A D O - U P B

Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda
Luis Eduardo Gómez Álvarez
Jorge Alberto Calle D Alleman
Juan Carlos Pérez Pérez
Luis Horacio Botero Montoya

378.101
C387

Ceballos Sepúlveda, Julio Jairo, autor
PADO-UPB. Notas y reflexiones para la gestión universitaria / Julio
Jairo Ceballos Sepúlveda y otros 4 autores – Medellín: UPB, 2022.
133 páginas, 24 x 24 cm.
ISBN: 978-628-500-029-4
ISBN: 978-628-500-030-0 (versión digital)

1. Gestión universitaria 2. Estrategias empresariales 3. Investigación,
desarrollo e innovación I. Título

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda
© Luis Eduardo Gómez Álvarez
© Jorge Alberto Calle D Alleman
© Juan Carlos Pérez Pérez
© Luis Horacio Botero Montoya
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

Notas y reflexiones para la gestión universitaria. PADO-UPB

ISBN: 978-628-500-029-4
ISBN: 978-628-500-030-0 (versión digital)
Primera edición, 2022

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diseño y Diagramación: Sissi Tamayo Chavarría

Corrección de Estilo: Editorial UPB

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2022

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 / Medellín-Colombia

Radicado: 2179-17-03-22

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Participantes

Programa Avanzado de Dirección Organizacional - PADO

Rector General Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda	Rector General Colegio UPB Juan Gonzalo Arboleda Arboleda
Rector Seccional Bucaramanga Pbro. Gustavo Méndez Paredes	Decana Escuela de Arquitectura y Diseño Beatriz Helena Rave Herrera
Rector Seccional Montería Pbro. Juan Camilo Restrepo Tamayo	Decano Escuela de Ingenierías Roberto Carlos Hincapié Reyes
Rector Seccional Palmira Pbro. Raúl Jordán Balanta	Decano Escuela de Derecho y Ciencias Políticas Jorge Octavio Ramírez Ramírez
Vicerrector General Luis Eduardo Gómez Álvarez	Decano Escuela de Ciencias de la Salud Marco Antonio González Agudelo
Vicerrector Académico Álvaro de Jesús Gómez Fernández	Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios Jorge Alberto Calle D Alleman
Vicerrectora de Asuntos Económicos y Administrativos Mayra Vieira Cano	Decano Escuela de Educación Guillermo Echeverri Jiménez
Vicerrectora de Investigación multicampus Ana Cecilia Escudero Atehortúa	Decano Escuela de Ciencias Sociales Omar Muñoz Sánchez
Vicerrector de Pastoral Social Pbro. Diego Alonso Marulanda Díaz	Decano Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades Johman Esneider Carvajal Godoy
Director General de Planeación Juan Carlos Zapata Valencia	Directora de Docencia Beatriz Elena López Vélez
Secretaria General Dora Alba Gómez Giraldo	Director de Extensión multicampus Juan Carlos Pérez Pérez

Director de Formación Avanzada multicampus
Luis Horacio Botero Montoya

Director de Gestión Humana multicampus
Santiago Duque Chavarriaga

Director UPB Virtual
Andrés Ochoa Duque

Director de Auditoría Interna multicampus
Luis Alfredo Patiño Múnera

Director de Relaciones Internacionales
Miguel Ángel Betancur Betancur

Director General Clínica Universitaria Bolivariana
Carlos Alberto Restrepo Molina

Director de Innovación y Gestión del Conocimiento
Jorge Eduardo Santos Gutiérrez

Subdirectora de Formación Continua
Marly Ester Dede Mena

Coordinadora Oficina de Egresados
Claudia Andrea Vélez Ramirez

Coordinador de Mercadeo y Promoción
David Montoya Betancur

Jefe de Comunicación y Relaciones Públicas
Amal Kalid Torres

Jefe Plan Maestro
Felipe Bernal Henao

Capellán de Pastoral
Pbro. Carlos Alberto Monsalve Salinas

Capellán de Pastoral
Pbro. Jorge Iván Álvarez Gómez

Director del Doctorado en Teología
Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades
Pbro. César Ramírez Giraldo

Coordinadora de Formación Avanzada
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Dina María Posada Zuleta

Invitados permanentes

Integrante Consejo Directivo General
Octavio Roldán

Analista de Extensión
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Gustavo Adolfo Londoño Bedoya

Tabla de contenido



Prólogo	8
----------------	---

Introducción	11
---------------------	----

Capítulo I Estrategia corporativa universitaria en entornos VICA	15
--	----

1. Algunas reflexiones sobre la estrategia corporativa	17
2. La estrategia corporativa y la innovación	19
3. Liderazgo, crisis y dirección en entornos VICA	22
4. La estrategia corporativa para las universidades	26

Capítulo II Prospectiva estratégica y competitividad	29
--	----

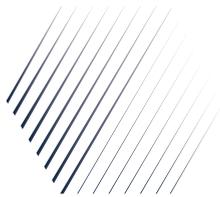
1. Estrategia y tendencias	31
2. La prospectiva en clave de universidad	36

Capítulo III Gestión del marketing y comportamiento del consumidor	41
--	----

1. Marketing y consumidores	43
2. A propósito de la marca	48
3. Estrategia y lineamientos del marketing	60
4. El marketing son relaciones	65
5. Neurociencias y neuromarketing	70

Capítulo IV Big data y analítica	73
--	----

1. Datos e inteligencia de negocios	75
2. Análisis de la información	76
3. Cultura de la información	77



Capítulo V

Gestión estratégica del Talento humano

79

-
- | | |
|---|----|
| 1. Gestión estratégica del Talento humano | 81 |
| 2. GH y entorno | 85 |
| 3. ¿Qué es lo humano? | 86 |
| 4. Tendencias de la GH | 87 |

Capítulo VI

Gestión estratégica financiera

91

-
- | | |
|--|-----|
| 1. Principios básicos | 93 |
| 2. Decisiones de crecimiento corporativo | 98 |
| 3. Análisis de riesgos | 101 |

Capítulo VII

Gestión estratégica del conocimiento

103

-
- | | |
|--|-----|
| 1. Gestión del conocimiento | 105 |
| 2. Desafíos de la gestión del conocimiento | 112 |
| 3. Sobre la gestión del conocimiento | 114 |

Capítulo VIII

Reflexiones finales

117

Referencias bibliográficas

123

Anexo

Universidad y la paz

127

-
- | | |
|--------------------------|-----|
| 1. La paz y la educación | 129 |
| 2. La paz y el futuro | 131 |

*“ Quien sobrevive no es el más fuerte
ni el más inteligente, sino el que se
adapta mejor al cambio ”*

Charles Darwin

Estudiar todos los días es un hábito valioso que nos prepara para el futuro y nos permite estar actualizados. Además, nos ayuda a organizar el tiempo, a ser útiles y a abrir la mente. El compromiso de aprender, de forma permanente, debe entenderse como un proceso.

En el caso de la Universidad Pontificia Bolivariana –UPB–, estudiar tiene un alcance especial por cuanto concebimos que es tener coherencia con lo establecido en el propósito superior y que se identifica con *“la formación integral para la transformación social y humana”*, que tiene vocación para permanecer. En una universidad con una oferta académica para toda la vida, hay que ser consecuentes, es decir, hay que aprender y enseñar con el ejemplo.

En este contexto, y tras recibir algunas inquietudes de directivos en torno a la necesidad de aprender y conocer sobre diferentes aspectos de la gestión universitaria, nació el Programa Avanzado de Dirección Organizacional –PADO–, que se concibió dentro de un ciclo de formación pertinente y un esfuerzo compartido, en el que la Universidad aportó todos los recursos logísticos y académicos, y los participantes destinaron su tiempo fuera de la jornada laboral, en forma bimodal, presencial y virtual, para atender todo el ciclo y, además, el tiempo dedicado al estudio y preparación de los temas.

Esta experiencia ha permitido fortalecer el relacionamiento de los miembros del equipo y crear espacios para compartir, así como un mayor conocimiento de cada uno de los participantes que ha derivado en elementos fundamentales para la gestión institucional de los directivos.

La orientación del programa está dirigida hacia un modelo de gestión integral y, por ello, se ha planteado una invitación a pasar de una gestión de compartimientos estancos a una dimensión holística de la gestión de la organización.

En los ambientes corporativos, y más en una universidad, hay muchos conocimientos profundos en cada campo; pero, de manera particular, hay una gran oportunidad en la complementación con otros saberes, que permiten comprender, de forma sistémica, lo que debe ser la labor de un gestor en ámbitos universitarios. Aprovechar la riqueza de la multidisciplinariedad, se constituye en una oportunidad de ver a la organización como un todo, desde sus múltiples visiones.

El PADO, como programa de formación, nos cualifica para el alto desempeño en el mayor rendimiento de los equipos directivos. Así se logra la sinergia esperada en la organización para realizar con alta calidad lo misional y para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Somos conscientes de que competimos contra nosotros mismos, con nuestra propia mente. No es cuestión de compararnos sino de cómo ser mejores nosotros mismos y cómo construir nuestra mejor versión de cada uno y de la institución.

El equipo es el ganador; por supuesto que hay que tener las competencias técnicas, pero el equipo las construye con buenas personas, con calidad humana; más aún cuando el centro de lo que hacemos tiene como principio y fin al ser humano.

Para tener la vocación de ser mejores, hay que tener humildad; es un acto de aprender, reconocer y sentir que no lo sabemos todo. De todos podemos aprender y ese es el afán de una permanente búsqueda, lo que nos permite continuamente aprender; es el espacio para alinear expectativas.

Tal como señala un proverbio africano: *“Si caminamos solos podemos llegar más rápido, pero si caminamos juntos, llegaremos más lejos”*. El faro de la gestión está en torno a un propósito común, que guía todo el quehacer; esta es la clave del trabajo en equipo.

Lo retador y el mayor desafío es si se aporta lo mejor de cada uno, todos ganamos. Para avanzar debemos seguir nuestra pasión para alcanzar la excelencia. Y esta solo es posible mediante la práctica hasta convertirla en hábito.

La UPB tiene una larga tradición y reconocimiento por su formación humanista, en la que el centro es el ser humano. El reto es actuar de conformidad; poner en práctica lo aprendido; pero, ante todo, ser mejores seres humanos. Este proceso ha sido una experiencia memorable y ahora el compromiso es trascender a la ejecución.

En educación, la competencia es con la ignorancia; con la indiferencia; con la falta de oportunidades y con la no calidad. La conversación es el centro del entendimiento y del relacionamiento, para continuar construyendo sobre lo construido.

Los docentes invitados, todos ellos de alta calidad, nos brindaron lo mejor de cada uno. Hay que exaltar la entrega y compromiso de los participantes por cuanto cada uno enriqueció el PADO con sus observaciones y aportes.

En medio de una emergencia por la pandemia que no termina, la educación ha sido el faro que ha posibilitado la luz de esperanza con el desarrollo de diferentes vacunas por parte de la comunidad científica. ¿Qué sería de la humanidad hoy sin sus aportes de vida? Gracias a ellos, hoy podemos avanzar, comunicarnos, ser más flexibles y adaptativos y transformar la sociedad, a través de la educación.

Después de esta situación inédita para la humanidad (la pandemia del Covid-19), esperamos identificar y valorar muchos aprendizajes y que los mismos signifiquen crecimiento en lo personal, en lo familiar y en lo social.

El PADO, como proceso formativo, no puede ser una capacitación más, de aquellas que acumulamos a lo largo de la vida. El PADO debe trascender y, por ello, se presenta este texto como pretexto, para compartir con quienes nos dedicamos a esta noble y loable tarea de educar, para transformar en lo social y, sobre todo, en lo humano.

Formación y aprendizaje¹ son procesos que toman tiempo y son una especie de carrera que nos ocupará toda la vida, en la que no hay que darnos prisa, pero sí establecer prioridades. Desde nuestros primeros pasos y nuestras primeras palabras hasta la edad más adulta, somos sujetos en formación y buscamos, de forma natural (tal como lo hacemos cuando respiramos), nuevas experiencias, saberes y competencias. Formarnos y aprender no es un punto de llegada, sino un punto de partida, para aquello que nos compete en la vida misma.

Nos formamos y aprendemos no solo en la escuela, en la universidad y en las organizaciones; también lo hacemos en cada conversación y en cada interacción con otros; en cada momento y hora experimentamos situaciones que nos llevan a pensar y adquirir habilidades y competencias que nos permitan aplicarlas a situaciones cotidianas. Nos formamos y aprendemos de los libros, de internet, de una película; somos sujetos de formación y aprendizaje y no importa la manera cómo lo hagamos o, a través de qué medios; lo que importa es que lo hagamos, puesto que somos sujetos de formación y aprendizaje.

Entre propios y extraños y, sobre todo, en los últimos años, hemos debatido sobre las políticas de formación y sobre el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida. Incluso, ha tomado relevancia este hecho, dentro de una dimensión estratégica, asunto que no es exclusivo o propio de las instituciones de educación en sus distintos niveles (desde la básica hasta la superior). En marzo de 2000, en Lisboa (Portugal), la Comisión Europea en el “Memorándum sobre la educación y la formación a lo largo de la vida”, citado por Silvestre Catalán (2011), señalaba que:

El aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*, en inglés), no es solamente uno de los aspectos de la educación y del aprendizaje; debe llegar a ser el principio rector, garantizando a todos un acceso a las ofertas de educación y de formación en una gran variedad de contextos de aprendizaje (Silvestre Catalán, 2011).

¹ Desde el punto de vista conceptual formación y aprendizaje son expresiones diferenciadas y cada una tiene su campo semántico. Para Alheit y Dausien (2008), la formación es un concepto más amplio que se refiere a los procesos que engloban actividades de aprendizaje que se inscriben en asuntos individuales o colectivos; mientras que el aprendizaje es más restringido en tanto que se relaciona con actividades dirigidas a la adquisición de saber y de saber hacer.

El concepto de educación, relacionado con los procesos de formación, aprendizaje y conocimiento, demanda una nueva comprensión entre diferentes actores y organizaciones. La formación y el aprendizaje deben ser sistemáticamente extendidas durante toda la vida (*lifewide*, en inglés), y deben ser generalizadas en todas las etapas de la vida. La misma Comisión Europea así lo señaló al afirmar que “la dimensión del *lifewide learning* (educación que comprende todos los aspectos de la vida), pone el acento en la complementariedad entre aprendizajes formales, no formales e informales” (Silvestre Catalán, 2011).

De acuerdo con Field (2000), el nuevo concepto de educación a lo largo de la vida es revelador de un fenómeno social que en ciencias de la educación se denomina “un nuevo orden educativo” (p. 13). Formar y aprender adquieren una significación nueva para las instituciones educativas, la sociedad y los individuos.

Al asumir este nuevo concepto de educación a lo largo de la vida y con la claridad de que todos los actores que participan en una Institución de Educación Superior somos sujetos activos de formación y aprendizaje, la Universidad Pontificia Bolivariana creó el Programa Avanzado de Dirección Organizacional –PADO–, con el fin de formar a sus directivos en diferentes temas que cubran no solo el quehacer administrativo, sino aquellos componentes esenciales para una mejor comprensión de la gestión universitaria.

Quienes ocupan cargos estratégicos en una institución como la nuestra manifiestan necesidades formativas, para lograr una buena administración de su unidad, ya sea como rectores, vicerrectores, decanos, directores o coordinadores por cuanto todos aportan al crecimiento y desarrollo de la Universidad desde el lugar correspondiente. Por eso no basta con unas jornadas de inducción en las que se brinda una información básica para el desempeño del cargo asignado, sino que en el transcurrir del tiempo se leen unos hechos puntuales de formación que dan lugar a programas como el PADO.

Esta iniciativa parte de las necesidades expresadas por directivos universitarios y que se configura en una propuesta con grandes temas que van desde la estrategia, el marketing, la ciencia de datos, las finanzas, la gestión del conocimiento, la gestión humana y otros complementarios de análisis de la realidad nacional desde lo económico, lo político, lo social y lo cultural, acompañados por expertos y conocedores de las temáticas tratadas desde su experiencia como empresarios, docentes, investigadores y personas de influencia en la vida nacional.

Esta ha sido una experiencia vivida, como una oportunidad, por el equipo directivo universitario, especialmente, por las circunstancias en las que se organizó y se le dio forma. En plena pandemia del Covid-19 se asumió esta formación, a través de la plataforma Teams, para las sesiones semanales y en algunas oportunidades con encuentros presenciales con una intensidad de siete horas semanales organizadas en dos grandes sesiones que facilitarían la conexión de todos los integrantes.

Para que este ejercicio no sea una capacitación más, nos tomamos la tarea de construir reportajes para cada una de las sesiones. Sin embargo, no es suficiente con tenerlas y, por ello, nos planteamos el reto de construir un texto que permitiera compartir y divulgar esta experiencia, con el título “Notas y reflexiones para la gestión universitaria. PADO-UPB”.

Con este texto, que nos sirve como pretexto, queremos compartir unas reflexiones pertinentes y extensivas de lo que fueron los grandes temas desplegados y que, a su vez, sirvan como análisis, reflexión y consulta de los contenidos aportados por los diferentes invitados que, con sus conocimientos como expertos en la materia, nutrieron la formación y el aprendizaje desde el mes de agosto hasta diciembre de 2021.

Para efectos de facilitar la lectura, y además de esta Introducción, este texto presenta como contenido un prólogo en el que se señala el porqué del PADO; y nueve capítulos, así como las referencias bibliográficas.

En el capítulo I, se alude al tema de la estrategia corporativa universitaria en entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y, en particular, algunas reflexiones sobre la estrategia corporativa, la estrategia y la innovación; el liderazgo, crisis y dirección en entornos VICA y la estrategia corporativa para las universidades. El capítulo II, se refiere a la prospectiva estratégica y competitividad. En este capítulo, se analiza la estrategia y las tendencias, así como la prospectiva en clave de universidad. Entre tanto, en el capítulo III se relaciona el componente de la gestión del marketing y comportamiento del consumidor y temas como: marketing y consumidor; a propósito de la marca; estrategia y lineamientos de marketing; el marketing como relación y neurociencias y neuromarketing.

En el capítulo IV se analiza la Big Data y Analítica de Datos, mientras que, en el V, se relacionan los temas sobre la gestión estratégica del talento humano y, entre ellos, los subtemas de la Gestión Humana y entorno; ¿qué es lo humano? y las tendencias de la Gestión Humana.

El capítulo VI se relaciona con la gestión estratégica financiera; el VII con la gestión estratégica del conocimiento. En el capítulo VIII se realizan unas reflexiones que, aspiramos, sean de utilidad no solo para aquellos que hacemos parte del nivel de gestión en las Instituciones de Educación Superior –IES–, sino también para docentes y discentes y para los lectores que se acerquen a este texto. Finalmente, se anexa el tema sobre la Universidad y la paz.

Nos queda a todos los participantes una grata memoria y experiencia de los espacios compartidos conjuntamente en las diferentes conversaciones y talleres que facilitaron una relación que va más allá del colegaje y dio lugar a un conocimiento más cercano de las personas responsables de la Universidad, miradas como equipo comprometido en el crecimiento y desarrollo responsable y sostenible de la misma.

Agradecemos a quienes estuvieron en la organización y desarrollo del PADO, así como a quienes asumieron con responsabilidad esta oportunidad de formación, para el crecimiento personal e intelectual.

Sea este un aporte para quienes deseen profundizar sobre los temas tratados y al mismo tiempo como un texto guía, para continuar esta formación de alto nivel para directivos universitarios, proceso que nos desafía a educarnos a lo largo de la vida.



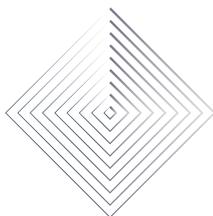
Capítulo I

“

*La universidad tendrá
que reconstruirse; tendrá que vivir
en un entorno de disrupción que
la obliga a reinventarse de forma
permanente y debe regresar a lo
básico, mas no al pasado*

”

Serna Gómez y Muriel Perea (PADO, 2021)



Capítulo I

Estrategia corporativa universitaria en entornos VICA

1. Algunas reflexiones sobre la estrategia corporativa

La estrategia corporativa debe partir del talento humano, es decir, de las personas y no en los empleados. De acuerdo con Gonzalo Pérez Rojas², presidente del Grupo SURA, “El talento humano es un apalancador de la estrategia y la estrategia es coherencia” (Pérez Rojas, PADO, 2021).

Para lograr una visión de largo plazo, se requiere talento humano de largo plazo y responsabilidad corporativa de largo plazo. En la actualidad, el conocimiento científico debe complementarse con capacidades, competencias, destrezas y habilidades; propio y aplicado. Al afrontar el direccionamiento estratégico implica contar con talento humano de largo plazo y solo así es posible asumir los entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

Los principios y valores son fundamentales para el tema del gobierno corporativo y deben ser la base puesto que solo así se acierta en entornos globales. El gobierno corporativo busca ser objetivo y dar velocidad a las decisiones de una compañía, mientras que los principios son el primer tamiz para tomar decisiones y, con el gobierno corporativo, conducen al tema de la estrategia corporativa. Para el caso puntual del grupo SURA, estos principios son: equidad, transparencia; respeto y responsabilidad.

En estrategia corporativa hay que mantener una permanente y sana insatisfacción. De allí, que surjan dos preguntas esenciales y, que parecen obvias:

1. ¿A quién debería dársele una propuesta de valor?
2. ¿Estamos creando suficiente valor a los accionistas y a la sociedad?

Luego, ¿qué es una estrategia y qué es un objetivo estratégico? Deben ser aquellos que surjan del conocimiento propio aplicado. En tal sentido, la estrategia y el objetivo estratégico deben crearle valor a la sociedad, para que una compañía sea realmente sostenible y crear un crecimiento armónico y un equilibrio con y para la sociedad.

² Gonzalo Pérez Rojas es abogado de la Universidad de Medellín con Especialización en Seguros de la Swiss Re, y realizó un CEO's Management Program en el Kellogg School of Management de Chicago (Estados Unidos). Desde el 1° de abril de 2020 ocupa el cargo de Presidente de Grupo SURA, holding que consolida una de las más importantes operaciones en América Latina de servicios financieros: líder en pensiones por activos administrados (con su filial SURA Asset Management), cuarta mayor aseguradora de origen latinoamericano por volumen de primas (con su filial Suramericana), banco líder en Colombia y una de las principales entidades financieras en Centroamérica (como principal accionista de Bancolombia). Es miembro de las Juntas Directivas de SURA Asset Management, Suramericana, Bancolombia, Grupo Nutresa y Grupo Argos, todas Compañías del portafolio de inversiones de Grupo SURA.

Algunas palabras claves para ello, y que hacen parte de la construcción estratégica del Grupo SURA, son:

- **Anticipación** ante la velocidad y los entornos VICA. Es necesario consolidar los observatorios de la empresa que arrojen señales y tendencias.
- **Encargarnos** para asumir las cosas de la sociedad y todas sus preocupaciones y necesidades humanas. Su propósito es contribuir con un desarrollo armónico.
- **Pensamiento complejo** que implica menos desarrollo de capital y más cuidado con el planeta.
- **Conexión** que sea integral y con humanismo.
- **Crear valor** para proponer soluciones que conduzcan a la equidad, así el PyG³ de una compañía no sea positivo.

Cuando participas y creas el modelo de una organización, y lo compartes, eso va a influir en los grupos de interés y eso es lo que denominamos cultura organizacional, es decir, compartir creencias, valores, incluso, diferencias (Pérez Rojas, PADO, 2021).

En la experiencia del grupo SURA, una organización que se consolida en el contexto latinoamericano, se parte del respeto por lo local y por lo individual porque únicamente así se logra autonomía para conjugar los principios que orientan la gestión en las organizaciones.

El poder de la palabra es muy importante, así como elevar el nivel de la conversación, para entender lo que piensa el otro; eso es estratégico. Para eso hay que tomarse tiempo e ir despacio. La dialéctica es esencial, para comprender la estrategia. Incluso, es pertinente hacer un máster en errores; eso también es estratégico e implica atreverse y tener absoluta responsabilidad (Pérez Rojas, PADO, 2021).

No se puede tercerizar la estrategia y, por esto, se requiere que el conocimiento propio se desarrolle desde adentro. Pérez Rojas (PADO, 2021) señaló que “un ejemplo práctico es el del emprendimiento; este debe hacerse y desarrollarse adentro y la misma organización participa como socio de dicho emprendimiento”.

Para fidelizar el talento humano se precisa que se dimensione al otro como persona, no como empleado. La fidelización parte de la segmentación dinámica, es decir, tiempo, propósito, reconocimiento, salario y liderazgo inspiracional y la organización debe saber si es relevante para la persona.

³ El PyG o cuenta de resultados es el resumen de todos los ingresos y los gastos que produce una organización durante un ejercicio contable.

2. La estrategia corporativa y la innovación

En materia de estrategia, un viejo, pero al mismo tiempo renovado concepto, es el de la *ventaja competitiva*. De acuerdo con Serna Gómez⁴, esta va a ser contingente y debe estar en línea con la innovación que se torna, incluso, en la estrategia misma. La innovación, como parte del proceso de la cadena de valor, debe ser transversal y ser parte de la cultura de la organización.

Gestionar implica un ejercicio de innovación y entender como una aplicación que impacte, de forma positiva, a alguien o a la sociedad. La duración de una innovación permanece hasta que aparezca la siguiente, Luego, cada vez será más corta. De allí que el modelo de educación tiene que renovarse. Para Serna Gómez (PADO, 2021), innovar consiste en aplicar ideas a entornos económicos y sociales (crear negocios/generar riqueza).

Una innovación, según el Manual de Oslo (2005), citado por Echevarría (2008), es la introducción de un nuevo o, significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, introducido en el mercado y puesto en uso por la empresa.

El proceso del pensamiento estratégico será cada vez más corto; al igual que los modelos organizacionales y, en particular, los educativos. Luego, la respuesta a ello tiene que ser incorporar la innovación en la cultura organizacional.

Una palabra que debe repetirse es *ejecutar, ejecutar y ejecutar*; el directivo de una organización, y de una universidad, debe manejar la información contingente y debe tener un liderazgo que se atreva a crear, resolver y transformar lo que él mismo creó (Serna Gómez, PADO, 2021).

No se puede predecir sino a corto plazo (un año o máximo tres); hay que hacer ciclos estratégicos muy cortos; hacer seguimiento y ser capaz de reaccionar; todo proceso de planeación en una institución debe empezar por la prospectiva que es el arranque gracias a los entornos VICA.

Para Muriel Perea⁵, invitado del PADO (2021) y quien apoyó las charlas de Serna Gómez, no hay organización que no tenga o corra riesgos. El mayor riesgo del riesgo es no correr el riesgo, pero al correrlo, hay herramientas para anticiparlo. “El reto es repensar el portafolio de la oferta y debe cambiarse las denominaciones tradicionales; hay que cambiarles el nombre y ser más innovadores y disruptivos” (Muriel Perea, PADO, 2021).

En tal sentido, hoy nos enfrentamos a varias dicotomías para resolver y, entre ellas, tres que merecen destacarse:

1. Herramientas vs criterio
2. Precisión vs relevancia
3. Obviedad vs lo emergente.

⁴ José Humberto Serna Gómez, invitado al PADO (2021), es doctor en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad de Antioquia (Colombia); (Colombia); además de M. A. en Administración y Planeación educativa por la Universidad de Stanford, California (EE. UU.); y Ed. D. en Planeación y Política Social por la Universidad de Harvard. Se ha desempeñado como Profesor Titular de la universidad de los Andes, así como Decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes. También ha sido profesor visitante en otras universidades nacionales e internacionales. Fue director del Instituto Colombiano para la Educación Superior “ICFES” y lideró la creación de la Universidad Abierta a Distancia en Colombia. Entre otros galardones, ha sido nombrado mejor docente Facultad de Administración Universidad de Los Andes durante tres periodos y ha recibido el Premio Portafolio a Mejor Docente Universitario de Colombia.

⁵ Yasser De Jesús Muriel Perea, es Magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación - Universidad de Los Andes, 2008-2011; Magíster en Dirección y Administración de Empresas, MBA-UNIR., 2015-2016; Especialista en Docencia universitaria, 2000-2000. Actualmente, es Doctorando en Educación de la Universidad Santo Tomás. Ha estado vinculado a la docencia, investigación en Instituciones de Educación Superior durante más de 20 años. Adicionalmente, ha prestado servicios en los sectores público y privado

Por eso, una única herramienta no es suficiente para el ejercicio estratégico.

No hay nada que sustituya la conversación estratégica, sobre lo fundamental, ni sobre lo operativo, ni sobre lo que nos está pasando; debemos analizar la biopsia, no la autopsia. Las herramientas no pueden estar sobre el criterio; no perdernos de la conversación por la precisión (Serna Gómez y Muriel Perea, PADO, 2021).

Esta conversación estratégica debe asegurar valor para el accionista; vigencia corporativa y crear impacto social y ambiental.

Hay que trabajar ciclos de renovación estratégica, con preguntas clave y conversaciones introspectivas, tales como:

1. ¿Cuál es la razón de ser de la organización (propósito)?
2. ¿Hacia dónde va la organización (tendencias, escenarios e implicaciones; dimensión temporal y geográfica)?
3. ¿Cuál es el reto (escogencias, con aplicación de DOFA)?
4. ¿Cómo lograrlo (plan de acción)?

Para la pregunta 3, por ejemplo, es prioritario identificar *disparadores* y trayectorias de variables, y escoger dónde se quiere impactar (DOFA). Mientras que para la pregunta 4, la idea es ¿cómo materializar el plan de acción?

De acuerdo con Serna Gómez (PADO,2021), basados en esto, fue como surgió el propósito superior de ISA, que se identifica con el siguiente postulado: *“Hacer de cada conexión un acto inspirador”*; propósito que lo acompaña una frase motivadora: *“Descubrimos que en cada uno de nosotros está el camino que deseamos para el mundo”*.

Las conversaciones estratégicas conducen a entender que No hay una única lectura o visión de las cosas. De allí que hay que desarrollar el hábito de conversar estratégicamente de forma permanente.

La idea es tener una disciplina estratégica que implica ejercitarse. Luego, revisar cómo interpretamos el mundo⁶ y definir a cuánto de ello podemos aspirar es el reto e identificar el norte estratégico, que debe ser evaluado cada año.

Producto de las conversaciones estratégicas, la definición de la estrategia de ISA tiene tres conceptos que fueron discutidos y pensados:

1. Crecimiento con valor sostenible
2. Portafolio equilibrado
3. Pilares transversales, con el acrónimo VIDA (verde, innovación, desarrollo y articulación).

⁶ En términos coloquiales, “cómo nos comemos el mundo”.

Serna Gómez (PADO, 2021) afirmó que “una premisa orientadora: siempre cuestionar lo que se construyó, es decir, evaluar la estrategia y considerar avances, lecciones aprendidas y cuestionar los supuestos iniciales; anticiparse es la clave”.

La conversación estratégica es clave y permanente, no lineal; es introspectiva y que cuestione cuál es nuestro propósito y para dónde va la competencia y el mundo.

Ninguna herramienta reemplaza el criterio y este deja que emerja nuevas conversaciones. Ello implica que la estrategia sea inspiradora y que motive a los colaboradores.

Algunas reflexiones para el análisis: ¿Manejamos, de forma constante, el concepto del riesgo organizacional? y ¿el riesgo de la competitividad?

Hoy, debemos contar con un liderazgo flexible, capaz de promover la innovación y la disrupción (innovación disruptiva); de pensar, crear y destruir lo que se piensa (Serna Gómez y Muriel Perea PADO, 2021)

Los ciclos estratégicos son muy cortos y la planeación es por escenarios, con una pregunta clave: ¿Qué pasa si? (*What if*). De allí que es necesario medir la vulnerabilidad, para anticipar el impacto y los riesgos.

Frases clave

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La planeación estratégica tiene que ser ágil y rápida |
| <ul style="list-style-type: none"> • “La finalidad de la educación superior es la formación de ciudadanos y profesionales y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades” (Dias Sobrinho, 2005) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Medir la vulnerabilidad y proyectar el futuro son dos asuntos estratégicos, dado que ayuda a anticipar el impacto y el riesgo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Anticipar es una palabra para conjugar permanentemente |
| <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a pensar estratégicamente es necesario y el propósito es contar con una especie de radar en la mente |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lo importante de las conversaciones estratégicas es trascender la estrategia y concretarla en hechos y acciones. Hay que exceder esas conversaciones y darle alcance y ambición (meta) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ser valientes en el hecho de influir |

Fuente: Serna Gómez y Muriel Pérez (PADO, (2021)

3. Liderazgo, crisis y dirección en entornos VICA

Para acercarnos reflexivamente a abordar este tema, el Programa Avanzado de Dirección Organizacional –PADO– contó con la participación de María Lorena Gutiérrez Botero⁷, quien señaló que hoy existen múltiples incertidumbres y, entre ellas, la del contexto económico, la política y la de los negocios; las cuales se superan con un liderazgo que elimine barreras y que trabaje en equipo, para crear, por ejemplo, mejores condiciones sociales, tales como el empleo.

En los últimos 30 años, Colombia pasa por una alta incertidumbre política y económica; llevamos 18 reformas tributarias, con una alta deuda pública que se diluye en el futuro. Ello deriva en que haya una tendencia hacia el populismo que está en sus máximos históricos en el contexto global y termina en fragmentación política. “El populismo divide a las sociedades entre izquierda y derecha. El populismo está asociado a un menor crecimiento económico, un deterioro de las finanzas públicas y un mayor proteccionismo” (Gutiérrez Botero, PADO, 2021).

En los negocios, la incertidumbre es la consecuencia de las dos anteriores (política y económica), que se agudizan con los entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), en los que lo urgente y lo importante coinciden y obligan a las organizaciones a repensarse. De acuerdo con Gutiérrez Botero (PADO, 2021), “hemos tenido que adaptarnos a escenarios que antes no contemplábamos y más recientemente, estamos teniendo que visualizar y anticiparnos al cambio”.

Por ello, dos preguntas permanentes son:

- ¿Cómo adaptarnos a la nueva normalidad?
- ¿Cómo recuperar la confianza de los grupos de interés, empezando por los colaboradores?

Algunos de los retos que se plantean incorporar modelos de negocio sostenibles y consolidar liderazgos transformacionales y enfocados.

Debemos ser más flexibles y aprender a abandonar la rigidez y buscar incentivos para los colaboradores, pensando en el largo plazo. Para reforzar los vínculos de los colaboradores con las organizaciones, es necesario establecer esquemas de comunicación con las personas y generar empatía y confianza. El diálogo constate es una clave (Gutiérrez Botero, PADO, 2021).

Es una necesidad incorporar el tema de la protección de la reputación para que se comuniquen constante y proactivamente las decisiones y acciones de la compañía frente a sus grupos de interés. Además del empleo, hoy, la prioridad es la agenda social que debe incluir la de seguridad.

Gutiérrez Botero (PADO, 2021), señala que “es necesario dejar de lado la visión cortoplacista y la “quejadera” en lugares privados costumbre que tenemos en Colombia. El reto es mirar más el largo plazo y no caer en el día a día”.

⁷ María Lorena Gutiérrez Botero, es ingeniera industrial y Especialista en Finanzas de la Universidad de los Andes. Obtuvo una maestría en Administración de la Freeman School of Business, en la Universidad de Tulane (Estados Unidos) y en este último, un Ph.D. en Administración con énfasis en finanzas. Fue decana y secretaria general de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, profesora del área de finanzas y directora del pregrado en administración. Ha sido miembro del Consejo Directivo de EFMD, miembro del Consejo Asesor Internacional de Durham University, presidenta de la Alianza Iberoamericana Sumaq, miembro de la junta Directiva de CLADEA y de BALAS (Asociación de Negocios para Estudios Latinoamericanos), Ministra de Comercio Industria y Turismo de Colombia. Actualmente, es presidente de Corficolombiana.

A modo de recomendación, algunas pistas, para eliminar barreras y sus formas de intervención:

Pistas

Barrera generacional y de reputación / con metas en común
Nos educaron solo para el conocimiento / inteligencia emocional
Apropiación del éxito de los demás y no solucionar problemas / buscar responsables
El poder / no existe
Distancia física y comunicación no efectiva / confianza y cercanía
Perder de vista las prioridades / por apagar incendios
Uno no es el mismo en épocas de crisis que en épocas de éxito
Los líderes creen que tienen más conocimiento que su gente / aprender renovar y apertura a los cambios

Fuente: Gutiérrez Botero (PADO, 2021)

Restrepo Salazar⁸ (PADO, 2021), invitado al programa de formación, señaló que *“el verdadero liderazgo consiste en anticiparse a los hechos y no en ir al remolque”*. El manejo de la crisis ha sido una constante en el país y, como tal, es pertinente señalar que, a grandes crisis, grandes oportunidades, pero un elemento relevante, para resolverlas, es crear confianza.

Entre las múltiples crisis financieras colombianas hay dos que se resaltan. En particular, cuando las entidades financieras llegan a un deterioro tal de su patrimonio y hay corridas financieras y estos patrimonios no son suficientes para apalancar los pasivos del público; la consecuencia real es que las autoridades de control y fiscal, tengan que intervenir con cerramiento y, con fines de liquidación.

En una crisis financiera todos terminan perdiendo; los dueños de los bancos que han perdido su patrimonio y los ahorradores, dado que no hay suficiente dinero para responder a los usuarios.

En las crisis financieras, recomponer el sistema financiero es una prioridad, pero, la confianza del público es una prioridad mayor. De allí, la expedición del Decreto 2920 de 1982 *“por el cual se dictan normas para asegurar la confianza del público en el sector financiero colombiano”*.

“Para intervenir las crisis del mercado financiero, la prioridad es salvar la fe pública, el sistema de pagos y, sobre todo, la confianza” (Restrepo Salazar, PADO, 2021).

Otras crisis han sido relevantes y permiten entender ese pasado, para afrontar los retos actuales de país. Crisis como *“el apagón”*, que se originó por la sequía en Colombia; el aumento del nivel del río Cauca que afecta la región de La Mojana; varias crisis energéticas; crisis causadas por

⁸ Juan Camilo Restrepo Salazar, es abogado y economista; especializado en derecho económico y administrativo, además de político colombiano. Estuvo en la cabeza de varios ministerios en diversos gobiernos, además de miembro del Partido Conservador. Ha sido elegido por elección popular para integrar el Senado de Colombia. Durante año y medio, fue el jefe del Equipo Negociador del Gobierno con la guerrilla del ELN, cargo creado por el presidente Juan Manuel Santos, para terminar el conflicto armado con este grupo subversivo. Además, ha ocupado múltiples cargos en el sector privado y, ha sido profesor titular en varias universidades nacionales en cátedras de finanzas y economía y profesor invitado en universidades en el exterior (Italia, en particular). Autor de obras literarias y académicas sobre temas de historia y agricultura. Dos de sus textos, entre muchos otros, corresponden a los títulos de: *“La cuestión agraria”* y *“Memorias de Cachapamba”*.

fenómenos de desastres naturales (terremotos, deslizamientos, inundaciones, etc.), son asuntos constantes y recurrentes en Colombia.

Los temas económicos, sociales y ambientales son dimensiones que terminan en crisis, de los cuales el mundo y Colombia no son ajenos. Una crisis relevante en lo social es aquella relacionada con el conflicto colombiano y, en particular, con los temas de los procesos de negociación para la paz con las antiguas FARC y el ELN. En particular, la paz tiene una estrecha relación con el tema de lo rural y su desarrollo. De allí, afirmó Restrepo Salazar (PADO, 2021) que “el nombre del Ministerio de Agricultura se le agregó y del desarrollo rural”.

Para resolver el problema de una paz viable y duradera en Colombia, Restrepo Salazar (PADO, 2021) señala que “es relevante el tema de la ruralidad y procurar el mejoramiento de las condiciones de la cantidad de compatriotas que viven en los campos del país”. El censo rural colombiano corroboró las deficiencias y deudas del Estado con el campo colombiano que ameritan una intervención concreta y, en particular, con planes de desarrollo para lo rural; creación de un fondo de tierras, para distribuir 3 millones de hectáreas y adelantar un gran proceso de titularización de siete millones de hectáreas.

Para explorar las rutas de solución a los problemas asociados con la búsqueda de la paz en Colombia, es fundamental entender las diferencias entre los actores que producen crisis.

Fernando González, el filósofo de Envigado y cuyo primer trabajo fue ser juez promiscuo de su municipio, señalaba una anécdota, en la que el hombre más rico del pueblo, al morir, dejó su herencia a las “ánimas del purgatorio”. Y como juez, determinó que dichas *“ánimas del purgatorio”* debían presentarse al juzgado, para reclamar dicha herencia. Si no se presentaban, entonces, la herencia quedaría en manos del municipio. El ELN, dice Restrepo Salazar (PADO, 2021), se parece al rico del pueblo que dice representar a quienes realmente no son sus representados.

El tema del estallido social, de la misma manera que sucedió en Chile, lo vamos a seguir viviendo en Colombia. No vamos a tener unas aguas tranquilas de aquí en adelante y las crisis y, sobre todo, las sociales, seguirán entre nosotros (Restrepo Salazar, PADO, 2021).

Lo que ha causado la pandemia del Covid-19 en tema de crisis es de mayor impacto que muchas de las anteriores, pero no en lo económico, sino en lo social. Las brechas existentes y, entre ellas, la pobreza, la marginalidad, la desigualdad son asuntos que evidenció la pandemia.

Si bien las cifras del PIB 2021 son positivas en el contexto internacional, no es la totalidad de la fotografía colombiana, dado que es una cifra fría. *“El caso colombiano evidencia esto; se recupera la economía, pero desde el punto de vista social, Colombia ha tenido y sigue teniendo un retroceso monumental”* (Restrepo Salazar, PADO, 2021). Según las últimas cifras del DANE, el 41% de la población colombiana está en nivel de pobreza y cerca del 12% está en indigencia. También, hoy, y según el mismo DANE, en uno de cada tres hogares de Colombia, no hay ingresos para comprar las tres comidas diarias.

Por su parte, y en igual sentido, Echavarría Soto⁹ (PADO, 2021), planteó algunas alternativas para salir de la crisis y, entre ellas, las siguientes:

- Salir de las crisis implica efectuar cambios en las instituciones y reformas económicas.
- En 1930 se reformó el Banco de la República y se crearon la Caja Agraria y el Banco Central Hipotecario –BCH–; en 1935, se aprobó una reforma tributaria. En 1936 una reforma constitucional.
- En 1985 se creó Fogafin y en 1986 se aprobó una reforma tributaria. Consenso de Washington en 1989. En los años 90, se dio la apertura económica; una nueva Constitución Política (1991), en la que se otorgó autonomía del Banco de la República, además de descentralización y se expidieron reformas (tributaria, protección social, servicios públicos, ley eléctrica).
- La crisis financiera de 1998-2000 cambió la estructura del sistema financiero; fin del UPAC; y se dio paso la banca pública y la banca cooperativa y una banca Universal.

Echeverría Soto (PADO, 2021) afirmó que las reformas para salir de las crisis del siglo XX apuntaban a recuperar el equilibrio macroeconómico. Ahora, el problema es más complejo en tanto no es solamente el equilibrio macro. Por ello, es necesario un conjunto coordinado de reformas para salir de la crisis (sentido de largo plazo). Por mencionar algunas de ellas:

- La reforma de la protección social (mercado laboral y pensiones): requiere cambios fiscales y tributarios – gasto e impuestos,
- Reforma tributaria y reforma del gasto (se malgasta uno de cada siete pesos del Presupuesto General de la Nación –PGN–).

Restrepo Salazar (PADO, 2021), es optimista, pero señala que *“el futuro político deberá estar concentrado en cómo intervenir estas problemáticas sociales (pobreza, indigencia y desempleo, entre otros), es decir, retroceso social que se ha incrementado por la pandemia”*.

Frases clave

- | |
|---|
| • Salvar la fe pública es tan relevante como salvar recursos económicos |
| • La coyuntura actual se entiende mejor si se alude al pasado |
| • El pasivo social con el que sale Colombia de la pandemia es monumental |
| • Debemos afrontar que tenemos una deuda ancestral con el campo y con nuestros campesinos |
| • La pandemia nos dejó claro que tenemos una deuda enorme con lo social |

Fuente: Restrepo Salazar (PADO, 2021)

⁹ Juan José Echavarría Soto se desempeñó como Gerente del Banco de la República y, hoy, es investigador asociado de Fedesarrollo. Docente de la cátedra de economía colombiana en la Universidad de Los Andes. Ingeniero de la Escuela de Minas de la Universidad Nacional de Medellín. Posgraduado de las universidades de Harvard y Boston. Doctorado en Economía en la Universidad de Oxford

4. La estrategia corporativa para las universidades

La universidad seguirá siendo histórica en su nombre, pero tendrá ciclos de vida de su modelo pedagógico más cortos y deberá anticipar los riesgos y los cambios.

Si una Institución de Educación Superior (en adelante –IES–) quiere ser sostenible en el tiempo, tendrá que cambiar el foco de su modelo educativo de manera inesperada, dado los entornos contingentes, VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)¹⁰

Tras las diferentes olas de la economía, es decir, economía industrial; economía simbólica; economía verde y economía circular, asistimos a un modelo de economía de los intangibles, donde hay un capitalismo sin capital y donde lo más importante es la gestión del conocimiento. El conocimiento se vuelve el gran patrimonio de las organizaciones y la sociedad (Serna Gómez y Muriel Perea PADO, 2021).

Una pregunta clave: ¿Cómo deben ser las IES en este nuevo entorno, caracterizado por el cambio y al que asistimos a una aldea glocal?

Tendremos inductores de la Quinta Revolución Industrial, en la que habrá un mundo plano, sin barreras, ni límites geográficos, un mundo sin distancia. Una gran revolución comunicacional, tecnológica, acompañada de un cambio social con dimensiones impredecibles (Serna Gómez y Muriel Perea PADO, 2021).

De acuerdo con Serna Gómez (PADO, 2021), “vamos a la aldea glocal, superando el concepto de la aldea global de McLuhan y Powers (2020). Pasamos a tener un conocimiento global y actuación local, concepto también denominado como “*glocalización*”¹¹.

Hay que trabajar en un modelo de gobierno de la transformación digital que implica crear un entorno digital, una estrategia digital y un desarrollo de una cultura digital. Por lo tanto, la nueva materia prima de la sociedad capitalista sin capital será la data y esta debe conducir a información, para generar conocimiento y luego definir la estrategia (Serna Gómez y Muriel Perea, PADO, 2021).

Un diferenciador de las universidades del futuro será el gobierno corporativo, con un cogobierno, es decir, que participen representantes de los grupos de interés; con código de ética y buen gobierno; y donde haya un sistema de información y unas normas y políticas que las construye en el entorno que la integran.

La importancia del gobierno corporativo es evidente, sobre todo, para el tema del desarrollo organizacional. El reto y desafío debe llevar al desarrollo de un capital relacional que permita valorar los grupos de interés y crear redes de relaciones que deriven en aportes y aprendizajes.

¹⁰ En la literatura especializada, el término se conoce como VUCA (por sus siglas en inglés).

¹¹ Glocalización es un término que se define como pensamiento global, actuación local

Para Serna Gómez (PADO, 2021), la universidad del futuro tendrá una oferta académica y de servicios con ciclos de vida más cortos; su modelo educativo será longevo de manera inesperada y anticipada.

La universidad tendrá que cambiar, de forma permanente, máxime si su materia prima es el conocimiento. Tiene que tener en cuenta la transformación digital y el ciclo de vida del dato, pero lo humano como lo esencial. Hay que prepararnos de forma permanente para el cambio, dado que todo es cambio; el cambio nos obliga a movernos y si no nos movemos, desaparecemos (Serna Gómez y Muriel Perea, PADO, 2021).

Las innovaciones deben ser diarias y hay universidades que ya tumbaron los muros que las dividen de la sociedad. Las universidades grandes se van a volver laboratorios, pero las universidades del futuro tendrán que ser capaces de repensar sus modelos pedagógicos y cómo llegar a los estudiantes.

“El concepto de aula, similar al de jaula, se va a acabar. El profesor será un mentor y el centro del aprendizaje será el estudiante” (Serna Gómez, PADO, 2021).

La gran revolución será en la base, es decir, en los niños, en los que se van a tener diseños de transformación digital. Por ello, hay que pensar la infraestructura física, tecnológica y administrativa.

Entre los estudios sobre los retos estratégicos de las universidades, hay algunos puntos comunes, tales como: pensamiento crítico y la creatividad; promoción de la oferta, mediante la investigación; orientación al largo plazo, fundada en pertinencia; diversificación de la oferta; internacionalización; usos de las TIC y gestión y financiamiento.

Las IES pospandemia serán distintas, pero más humanas y tendrán un regreso a lo básico, sin que sea un regreso al pasado. Cada universidad deberá definir cuál es su vocación e incluir cuáles son sus apuestas por la inclusión y la diversidad (Serna Gómez, PADO, 2021).

La universidad deberá prepararse y buscar el conocimiento y monitorear, de forma permanente, la dinámica de cambio del entorno local y global; deberá tener un radar estratégico que le diga qué está pasando en el mundo, cambiar y determinar un nuevo liderazgo que es pensamiento estratégico. Aprender a predecir; identificar oportunidades y anticipar riesgos.

La ventaja competitiva quedó en el pasado; llegó a su fin. Hoy, la ventaja competitiva es la *innovación* que será contingente y que consolidará una organización que crea y anticipa sus riesgos con la velocidad en que cambia su entorno. “*Capitalismo sin capital es la capacidad de crear productos y servicios que impactan a lo social y eso es innovación*” (Serna Gómez, PADO, 2021).

Para las IES, en un entorno global, será una constante la innovación y la creatividad disruptiva. Pero, hay tres cosas para el futuro de las IES a tener en cuenta:

1. **El análisis interno:** que se hace es para que los directivos piensen estratégicamente; deben tener el mundo en su cabeza. Un directivo debe saber en qué mundo está y para ello es el pensamiento estratégico.
2. **El mundo del futuro:** va a ser de riesgos; hay que introducir el riesgo de la competitividad.
3. **El liderazgo:** que tiene que ser flexible y promover la innovación y la disrupción; se debe tener la capacidad de pensar, crear y destruir.

Desde el rol de los niveles directivos de las IES, la estrategia precisa establecer una apuesta por la metodología, para pensarla y repensarla. Uno de los caminos, además de aquellos propios de las diferentes teorías de la planeación estratégica y de otras, tales como la estrategia emergente (Salazar Yusti, 2021), es el atinente a establecer la conversación estratégica, asunto que debe plantear la contribución y aportes de la dirección, así como de la totalidad de actores que hacen parte de estas organizaciones

Frases clave

• Se deberá traer el mundo a la universidad
• Las grandes transformaciones son en las personas y no en las estructuras
• El cambio va a ser generado por la innovación que es conocimiento
• El docente debe ser un mentor y no un “dictador” de clase
• El estudiante en el centro
• El giro hacia la experiencia (emocional)
• De dictar clases a “voy a aprender con mis estudiantes”. (Human data base)
• Aprender a predecir, identificar oportunidades y anticipar riesgos. ¿Qué pasa si? (¿What if?)
• Innovación, como ventaja competitiva contingente que cambia a medida que cambia el entorno
• Oferta académica tendrá ciclos de vida más cortos
• El modelo educativo será longevo de manera inesperada
• Disrupción creativa, innovación y creación deben ser las constantes de la gestión universitaria

Fuente: Serna Gómez y Muriel Perea (PADO, 2021)

“*América Latina no ha
podido despegar porque
ha sido incapaz de mirar
al futuro*”

(Bitar, 2013)



Capítulo II

Prospectiva estratégica y competitividad

1. Estrategia y tendencias

Para plantear una estrategia efectiva debe tenerse en cuenta el entorno y, en este, las mega tendencias y tres para destacar: 1. Envejecimiento demográfico; 2. Los cambios climáticos y 3. La transformación digital.

En tal sentido, es necesario buscar herramientas que enfrenten ambientes VICAA¹² (volátiles, inciertos, complejos, ambiguos y ágiles) e involucrar a las personas no solo en su formulación, sino también en su reformulación, la cual debe ser permanente.

Para la tercera de las tendencias (transformación digital), se precisa tecnología, procesos y personas. No es un asunto de adquirir tecnología. Keynes (1930), el economista y visionario para su época, señaló algunas amenazas y una de ellas es el desempleo; si bien no habló del desempleo tecnológico como tal, sus aportes para resolver la crisis de la “*gran depresión de los años 30*”, se convirtieron en oportunidades, dado que nuevos empleos significan redistribución de la fuerza de trabajo.

El uso de realidad virtual y de inteligencia artificial ha permitido inferir que son dos de las múltiples herramientas que hoy se aplican en varias universidades, tales como los *Robot Opera* (Universidad de Los Andes); *Robot Steve* (Universidad del Norte) y el uso de la realidad virtual en el Tecnológico de Monterrey.

Un tema que no es tendencia, pero que va a serlo, es el concepto de *metaverso*, que es un espacio virtual con sensación de presencialidad y tele-presencialidad y que aparece, por ejemplo, en la Estrategia Nacional de España 2050¹³ y que daría lugar a nuevos empleos, tales como jardinero *minecraf* (trabajo que consistiría en cuidar los escenarios creados en un videojuego); el entrenador de avatares o jugador profesional de *e-sports*.

El *metaverso* es un concepto que se está trabajando en varios países. Esta expresión fue acuñada por Stephenson (2000), para indicar que los seres humanos (como avatares) interactúan entre ellos y con agentes de software en un espacio tridimensional que usa la metáfora del mundo

¹² De acuerdo con Serna Gomez, a los entornos VICA, se le agrega una “A” (que significa agilidad), dado que las metodologías ágiles se imponen en la gestión de las organizaciones

¹³ De acuerdo con informe de prensa europea (Press Europa, 2021), el plan “España 2050” proyecta un alza del 50% en la productividad para que el PIB crezca un 1,5% anual.

real. *Metaverso* es una palabra compuesta del prefijo “*meta*” (significando más allá) y “*universo*” que es un término típicamente utilizado para describir la iteración futura de Internet, formado por espacios persistentes, compartidos y 3D conectados a un mundo virtual percibido (Ver más información en: <https://thestandardcio.com/2020/10/26/que-es-el-metaverso-y-como-todos-los-viviremos-en-el-futuro/>)

Entre la aplicación de herramientas, lo tradicional era usar metodologías en cascada. Hoy, son metodologías ágiles, cuyos principios, además de la agilidad misma, son: eficacia, flexibilidad y las victorias tempranas para la gestión del cambio.

A partir de estos cambios, surgen dos preguntas incitadoras:

1. ¿Cómo lograr la transformación digital en las universidades cuando tienen múltiples funcionalidades que no permiten lograr la articulación y una perspectiva sistémica?
2. ¿La apropiación tecnológica de la institución está orientada a asegurar procesos de gestión de valor en nuestra organización?

Los marcos de referencia de metodologías ágiles son variados y con soluciones de mercado para la gestión de proyectos ágiles. Algunas de las más conocidas son: *Scrum*, *Kanban* y *Design Sprint*.

Las herramientas de desarrollo de software se encuentran en el mercado e incluyen varios componentes y alcances. Incluso, se pueden obtener certificaciones profesionales, tales como Scrum-PMO (Project Management Office).

De acuerdo con Muriel Perea (PADO, 2021), para la transformación digital, se precisa considerar tres dimensiones, a saber:

1. Tecnológica (hardware, software y redes)
2. Organizativa (procesos y procedimientos alineados)
3. Humana (gestión del cambio, ética, motivación y capacitación)

Para lograr la transformación digital y la articulación entre la tecnología, los procesos y las personas, una respuesta no solo es el gobierno corporativo, sino el concepto de “*Gobierno TI*” (gobierno de tecnologías de la información), y se dice, por ejemplo, que lo primero es que deben existir unos principios para aplicar la TI, tales como: 1. Solo usamos herramientas tecnológicas que tengan certificaciones reconocidas, no libres y 2. La universidad no desarrolla software, sino que terceriza.

Las revoluciones han sido constantes en los últimos 260 años. El punto cero fue 1760 con la Primera Revolución Industrial y las siguientes hasta llegar a hoy con la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0. En esencia, las últimas denominaciones son las mismas de la Cuarta, salvo que, con otros nombres como Industria Francesa (Francia); Red Nacional para la Innovación y la Manufactura (Estados Unidos); Hecho en China 2050 (China) y Sociedad 5.0 (Japón).

La Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la agilidad y los cambios constantes y sus diferentes pilares son los que una organización debe definir, según su nicho o modelo de negocio. Entre los pilares de la Revolución 4.0, se encuentran: ciberseguridad; big data; inteligencia artificial; Internet de las cosas; nuevos materiales; inteligencia de negocio; realidad virtual, entre otras.

La inteligencia de negocios, por ejemplo, consiste en convertir los datos en información y la información en conocimiento, para la toma de decisiones en las organizaciones (Parise, Iyer y Vesset, 2012).

En la Industria 4.0, se genera también Educación 4.0 que es un cambio de enfoque de la enseñanza al aprendizaje; impulsada por cuatro apalancadores claves que se redefinen en el actual sistema de educación superior, a saber: 1. Empleadores; 2. Sociedad; 3. Investigación de excelencia y 4. Experiencia del estudiante.

Frases clave

- | |
|--|
| • La planeación estratégica tiene que ser ágil y rápida |
| • La integración y articulación de los procesos debe ser un reto para IES |
| • Tenemos múltiples herramientas tecnológicas, pero las personas no siempre las utilizamos (caso Atlassian de Microsoft, disponible para los usuarios de la UPB) |
| • La tecnología es importante si apalanca el modelo de negocio |
| • Para evitar trabajar por silos, es decir, desconectados o por islas, es necesario pensar no solo estratégicamente (gestión estratégica), sino pensar por procesos (gestión por procesos) |

Fuente: Serna Gómez y Muriel Perea (PADO, 2021)

La transformación digital precisa no solo de un gobierno de Tecnología de la Información –TI–, sino una cultura para ello. El gobierno de las TI es la especificación de derechos de decisión y el marco de responsabilidad, para promover el comportamiento deseable del uso de TI. El comportamiento deseado depende de los principios de la organización que varían de acuerdo con el tipo de empresa

El gobierno de TI tiene dominios y, entre ellos, la arquitectura de TI; aplicadas al negocio; investigación y priorización del uso de TI. El gobierno de TI implica apelar a arquetipos de gobierno, y entre ellos, monarquía del negocio; monarquía de la tecnología, estilo duopolio (*duopoly* en inglés y que significa decisiones de dos instancias); estilo federado, feudal o anárquico.

Sin embargo, cabe preguntarse: ¿El gobierno de TI es suficiente para garantizar la transformación digital de una IES?

La transformación digital tiene que tener detrás el gobierno corporativo, pero también la gobernabilidad y cultura de la TI. Los procesos de transformación digital están inmersos en el concepto de Educación 4.0. cuyo fin último no es la enseñanza, sino el aprendizaje y que pone el estudiante en centro del ecosistema (Muriel Pérez, PADO, 2021).

El aprendizaje es activo e interactivo. La tendencia en excelencia investigativa es la ciencia abierta; en el proceso se vinculan otros actores (empresas, competidores, gobiernos, ciudadanos, entre otros). Las que resuelven los problemas son las redes colaborativas. En esencia, la excelencia investigativa es transdisciplinar y aplicada.

La educación 4.0 y la transformación digital están cambiando a un modelo centrado en el estudiante. Se cambia el foco de la enseñanza al aprendizaje; esto implica que el currículo y la pedagogía deben ser consultados, por ejemplo, con los estudiantes (Serna Gómez y Muriel Perea, PADO, 2021).

La competencia para el aprendizaje ya no es propia de un docente, sino que hay otros actores que participan y motivan al aprendizaje y, entre ellos, el propio estudiante puede tener la facultad, para el aprendizaje

En investigación, la apuesta es que sea colaborativa y la financiación con otras modalidades distintas a la de las IES. Un caso puntual en relación con las inversiones es que la tendencia es invertir menos en infraestructura física y mayor inversión en TI.

Los cambios disruptivos en las IES en el mundo son exponenciales y, entre ellos la certificación del conocimiento; no se necesitan campus; se precisa es renovación de currículos; cambiar el rol del maestro, contratos de aprendizaje; universidades sin aulas; grupos de asesorías multidisciplinares y diversidad de actores Serna Gómez, PADO, 2021).

Un paradigma que crece es el humanismo en las organizaciones; este tema es tendencia y debe ser parte del centro de la estrategia corporativa para las IES.

Para el tema de los egresados del futuro es menester entender que los empleos no son estables; los egresados tendrán que ser bilingües y trilingües. Los estudiantes y egresados tendrán que cambiar de cultura y la universidad debe apoyar, por ejemplo, a través de mayores intercambios internacionales.

Los egresados deberán desmontar el paradigma que se egresa, para vincularse a un empleo estable en una gran empresa.

Frases clave

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El modelo pedagógico hay que cambiarlo |
| <ul style="list-style-type: none"> • La virtualidad llegó para quedarse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes de las carreras profesionales van a perder valor de forma rápida, dado que el conocimiento es exponencial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las especializaciones son tendencia y las profesiones exigen especificidades en temas tecnológicos y humanos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Especializaciones aplicadas tendrán mucho futuro, pero con un valor agregado que debe ser la coterminalidad |
| <ul style="list-style-type: none"> • No es abandonar lo básico de la formación profesional, sino ser referente de calidad en lo que se hace y tiene |
| <ul style="list-style-type: none"> • El gran esfuerzo es subir en la cadena de la oferta educativa y migrar hacia las especializaciones aplicadas; maestrías y doctorados con focos específicos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una oferta llamativa y con definiciones más disruptivas e innovadoras debe ser un propósito de las IES |
| <ul style="list-style-type: none"> • La oferta, sin embargo, debe ser corta, puesto que el mundo cambia de forma exponencial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las universidades deben aprender a crear y, al mismo tiempo, a destruir aquello que crearon |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las IES deben tener la capacidad de reacción y desarrollo de atracción de aquellos que responden a su promesa de valor |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las universidades del futuro pueden generar ingresos, pero se necesita que los gobiernos les abran fuentes adicionales, para obtener recursos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Clúster de universidades es una tendencia; por ejemplo, de interacción de siete instituciones tecnológicas y abrir servicios a la industria |
| <ul style="list-style-type: none"> • La regulación va a ser más fuerte en la parte básica, pero será más flexible hacia los diferentes niveles superiores de educación |
| <ul style="list-style-type: none"> • El futuro de las universidades será un universo con lugares abiertos, para aprender y en los que haya intercambio de experiencias de aprendizaje |

Fuente: Serna Gómez y Muriel Perea (PADO, 2021)

2. La prospectiva en clave de universidad

La prospectiva estratégica fue planteada por Berger (2010) fundador de la escuela francesa, y esta consiste en ver a lo lejos con amplitud, con profundidad, tomando tiempos y pensando en el ser humano. Viene del latín “*prospicere*” que significa ver a lo lejos. En la práctica, plantea el riesgo donde el ser humano es el centro.

De acuerdo con Mojica Sastoque¹⁴, hay varias corrientes de escuelas de la prospectiva estratégica y dos grandes vertientes: 1. La norteamericana o determinística y 2. La francesa-europea o conocida propiamente como de la prospectiva estratégica. La primera, denominada como “*Forecasting*” señala que hay un solo futuro y que se identifica con una palabra “*predicción*”. El futuro es lineal y se puede predecir. La segunda, es decir, la prospectiva estratégica, es voluntarista y, por lo tanto, señala que el futuro es múltiple y se puede elegir.

La prospectiva estratégica se nutre del contexto y, por lo tanto, apela a varias ciencias, para construir el futuro. Cuenta con varias instituciones que le dan a la prospectiva un modelo y una base matemática sólida.

Las dos escuelas o vertientes fuertes de la prospectiva trabajan con el pasado, el presente y el futuro. Lo que significa que hay un proceso de causalidad (causa-efecto aristotélica). Para la Escuela determinística, el futuro se puede predecir, a través de tendencias; para la Escuela voluntarista, el futuro se construye a través de gestionar la incertidumbre.

El análisis de tendencias, que es propio de la Escuela determinista o norteamericana, señala que el futuro se puede proyectar y es lineal (factores de inercia). De allí, que se fortalece del pasado y sigue hacia el futuro. La tendencia es el elemento fundamental y, por lo tanto, para esta Escuela, se puede predecir el futuro.

Entre tanto, la Escuela francesa-europea o voluntarista trabaja con la gestión de la incertidumbre y, por lo tanto, no funciona la tendencia. De allí que la apuesta de esta Escuela es hacer una gestión de la incertidumbre, para construir el futuro (trabaja con factores de cambio).

Al decir de Mojica Sastoque, “la estrategia nos indica lo que hay que hacer, para construir el futuro que queremos y, por lo tanto, trabaja con escenarios y, el básico, es el escenario apuesta”.

Blondel (1935) indica que “el futuro no se adivina, no se predice, sino que se construye”. Y las dos disciplinas esenciales para gestionar la incertidumbre son la prospectiva y la estrategia.

En prospectiva, además de los tiempos pasado, presente y futuro, una palabra esencial es el concepto del *cambio*. Las actitudes frente al cambio pueden ser: pasiva (ignorar el cambio); reactiva (reaccionar cuando ocurra el cambio); preactiva (prepararse para el cambio) y proactiva (construir el cambio).

La utopía surge de la actitud frente al cambio y, en particular, de la proactiva y, no hay que tenerle miedo. La utopía (entendida desde su etimología como “*no lugar*”) de hoy es la realidad del mañana.

¹⁴ Francisco José Mojica Sastoque, invitado al PADO (2021), es doctor en “Ciencias Humanas” de la Universidad de París V “René Descartes” (Sorbona); Magíster en Ciencias de la Educación de esta misma universidad; Licenciado en Letras de la Universidad de Franche - Compté (Besançon) Francia y discípulo del profesor Michel Godet. Ha sido Experto Internacional de las Naciones Unidas (ONUDI) para asesorar el Programa de Prospectiva del Ministerio de Ciencia y Tecnología de Venezuela. (2000 - 2001). Es invitado permanente por la CEPAL para capacitar a los profesionales de planeación de los diferentes países de América Latina y el Caribe. La Habana (2015), Montevideo (2016), Cartagena (2017). Es destacado como “Par Académico Internacional” para evaluar los programas de educación superior de las universidades de Costa Rica, por el SINAES (Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior).

En la prospectiva, la *sincronía* que significa “con el tiempo” y la *diacronía*, que significa “a través del tiempo”, son dos palabras esenciales para el análisis.

Para los ejercicios de prospectiva es necesario construir un estado del arte; inteligencia tecnológica y de allí surgen los puntos críticos. Una vez se dé la capacitación de estos, se realizan factores de cambio o elementos de análisis, para plantear variables y de allí deben salir un listado de ideas-borrador. Luego, surgen las variables estratégicas que intentan pasar del listado de ideas de cambio a unos fenómenos que afectan el futuro de la organización y que son las variables estratégicas. La variable es un fenómeno de cambio y se puede modificar (causa-efecto).

El ejercicio implica construir escenarios posibles y escenario apuesta. Este último se construye por medio de estrategias y proyectos. Pero, antes, hay que preguntarse qué tan difícil es el escenario apuesta y la respuesta es, a través de los sistemas de impacto cruzado o caja de herramientas.

El modelo prospectivo no acaba con la estrategia y los proyectos; es un proceso y no un resultado, puesto que el cambio se encargaría de decir que lo que se predijo, no se cumplió. La única explicación que tiene frente a las condiciones y características del cambio es que no es un resultado como tal, sino un proceso vigilado permanentemente.

La prospectiva apela a una especie de sintaxis lógica y esta dispone de tres elementos esenciales que son: 1. Infraestructura; 2. Talento Humano y 3. Tecnología. Estos elementos inciden en el desarrollo empresarial y el empleo que generan, a su vez, bienestar. Sin embargo, todo esto no tiene sentido para la prospectiva estratégica, sin la articulación con una megavariante transversal que es la educación.

Es importante considerar escenarios para la educación superior con procesos comparativos, a través de las agencias que realizan rankings y, en particular, aquellos indicadores relacionados con la investigación, la docencia y la extensión, así como algunas variables transversales (internacionalización).

Frases clave

- | |
|---|
| • La prospectiva es “el arte de la conjetura” (De Jouvenel, 1964) |
| • Hugues De Jouvenel, hijo del anterior, dice que es responder dos preguntas: ¿qué puede pasar en el futuro? y ¿Qué podemos hacer nosotros? |
| • “La prospectiva es iluminar el presente con la luz del futuro” (Godet y Durance, 2009) |
| • Es una disciplina del cambio; es la ciencia de la esperanza y la gestión de la incertidumbre |
| • La prospectiva es una disciplina que permite llevar a cabo el cambio social |
| • La prospectiva necesita de la innovación, para tener claridad en la situación del presente |

Fuente: Mojica Sastoque (PADO, 2021)

En clave de la prospectiva aplicada a las IES, un tema obligado es el atinente a cuáles serán los negocios de futuro que van a marcar la transformación productiva y la vida misma.

Para Mojica Sastoque (PADO, 2021), un negocio de futuro, en el que deben participa las IES, es la biología sintética que consiste en aplicar el estudio de la vida (bio) y sintética viene de lo artificial que no está en la naturaleza. Un ejemplo, es el filete o carne producido en laboratorio. En la actualidad, el 25% de los filetes de carne de res se produce en laboratorio; 22% corresponde a pollo y 19% a cerdo y pescado. En la cabeza de la producción de biología sintética, se encuentra Estados Unidos que aporta un 40%; seguido por Asia con un 31% en Asia y 25% en Europa.

Mojica Sastoque (PADO, 2021) señala que “para el tema de la educación, las políticas públicas están muy retrasadas y no ayudan a prever el futuro, a partir de hoy”.

En materia de oportunidades, la Cuarta Revolución Industrial implica una simbiosis con el mundo digital (Coppens *et al.*, 2011). Estos mismos autores indican que “somos seres humanos aumentados, dado que tenemos el don de la ubicuidad, la orientación, la salud preventiva, el poliglotismo y la información”. Si somos seres humanos aumentados, el profesional del futuro tendrá que serlo igualmente.

Los negocios de futuro se encuentran también alineados con la inteligencia artificial. Entre ellas, solo por mencionar algunas, se encuentran *Watson* de IBM; *Ross*, *Legalzoom*; *LawDepot*, *Modria* y *Do not pay* que aumentan el nivel de exigencia del profesional del futuro.

A propósito, este profesional deberá hacer más cosas que lo que hace la inteligencia artificial; es decir, ser más cerebral. Una de las debilidades que nos espera de este fenómeno de la transformación productiva es el tema del empleo. Se predice que va a perderse el 47% del empleo en el mundo en diez años; en cinco a diez años va a ocurrir una revolución en el mundo del trabajo (Oppenheimer, 2018; Poquet Catala, 2020).

Para el caso de la profesión de maestro, y de acuerdo con Oppenheimer (2018), este tendrá que cambiar y transformarse, para no ser aquel que imparta información, pues esto lo hace el robot, pero este no puede despertar la curiosidad. De allí que el rol para los maestros es impartir valores y motivar, para que sus estudiantes sean emprendedores.

Los que nos espera es un cambio en las formas de trabajo e implica asumir riesgos de que desaparezcan más empleos, sobre todo, aquellos de tareas rutinarias, repetitivas y previsibles, los cuales serán reemplazados por empleos donde se desarrolle la creatividad y la innovación (Mojica Sastoque, PADO, 2021).

Para los escenarios de futuro es necesario también plantear la democracia como factor determinante, para que una IES se articule e integre a modelos de transformación.

En el marco de la prospectiva, y con proyección al 2040, Colombia puede tener ocho escenarios para resolver a la pregunta: ¿Qué tipo de IES se requiere y para qué tipo de sociedad?

Los actores que deben participar en este desarrollo y responder a la pregunta anterior, son el Estado, la academia, los medios de producción y la sociedad civil; esto es lo que se denomina la *gobernanza*.

Para lograrlo, dos hipótesis de futuro son:

1. **Económica**, crecimiento del 3.0 o más, para lograr la transformación, productos más digitales e inteligentes.
2. **Social**, el Índice de Desarrollo Humano –IDH– de un 0.8%, con una democracia de 8.00 estado de derecho de 0.7 y una transparencia del 8.00.

Un ejercicio, en clave de prospectiva, es plantear un sistema binario, donde 1 (uno) es igual a que ocurre la hipótesis y cero (0) es igual a que no ocurra.

A modo de ejercicio, los escenarios posibles:

1. El país que queremos; 2. Nosotros los ricos; 3. Pobres, pero cultos, 4. Una voz en el desierto; 5. Universidad autista; 6. Ricos e incultos; 7. Sin dolientes académicos y 8. La horrible noche.

Cuadro N° 1. Sistema binario-hipótesis

Situación económica	Situación social	Papel de la Universidad	Escenarios posibles
1	1	1	El país que queremos
1	0	1	Nosotros los ricos
0	1	1	Pobres, pero cultos
0	0	1	Una voz en el desierto
1	1	0	Universidad autista
1	0	0	Ricos e incultos
0	1	0	Sin dolientes académicos
0	0	0	La horrible noche

Fuente: Mojica Sastoque (PADO, 2021)

Para estos ocho escenarios, es preciso analizar las causas y buscar, para prepararnos al futuro y evitar que no ocurran las hipótesis de la 2 a la 8. Además, evitar cuatro escenarios en los que la situación social puede empeorar e, incluso, producto protestas sociales a futuro:

Cuadro N° 2. Sistema binario-hipótesis

Situación económica	Situación social	Papel de la Universidad	Escenarios posibles
1	0	1	Nosotros los ricos
0	0	1	Una voz en el desierto
1	0	0	Ricos e incultos
0	0	0	La horrible noche

Fuente: Mojica Sastoque (PADO, 2021)

Frases clave

<ul style="list-style-type: none"> • Hoy, la demanda y la oferta se fluyen en los prosumidores que son, al mismo tiempo, consumidores y productores
<ul style="list-style-type: none"> • Hay un cambio del modelo analógico al inteligente
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas del futuro serán aquellas que trabajen con la inteligencia artificial
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa del futuro será aquella que pase de lo analógico a lo inteligente

Fuente: Mojica Sastoque (PADO, 2021)

“*El marketing es parte de nuestra vida cotidiana; somos unidades de consumo; consumimos vida, afecto, pasión, lujo, calidad, nutrición, tranquilidad, estatus, educación; cosas que valoramos. Todo el día, todos los días a toda hora*”

Bitar, 2013¹⁵



Capítulo III

Gestión del marketing y comportamiento del consumidor

1. Marketing y consumidores

¹⁵ Fernando E. García Noriega es psicólogo, especialista en Comportamiento del consumidor, investigación de mercados, publicidad y mercadeo. Con más de 30 años de reconocida experiencia planificando, gerenciando y ejecutando análisis estratégicos y planes de mercadeo y publicidad para la comercialización y gestión de productos y servicios, especialmente en el área financiera y de medios de pago, productos bancarios, manejo de marcas e imagen corporativa.

¹⁶ Carlos Ariel Valencia Uribe es ingeniero administrador de la Universidad Nacional de Colombia. Tiene altos estudios en Marketing Avanzado en la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y especialista en Mercadeo. Ha sido jefe nacional de talento humano en Suramericana de Seguros; gerente comercial de Bancaseguros en Bancolombia; gerente nacional de mercadeo en Suvalor y Valores Bancolombia. Docente de pregrado y posgrados en áreas de mercadeo estratégico. Actualmente, se desempeña como Director General de REAL Mercadeo firma de consultoría con clientes en más de 10 países de Latinoamérica

El marketing (en adelante MKT) es todo lo que hace una organización, de forma tal que sus atributos de valor sean percibidos por un público (segmento) quienes, mediante el consumo de bienes y servicios, se transportan a una condición mejor que antes de este. Así, de forma categórica, lo afirma Valencia Uribe¹⁶ (PADO, 2021) y experto en mercadeo.

Para la gestión estratégica del MKT es necesario considerar que lo que mueve a las personas son los valores de compra, y estos se encuentran en la interpretación del consumo. El MKT cambió de satisfacer necesidades y facilitar el intercambio, a ser proveedora de experiencias en este intercambio.

El MKT ya no tiene como único objeto la persuasión, sino hacer ver al consumidor que la propuesta superior de una empresa u organización es coherente con la forma de entender y ver el mundo, con la forma de vida de los consumidores.

En el contexto se usan, de forma indistinta, las palabras “marketing” y “mercadeo”. En esencia, esta diferencia, para algunos es evidente y para otros es igual. Sin embargo, la dirimió uno de los autores más reconocidos del MKT (Kotler, 2005), quien afirmó que el MKT integra el mercadeo, las ventas y el servicio.

La esencia del concepto de los economistas es que este ejerce una elección soberana y el consumo empieza donde termina la venta. Hoy, la decisión del consumidor debe ser libre y el consumidor puede ser irracional, supersticioso, tradicionalista o experimentador.

Hay varias tipologías de MKT, pero se destacan cuatro:

Tabla N° 1. Tipologías del MKT

1. Transaccional que da soporte, pero no trasciende
2. Estratégico, que traza escenarios, oportunidades, diferenciación
3. B2C que es el del consumo y que se realiza hacia el consumidor
4. B2B que es aquel entre empresas (de empresa a empresa)

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

Otras tipologías aluden al marketing del permiso, en el que se respeta la intimidad del consumidor; marketing envolvente que es cuando el cliente ya no elige un producto o servicio únicamente por la ecuación costo-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo.

Para el caso de una universidad o IES, se apela a otra tipología, denominada como marketing educativo y este se concibe desde el servicio.

Las universidades, más que tener un plan de mercadeo, es pertinente que elaboren un mapa estratégico que contemple la respuesta a cinco aspectos, a saber:

Tabla N° 2. Mapa estratégico

1. Foco estratégico
2. Segmentación
3. Atracción de clientes, consumidores y usuarios
4. Conservación
5. Priorización

Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

Por ello, el peor error del MKT es no pensar y comunicar lo estratégico. Una vez se tenga este mapa estratégico, es pertinente ir al tema de los valores. Cuando tengo los valores de compra, es lo que debo comunicar. De allí que las IES y las organizaciones, en general, deben tener claro cuáles son los valores de compra que demanda el consumidor.

En el MKT es importante determinar, además del valor, lo simbólico y la ritualidad.

Vivimos en un mundo de significados y carencias, donde los productos son bienes que cubren las carencias del cliente. El consumidor convive con sus carencias y se ve enfrentado a infinitas opciones que prometen transportarlo a un estatus mejor. Los productos son el vínculo con valores que el consumidor anhela y que no necesariamente reconoce de forma consciente (Valencia Uribe, PADO, 2021).

Por eso, uno de los temas del MKT es la segmentación, pero esta tiene como esencia descubrir los espacios de consumo, en los que distintos grupos se unen, de forma articulada, en función de un satisfactor que los transporta.

Además del símbolo, los rituales son fundamentales. Vivir sin rituales es tanto como vivir sin significados precisos y quizá también sin recuerdos. Los rituales utilizan objetos materiales. Por ello, “el consumo es un proceso ritual, cuya función primaria consiste en darle sentido al rudimentario flujo de los acontecimientos y los bienes materiales son entonces la parte visible de una cultura” (Valencia Uribe, PADO, 2021).

Analizar y comprender los rituales abre oportunidades y los rituales sirven para contener el curso de los significados. Los rituales son convenciones que sacan a la luz las definiciones públicas.

Lo importante no está en el producto, sino en el porqué de la elección; en el consumidor y los valores que este producto representa para él en un momento del tiempo; y no es un asunto de los productos, sino de los atributos de valor o propuestas de valor que este representa y que el consumidor atesora.

De otro lado, las oportunidades no están en los productos, sino en el consumo que es de cuatro tipologías: 1. Latente o pasivo; 2. Real o imaginario; 3. Racional o emocional (sobre todo emocional) y 4. Consciente o inconsciente.

Comprender el consumo, implica entender los valores de la demanda; apoderarse de ellos; ser el vínculo con fuerte carga emocional y justificaciones racionales.

El MKT necesita también saber cómo se acerca al consumidor; cuál es la forma de llegar y de comunicar. De allí que el MKT se transformó en una conversación interactiva entre la empresa proveedora de experiencias de consumo y los múltiples consumidores que conviven en cada uno de nosotros y, la marca es el nexo.

En los mercados hipercompetitivos actuales, en los que cada vez resulta más difícil diferenciarse en torno a valores tangibles, las marcas tienen que desarrollarse alrededor de “*algo más*” y ese “*algo más*” apela a los valores subjetivos y emocionales que esas marcas sean capaces de despertar en los consumidores (tomado de la presentación gestión del MKT (Valencia Uribe, PADO, 2021).

Un concepto clave: la conexión emocional entre la marca y el consumidor y una pregunta clave es: ¿cómo somos los consumidores hoy?

El hoy del MKT precisa de una comunicación con públicos más fragmentados, con pantallas que compiten entre sí. El hoy es que los consumidores son complejos, menos sumisos, más educados (distinto de informados).

Debemos conocer nuestros consumidores; su uso de medios y responder algunas preguntas como: 1. ¿Qué medios utiliza?; 2. ¿Cómo los utiliza?; 3. ¿Con qué frecuencia?; 4. ¿En qué entorno?; 5. ¿Para qué los utiliza? y 6. ¿En complemento con qué?

Los consumidores demandan compromiso. Por ejemplo, la honestidad y la sinceridad han sustituido la persuasión; el respeto por la sociedad y el planeta ahora importan. Nos encontramos en un nuevo modelo de MKT, centrado en el consumidor, sus motivaciones (sentidos) y sus capacidades de interacción. Un MKT que propone experiencias capaces de producir emociones que le lleven a interactuar con la marca.

Luego, una pregunta que surge es: ¿Cuál es el futuro del MKT? La respuesta se encuentra en las experiencias que nos emocionen.

Frases clave

<ul style="list-style-type: none"> • Los productos y principalmente los servicios son neutrales pero su uso es social; pueden ser utilizadas como murallas o como puentes
<ul style="list-style-type: none"> • Nada es para todos porque todos no somos iguales
<ul style="list-style-type: none"> • El estudio del consumo no solo involucra el uso de los bienes, sino también su desuso
<ul style="list-style-type: none"> • La marca representa un mix de valores y atributos que vinculan al consumidor con su satisfactor en función de sus carencias (reconocidas o no)
<ul style="list-style-type: none"> • Detrás de cada vínculo, que une al consumidor con su ideal, están los valores y estos son representados mediante atributos simbólicos más allá de la funcionalidad básica de los bienes
<ul style="list-style-type: none"> • Las marcas son significantes a los que otorgamos un significado y ahí radica el valor más allá de lo funcional, más cerca de lo simbólico (Bilancio, 2001)
<ul style="list-style-type: none"> • El producto es lo terrenal, la marca es lo sublime (Juan Pablo Valencia Franco, Director Rojo Anteojo, Colombia, www.rojoanteojo.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Las fórmulas de comunicación tradicional han perdido gran parte de su eficacia, puesto que las marcas son mucho más que la identidad del producto y estas son proveedores de experiencias.

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

“ *No intentes administrar
una marca sin conocer
su propósito superior;
sus valores de compra;
su trípode de diferenciación
y el posicionamiento deseado* ”

Marchand, 2004

2. A propósito de la marca

No se puede hacer MKT sin saber la promesa de valor; sin conocer mis elementos diferenciadores y sin el otro que es un ser social y que me dice algo.

Los productos son el vínculo con valores que el consumidor anhela y que no necesariamente reconoce (conscientemente).

La esencia de la segmentación está en descubrir los espacios de consumo en los que distintos grupos se unen articuladamente en función de un satisfactor que los transporta.

En el tema del MKT, la identidad es relevante. Alcanzar identidad es sinónimo de legitimidad, de credibilidad y de personalidad. El posicionamiento no solo dice cómo es la empresa, sino esencialmente como son quienes la consumen.

La competencia por los mercados está cada vez más enfocada en cómo consumen las personas, en lugar de solo lo que consumen.

La forma en la que consumen las personas varía con el recurso denominado “capital simbólico”. Y de allí que haya un mix entre: 1. Capital económico; 2. Capital social (relaciones, membresías y redes) y 3. Capital cultural (clase, etnia, religión y herencia nacional).

Existen múltiples definiciones para la marca; por citar algunas de ellas:

1. La marca es una selección de ideas y asociaciones que fortifican la relación entre comprador y vendedor.
2. Es un set de promesas, idealmente diferenciadas que establecen vínculos entre producto y consumidor.

Las marcas otorgan al consumo un valor superior y la seguridad de una consistente claridad por la cual el cliente está dispuesto a pagar un precio y compensarlo con su lealtad.

El valor de la marca existe en la mente (corazón) del cliente. De allí que las marcas son lo que los consumidores perciben. Detrás de cada vínculo de una marca, que une al consumidor con su ideal, están los valores y estos son representados, mediante atributos simbólicos más allá de la funcionalidad básica de los bienes.

La marca simboliza deseos y la promesa de cumplirlos. Las marcas representan y son depositarias de las expectativas y sueños de millones de consumidores y son la fuente del potencial de crear riqueza de las empresas: son un símbolo de valor.

Comprender el consumo, implica entender los valores de la demanda y apoderarse de ellos; ser el vínculo con fuerte carga emocional y con justificaciones racionales.

Las fórmulas de comunicación tradicional han perdido gran parte de su eficacia. La comunicación debe pasar de lo informativo a las relaciones emocionales. Las marcas son mucho más que la identidad del producto y son proveedoras de experiencias.

El MKT se transformó en una conversación interactiva entre la empresa proveedora de experiencias de consumo y los múltiples consumidores que conviven en cada uno de nosotros, la marca es el nexo.

La intervención del consumidor es relevante. Los consumidores demandan compromiso; la honestidad y la sinceridad han sustituido la persuasión. Nos encontramos en un nuevo modelo de MKT, centrado en el consumidor, sus motivaciones (sentidos) y sus capacidades de interacción. Un MKT que propone experiencias capaces de producir emociones que le lleven a interactuar con la marca.

Las tendencias del MKT son muchas y multivariadas; sin embargo, diez son relevantes, a saber:

Cuadro N° 3. Tendencias del MKT

1. Endomarketing
2. Arquitectura abierta
3. Marketing verde
4. Marketing social
5. Marketing relacional
6. Hipermarketing
7. Mapas de mercadeo
8. Transformación por bloques
9. Transformación disruptiva
10. Transformación digital

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

Para el primer caso, endomarketing, se debe aprovechar todas las estrategias del MKT, para ponerlos al servicio del mejor Talento humano y con este se debe: atraerlo, formarlo, desarrollarlo, conservarlo y realizarlo.

En el endomarketing es relevante considerar el salario emocional que tiene que ver con conocimiento del colaborador y sorprenderlo. Una de las principales misiones de la empresa es crear bienestar y autoestima de su gente (endomarketing). Es lo que se denomina *marca empleador*.

El *homoludens*¹⁷ es hoy también tendencia. El tiempo dedicado al ocio y al entretenimiento es una de las actividades preferidas por la mayoría de las personas. Aumenta la valoración de las sensaciones placenteras y bienestar.

Vivimos en la sociedad en que se ofrecen más actividades de ocio de la historia con un costo también mayor. La oportunidad está en vincular las actividades de la vida diaria al entretenimiento y ocio (educación, trabajo, deporte, las compras, entre otros).

Luego, para la pregunta por el futuro del MKT y considerando las tendencias actuales, la respuesta es simple: está en las experiencias que nos emocionen. Y esto incluye al interno y al externo. Por ello se habla de un marketing envolvente.

De acuerdo con Schmitt (1999), “el cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación costo-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo”.

El término de comercialización vivencial o experiencial se usa en diversas empresas globales y parte de la pregunta ¿Cómo hacer que el cliente perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa o marca?

Las marcas tienen que tener historias que combinen presente, pasado y futuro en tanto, como se dice habitualmente: “Una imagen vale más que mil palabras”; pero una gran historia no tiene nada que envidiarle. Además, se deben despertar sueños y cuidar los mitos y los íconos; los mitos e íconos son memorables y la memoria es la fuente en la que vive el corazón.

Lo más importante que puede hacer un adulto por un niño, un líder por su gente, un espectáculo por su público, un producto por sus clientes, es inspirarlos.

Para trazar una estrategia de MKT, lo primero es focalizar; definir el rumbo, en función de una visión, respecto al futuro, diferenciarse de la competencia y servir mejor a los clientes.

Una organización de servicios, como lo es la UPB y las demás IES, tiene que tener muy claro el tema de las Ps del MKT, pero, principalmente, la P de personas y de procesos.

La estrategia de MKT también tiene que definir qué es lo que no quiero ser y focalizar; lo segundo es segmentar; lo tercero es mezclar y lo cuarto es diferenciar. Para el tercer componente de la estrategia, una acción relevante de una organización es contar con “*mezcleteros*”, expertos en la mezcla de las Ps del MKT.

Contar con un comité estratégico de mercadeo es una acción a seguir y más en una organización de servicios como lo es una universidad. Un quehacer de este comité, que se debe comportar como “*mezcleteros*”, debe ser vigilar y pensar, de forma permanente, las Ps tradicionales del

¹⁷ La expresión *homoludens* pretende señalar la importancia del juego en el desarrollo de los humanos. En efecto, la tesis principal de Johan Huizinga destaca que el acto de jugar es consustancial a la cultura humana; es decir, el «elemento de juego en la cultura» y no «el elemento de juego de la cultura»

MKT (Producto; Precio; Plaza y Publicidad) y las nuevas Ps (Personas; Procesos; Productividad y Presentación (evidencias físicas).

Para el componente de la diferenciación estratégica es pertinente señalar que dos negocios no pueden subsistir si ganan dinero de la misma manera. Cada negocio tiene cualidades competitivas distintas.

Las compañías exitosas les deben atinar a dos o tres temas concretos y luego liberar su estrategia. Por ello, esta también es renuncia. Por ejemplo, no puedo tener muchos valores de compra puesto que debo renunciar a alguno o algunos de ellos.

El hoy de la estrategia tiene en cuenta crear valor que da como resultado la relación costo/beneficio. Una estrategia sin competencia, no es estrategia.

Cuadro N° 4. La estrategia de MKT

1. Describir variables relevantes (sobre la cual se desplaza la industria o el sector al que pertenezco)
2. Estimar un promedio de industria (que lo digan clientes y prospectos)
3. Mirar a tus fortalezas (habilidades y recursos)
4. Mirar tus apuestas (escenarios)
5. Exagerar una de ellas (o dos)
6. Reducir una, eliminar una
7. Innovar con una o dos
8. Articular modelo de negocio

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

En el MKT, los símbolos y, sus elementos, significado y significante, son determinantes. En tal sentido, una marca es importante, pero más su significado. Para el caso de la UPB, es pertinente comunicar el significado del escudo, la bandera, el himno de la Universidad. Por eso, reforzar los ritos de inicio, las celebraciones, los grados, entre otros, son asuntos que construyen y contribuyen a que el MKT sea estratégico.

Comunicar refuerza los elementos de la cultura organizacional a favor del MKT.

Frases clave

<ul style="list-style-type: none"> • Las marcas son significantes a los que otorgamos un significado y ahí radica el valor más allá de lo funcional, más cerca de lo simbólico (Bilancio, 2001)
<ul style="list-style-type: none"> • El producto es lo terrenal, la marca es lo sublime (Juan Pablo Valencia Franco, Director Rojo Anteojo, Colombia, www.rojoanteojo.com)
<ul style="list-style-type: none"> • “Las empresas necesitan proveer experiencias, y estas deben ser entretenidas, buscar la implicación, (ser) trasgresoras y creadoras de valor” (Schmitt,1999)
<ul style="list-style-type: none"> • “Mientras la razón nos lleva a elaborar conclusiones, es la emoción la que nos lleva a la acción” (Calne, 2000)
<ul style="list-style-type: none"> • El respeto por la sociedad y el planeta ahora importan
<ul style="list-style-type: none"> • El especialista en Marketing de antes se ponía a vender; el del futuro configura un contexto en el que le compren
<ul style="list-style-type: none"> • El MKT es igual al arte y la ciencia de hacer que te compren sin que tengas que vender (Amazon)
<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia es como desarticular al enemigo a favor del cliente. La respuesta está en la calle tocando al cliente (Marchand, 2004)

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

El MKT debe estar en la mente de todos en cada momento. Entre las palancas del desarrollo del MKT, la segmentación es un elemento clave y para hacerlo es importante tener en cuenta:

1. **El espejo:** significa que cada uno de nosotros está constituido desde otro.
2. **La imagen:** nosotros nos reflejamos en los productos que compramos. Nosotros somos los que les damos vida a las marcas.
3. **El deseo:** manifestación de una ausencia. El deseo es el motor de la demanda.
4. **La satisfacción:** plenitud, cuando cubrí la carencia.

El segmento no es la persona, sino la idea de esa persona. Un ejemplo de ello: en una mujer hay un segmento de mujer ejecutiva; un segmento mamá y un segmento como anfitriona.

El MKT, ineludiblemente, es un fenómeno simbólico porque hay competidores de los que nos tenemos que diferenciar y porque es la forma de acercar la novedad a la gente.

Los negocios se caracterizan por tres tipos de enfoques: 1. Económico; 2. De Ingeniería y 3. Simbólico. En la siguiente tabla, se pueden observar estos enfoques y sus apuestas, teniendo en cuenta el tipo de mercado, las barreras, el tipo de inversión crítica y el tipo de ventaja. Veamos:

Tabla N° 3. Enfoques del negocio

Enfoque del negocio	Enfoque económico	Enfoque Ingeniería	Enfoque simbólico
Tipo de Mercado	Volumen	Diferencia	Diferencia simbólica
Tipo de Barrera	Económica	Tecnológica	Mental
Tipo de inversión crítica	Operaciones	Investigación y Desarrollo	Comunicación
Tipo de ventaja	Costo	Innovación	Posicionamiento

Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

En los negocios: el juego es simbólico, mientras que las condiciones para el juego son económicas y de ingeniería.

En el enfoque simbólico es necesario:

1. Interpretar universales humanos (pasión, esperanza, belleza, poder, lealtad, patria, familia, salud, crecer, triunfar y la nutrición, entre otros)
2. Entender relaciones vinculantes (cada persona se vincula con una marca de determinada manera)
3. Identificar atributos esperados
4. Segmentar y posicionar

Para la construcción de marca, los elementos clave son la pasión, la vocación, la visión, las habilidades y la esencia. La marca, sin embargo, no suplanta los enfoques económicos y de ingeniería. La marca debe tener significado, carácter y personalidad.

Ilustración N° 1. Negocio y transformación

Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

Para los mecanismos psíquicos es importante considerar lo que dice y hacen los que consumen y no consumen.

Tabla N° 4. Mecanismos psíquicos

HACEN-DICEN	DICEN QUE CONSUMEN	DICEN QUE NO CONSUMEN
En realidad consumen	Oficiales	Vergonzantes
En realidad no consumen	Falsos	No consumidores

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

En la siguiente cita se hace evidente una base conceptual del consumo:

Lo real está siempre en su sitio, porque solo lo que falta (lo carente, lo ausente) de su sitio puede simbolizarse y, por lo tanto, formalizarse. En una sociedad de consumo, los objetos no se limitan a ser consumidos, no se producen, tanto para satisfacer una necesidad como para indicar una condición. Por ello, en una sociedad de consumo, los objetos se convierten en signos (Baudrillard, 1980)

Sin embargo, cabe preguntarse ¿Cuáles son las implicaciones de una estrategia de marca que no sean de comunicación? Para dar respuesta a estas preguntas, algunas premisas orientadoras son: 1. Planeación previa: ¿Cuál será mi identidad?; 2. Investigación con el consumidor; 3. Procesos que respalden la promesa de marca y 4. Personas comprometidas con la marca.

La estrategia de marca establece que el mercado cerrado favorece al generalista y el mercado abierto favorece al especialista. La estrategia de marca ayuda a crear diferencias (tangibles e intangibles) contra la competencia, se le agrega valor a la experiencia de compra de los consumidores, lo que da como resultado *clientes leales* y *mejores utilidades*.

Las marcas contribuyen a los resultados financieros y el valor de la compañía. Según Harvard Business Review, “un incremento en lealtad de un 5% puede significar incrementos en utilidades recurrentes entre un 25% y un 85%”. Y para Business Marketing Association, “dependiendo de la industria, los clientes pagarían desde un 2% a un 25% del Premium por una marca a la que le son *leales*”. De allí que las dimensiones de la marca son:

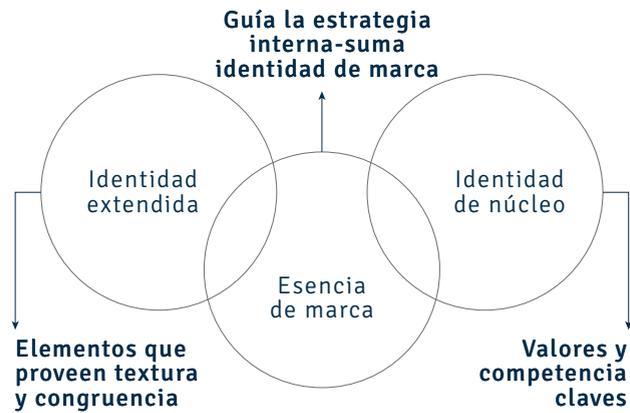
Ilustración N° 2. Dimensiones de la marca



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

Y la identidad de marca se construye con varios elementos. En la siguiente ilustración se visualiza cómo se construye:

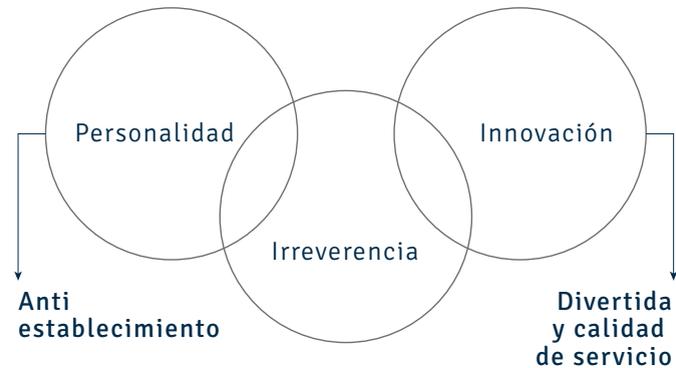
Ilustración N° 3. Identidad de marca



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

Un ejemplo concreto de la identidad de marca es el caso de Virgin Atlantic de Richard Branson:

Ilustración N° 4. Identidad de marca



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

La identidad de marca debe estar enfocada en el futuro; ser aspiracional; proveer el vínculo emocional; tener bases para consolidar el camino estratégico y proveer el desarrollo operativo dentro y fuera de la compañía.

En el posicionamiento de marca es relevante considerar lo siguiente:

1. Comunicar los elementos de identidad que tienen mayor resonancia.
2. Diferenciar y evidenciar ventajas competitivas.
3. Sirve como una plataforma que mueva hacia la identidad aspiracional.
4. Evoluciona con el tiempo conforme a los tiempos.

En la marca es pertinente no solo el desarrollo de los clientes, sino considerar los siguientes elementos:

1. **Re-Sell:** maximizar ventas repetitivas
2. **Up-Sell:** maximizar la ganancia por venta y por cliente
3. **Keep-Sell:** maximizar lealtad y recurrencia
4. **Otros Sell:** maximizar las ventas de productos relacionados o venta cruzada

Los pasos de construcción de marca implican responder:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Dónde conviene estar?
3. ¿Cómo proponemos llegar?
4. ¿Qué implica?
5. ¿Qué sigue?

De allí que la estrategia de marca apoya la traducción de la *propuesta de valor* y la estrategia de marca no es una campaña publicitaria un slogan o una frase.

La estrategia de marca es un vehículo que manifiesta la intención estratégica y nace de la propuesta de valor con el objetivo de lograr diferenciación y preferencia. Para esta construcción de marca, la identidad la realiza la compañía y definir elementos, tales como el atributo; los beneficios; la personalidad, los valores y la posición.

La imagen de marca es aquello que perciben los clientes, ven, sienten, piensan de una compañía; es la totalidad de las percepciones de la marca por parte del *cliente*; cómo es vista en la realidad y puede coincidir o no con la identidad.

Frente a las palancas del desarrollo del MKT, el tema de futuro es también relevante. Algunas pistas:

Cuadro N° 5. Pistas MKT de futuro

Se enfoca en marketing estratégico
Práctica marketing por permiso
Parte del principio de generar utilidades (siempre presenta lo numérico)
Se obsesiona por la participación del cliente
Se enfoca en la relación
Se enfoca en la experiencia
Se diferencia
Produce lo que se vende
Se apoya en sistemas de información
Configura un contexto en el que le compren

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

Para que el mercadeo sea estratégico y sea exitoso, primero, es pertinente trabajar el mercadeo interno; luego, trabajar el mercadeo del canal y, por último, llegar al mercadeo final. Y, entre los factores críticos de éxito, en el marketing estratégico, es importante considerar los siguientes elementos:

Cuadro N° 6. Factores críticos de éxito en el MKT estratégico

Aduéñate del margen bruto
Una marca es primero hacia adentro
La derecha del continuo es más rentable
Más cerca del consumidor final es más rentable
Establece indicadores, luego métricas, luego alinea
Arma casos de negocio para cada iniciativa
Busca palancas de oportunidad tanto por el lado de ingreso/margen como por el lado de disminución de gastos
Apuesta en el presente, en los comienzos siempre a tuestas (“El dedo gordo del pie”). Así se construye el largo plazo
Considera que la comunicación interna es tan o más importante que la externa
Haz favores a otros en la organización, apoya a otras áreas. (Las minorías activas manejan la mayoría pasiva)
Busca vínculos, establece relaciones vinculares físicas y no físicas
Para todo usa paretos
Busca conexiones que otros no ven

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

Frases clave

- Los productos no son lo que son, sino lo que queremos que sean
- El desarrollo de productos está en la mente del consumidor; no en la fábrica, ni en el laboratorio
- La mente es la única productora de oportunidades
- El cliente no tiene razón frente a la innovación (el cliente no la define, hay que provocarlo)
- Hay que escuchar al cliente después de provocarlo
- Orientarse a espacios de oportunidades y no al cliente
- Orientarse a un acto de las personas y no a las personas
- El consumidor no dice lo que piensa y no sabe lo que necesita

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

“ Lo que construye la marca
no es el mensaje, es la experiencia
que se vive con ella ”

Alex Pallette

3. Estrategia y lineamientos del marketing

La estrategia sobre la táctica va entre la intención y los recursos de allí que la estrategia más precisa nace de la táctica.

Para que el consumidor perciba la propuesta de valor y la estrategia de MKT, es necesario garantizar todos los momentos de verdad. De tal manera, que cada consumidor, usuario o cliente viva lo que la organización quiere transmitir.

Los pasos para tener en cuenta pasan por: 1. Focalizar; 2. Segmentar; 3. Mezclar las ocho Ps ((Producto; Precio; Plaza y Publicidad; Personas; Procesos; Productividad y Presentación (evidencias físicas); 4. Diferenciar y 5. Liderar.

El MKT no es competir, es también contemplar la *coo-petencia* y tiene que ver con todo; está en cada acción que realiza la organización; no puede ser únicamente la P de promoción; es más que ello e implica trabajar el propósito superior, la segmentación y los valores de compra, entre otros.

La estrategia para la gestión del marketing y comportamiento del consumir pasa por varios aspectos y, entre ellos, contemplar sus tendencias. La estrategia tiene que ir monitoreando las tendencias y ajustarla a estas. De allí que la estrategia debe ser revisada de forma permanente.

La estrategia de MKT consiste en atinar a dos o tres temas concretos y lego liberar su estrategia. De allí, que la estrategia es renuncia: cuando todo es importante, nada lo es. Eliminar, reducir, aumentar o incrementar y crear son acciones por las que debe pasar la estrategia del MKT.

Los lineamientos del MKT tienen que ver con escuchar, entender y estructurar. Entre estos lineamientos, se encuentran:

Cuadro N° 7. Lineamientos del MKT

Todos los negocios están sobre invertidos. Hay oportunidades dando exactamente lo que se requiere y no más
Estrategia sobre Tendencia Continuo X: mientras más cercano estés sobre el consumidor, mayor control tienes sobre el canal y mayor margen
<i>Outsourcing</i> : el dinero se está yendo hacia la gente, la marca y/o canal de distribución y no hacia la parte de producción y manufactura
Estrategia sobre táctica: la estrategia tiene que ir sobre la táctica: la táctica tiene que ir pegada a la estrategia y la estrategia tiene que tener táctica

La estrategia es como desarticular al enemigo a favor del cliente: la respuesta está en la calle, tocando al cliente (Marchand, 2004)
No es crear un cliente; es crear nodos (Network)
Es no competir con la competencia; es coo-petencia
Es aliarse con el competidor (arquitectura abierta)

Fuente: Valencia Uribe (PADO, 2021)

Hoy, el MKT no es competir con la competencia; es coo-petencia. de allí, que es aliarse con el competidor; esto último es lo que en las tendencias se denomina arquitectura abierta que es establecer alianzas.

Los elementos de la estrategia del MKT pasan por: 1. Cocreación; 2. Colaboración; 3. Polinización; 4. Practicidad y 5. Rentabilidad.

La tres, la polinización, tiene que ver con establecer buenas prácticas, buscar referentes, para lograr esta polinización. Cuando se habla de un análisis del conocimiento versus el mercado (similar a la matriz de Ansoff) es decir, conocimiento existente y no existente y mercado existente y no existente, el cliente no quiere estar satisfecho, quiere ser sorprendido.

Las multidimensiones del mercadeo estratégico pasan por establecer: 1. Cómo se traza una estrategia; 2. Cuáles son los negocios alineados; 3. Orquestar la estrategia y 4. Establecer los elementos de un diamante estratégico (Porter, 2005)

La estrategia requiere que sea entendida y simple por todos los grupos de interés y señalar en qué somos realmente únicos. Hay que comunicar en qué somos únicos.

Los nodos son importantes para realizar el MKT. Unir universidades, hacer alianzas; es otra forma de la estrategia del MKT.

La gestión o el management para el MKT pasa por entender más predecir. Veamos:

Ilustración N° 5. Gestión del MKT



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

Y por la pasión más las habilidades que da como resultado el éxito.

Ilustración N° 6. Pasión en el MKT



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Valencia Uribe (PADO, 2021)

En la estrategia del MKT, el tema de la pasión es fundamental, así como pensar en la tecnología que apoye la estrategia y así observar el mercado.

La estructuración de la estrategia de MKT da respuesta a algunas preguntas y variables, entre ellas, las siguientes:

1. ¿Cuál es la idea de futuro?
2. Orquestar con tareas involucradas claves
3. Trazar escenarios posibles
4. Dar valor- ¿Dónde ofrezco mi valor?
5. Revisar lo financiero – ¿Los números nos dan?

6. Alinear a los participantes

7. Ejecución.

Desde el comienzo, hay que tener muy claro: 1. ¿Cuál es esa idea de futuro? ¿Cuál es el alcance? ¿Existe cohesión? ¿La estructura es adecuada? ¿Hay capacidad de interpretación del entorno?

La estrategia de MKT implica hacerse preguntas a partir de variables, tales como: *eliminar; reducir; aumentar y crear*. Y es pertinente considerar la aplicación de ejercicios y, entre ellos, contemplar lo siguiente: 1. El ecosistema de atracción; 2 Productos con sentido; 3. Avenidas de fidelización y 4, Logística de última milla.

La tres y la cuatro son muy nuevas. Las avenidas de fidelización, por ejemplo, consisten en cómo garantizar que los clientes sigan siendo ventas recurrentes y la Logística de última milla es relevante, pues es el último asunto de percepción de los clientes. Hay que tener claro que es hasta el último momento y lo que sigue después.

Un ejercicio adicional es el lienzo en blanco, que es una herramienta para determinar una estrategia de MKT. Ese lienzo implica responder varias preguntas que el consumidor requiere y que la organización debe proveer. Una vez esté definida, lo que sigue es la autocracia en la ejecución.

De acuerdo con Bilancio (2001), es procedente tener en cuenta los siguientes elementos:

Cuadro N° 8. Lo que piensa el consumidor

CONSUMIDOR	PREGUNTA CLAVE
El consumidor piensa en forma lineal y racional	¿Cuánto pesa lo emocional?
El consumidor piensa como habla	¿Habla como le conviene?
El consumidor recuerda la experiencia	¿La reinventa o la recuerda?
El consumidor entiende todo lo que ve	¿Si uno ve 4.000 imágenes diarias, entiende todo?
El consumidor compara productos o servicios	¿El consumidor compara productos o satisfacciones?

Fuente: elaboración propia, a partir de Bilancio (2001), citado por Valencia Uribe (PADO, 2021)

Por ello, el MKT precisa la aplicación de una mirada mas antropológica. Más que conocer lo que piensan, que es relevante, lo que se precisa hoy es entender y comprender lo que estos “sienten”, lo que implica grandes retos, puesto que los públicos de interés con variopintos y van desde los estudiantes y profesores hasta los padres de familia y la sociedad en general.

“*La mayor P en el mercadeo
es la P de Personas*”

Villa Vásquez-Molo Villa (PADO, 2021)

4. El marketing son relaciones

Villa Vásquez¹⁸ (PADO, 2021), enfatizó en que existen múltiples acepciones del concepto de marketing; pero dos de ellos, el marketing estratégico y operativo, son relevantes; el uno no es posible sin el otro. Para hablar de MKT es pertinente entender las necesidades, satisfacciones y deseos de nuestros públicos.

El marketing operativo trae el flujo de caja y no es una charla o un chiste y son todas las actividades que hago y está basado en las 4Ps; es la conquista de mercados existentes; es el más viable de la empresa, es el bazo comercial de la empresa y debe apoyarse en una reflexión estratégica. Entre tanto, el marketing estratégico es un análisis sistemático y permanente del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos con el objeto de asegurarle al productor una ventaja competitiva, durable y defendible.

De allí que el marketing estratégico trabaja con matrices de análisis (BCG, Dupont, Ciclo de vida del producto, entre otras). Detecta ventajas competitivas y ayuda a desarrollar la teoría del negocio; investigación y desarrollo y planeación son funciones relacionadas directamente; promesa a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas completamente adaptadas a sus recursos y con horizontes de medio y largo plazo. Debe precisar la misión de la empresa; debe crear una visión de marca e implica hacer paralelos, tal como se señala en la ilustración N°7:

Ilustración N° 7. Comparativo entre MKT operativo y estratégico



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Villa Vásquez (PADO, 2021)

¹⁸ Jaime Villa Vásquez-Molo Villa CEO Básica S.A.S VP Ejecutivo y Comercial de Cadena S.A. Fue gerente general de Novaventa y Director de Medios de Nutresa. Ocupó el cargo de Gerente de mercadeo en el Banco Conavi. Especialista en Intervención Creativa de la Corporación Colegiatura Colombiana. Bachelor of Business Administration (B.B.A) Marketing de la Fundación Universitaria Ceipa.

El marketing estratégico orienta la política del producto; decide la viabilidad económica de los productos y se direcciona al consumidor que es una persona consciente que reacciona de manera organizada; dispone de muchas fuentes de información diferentes a las de la empresa; está protegido por las organizaciones de consumidores locales, nacionales y transnacionales.

Una vez se resuelvan los problemas básicos, el consumidor de hoy tiene otros valores; busca niveles de satisfacción; es más exigente en sus expectativas; busca productos adaptados a sus necesidades específicas; espera una buena experiencia con el producto o servicio; se preocupa por la sostenibilidad y considera al productor responsable de la insatisfacción.

Hoy, asistimos al fin del marketing de masas. En este nuevo entorno, las masas tienden a perder su eficacia. Esto por demografía cambiante; valoración del tiempo personal; proliferación de marcas; caída de la edificación de la publicidad en los medios masivos tradicionales.

Hoy, debemos migrar hacia el marketing relacional. La evolución implica que la publicidad reconsidere el diálogo con los consumidores; en el marketing directo, la publicidad digital cobra más fuerza y el producto se siente como único y se amplía la comodidad para adquirir el producto.

El marketing relacional es el proceso que posibilita reorientar los mecanismos estratégicos empresariales desde la visión, centrada en el producto hacia una perspectiva referida a la figura del cliente y su relación con la empresa; es un proceso por el cual la empresa maximiza la información de la que dispone acerca de sus clientes (información que obtiene fruto de la interacción, puntos de contacto, servicios de atención, reclamaciones, fuerza de ventas, entre otros), con el fin de incrementar el conocimiento acerca de los clientes y construir reacciones altamente rentables y duraderas.

El marketing relacional es una forma de MKT que identifica las necesidades de clientes y las satisface, a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable.

Las herramientas son los sistemas de gestión de base de datos, minería de datos y análisis-modelos predictivos; clúster tipologías propias o geo-demográficas, plataforma de atención telefónica, investigación.

El nuevo mix del MKT implica pensar en varios temas que incluye el marketing operativo, estratégico; relacional; de precisión y de experiencia.

Sin embargo, y de acuerdo con Villa Vásquez (PADO, 2021), estos temas del MKT, muy propios de los años 80, son de alguna manera obsoletos e implican repensar y reconsiderar aquello que hemos realizado.

No hay 70Ps ni 40 Cs; el marketing operativo y el estratégico están basados en el producto o servicio. El MKT no crea necesidades; lo ha hecho, porque son abusos del marketing. Por ello, la publicidad no puede exagerar y hacer comprar a la gente cosas que no precisa.

El MKT es un área central de la organización y no es de una persona o de un área; el marketing somos todos. Como área en el futuro, desaparece de la organización.

Hoy, debemos asumir un ritual de paso, lo que significa que entendamos que todo lo que hacemos es transitorio; es entender la separación, la liminalidad¹⁹ y la agregación.

Ilustración N° 8. Ritual de paso



Fuente: construcción propia, a partir de charla de Villa Vásquez (PADO, 2021)

Por ejemplo, para una universidad, hay que tomar una decisión institucional, a partir del marketing estratégico, de la oferta de programas académicos y pensar cuál o cuáles de ellos agregan valor.

En tal sentido, hay que administrar el portafolio y hay una matriz que ayuda para ello que es la matriz Dupont y esas decisiones se deben tomar. Los grandes portafolios están siendo concentrados y lo hacen en los grandes productos y marcas, puesto que es imposible sostener pequeñas cosas a no ser que se tengan que hacer.

La idea es separarme de aquello que no agrega valor, de aquello que sea costumbre y de mis paradigmas, es decir, separarme de no trabajar en equipo y separarme del ego.

¹⁹ En antropología, la liminalidad es la cualidad de ambigüedad o desorientación que ocurre en la etapa intermedia de un rito de iniciación, cuando los participantes ya no mantienen su estatus pre-ritual pero aún no han comenzado la transición al estatus que tendrán cuando el rito sea terminado completo.

Hay que trabajar más en equipo, 4x4, y repensarnos. En esencia, nos pagan para conversar. El tema no es de velocidad, sino de resistencia. Hay que establecer los principios de la *conversación estratégica*.

Uno de los mayores problemas de las organizaciones es que no trabajamos en equipo. Hay que trabajar en el concepto de la “*red conversacional*”, ya que somos responsables de todas las conversaciones que sucede en la Institución. De allí, que debemos separarnos de aquellos que tengamos que separarnos; tener presente la liminalidad y declarar que no sabemos, para después agregar valor.

Hoy, la clave es determinar cuál es la estrategia emergente; no se precisa mirar la competencia, puesto que debemos focalizarnos en lo que hacemos y que emerge desde la misma organización.

El tema no son las 4Ps del MKT (producto, precio, plaza y promoción); el tema es qué vamos a hacer con ellas. Es más inteligente hacer pruebas y descubrir, a partir de las interacciones, decidir cosas del MKT. Por ello, es más difícil hacer hoy marketing porque hay que estar en un estado de liminalidad permanente, es decir, reconocer que no sé.

Hay que agregar nuevos significados; por ejemplo, de consumidores a humanos; cambiar el lenguaje. No creer en los gurús y de todo aquello que dicen los expertos. Hay que cambiar la forma tradicional de ver el marketing e ir al de experiencias (Villa Vásquez, PADO, 2021).

Frasas clave

• Pensar estratégicamente el MKT, implica conversar
• Hoy se destruyó el MKT en las organizaciones porque le dimos importancia a temas que no son sensibles a la gente
• Para ser sostenible debemos serlo, primero, en lo económico; las demás vendrán por añadidura (la social y la ambiental)
• Hay que liberar lo sagrado y lo humano, para liberar el mundo
• No estamos teniendo en cuenta la P, en inglés, de People (la gente)
• Debemos pasar del producto rey al cliente rey

Fuente: Villa Vásquez (PADO, 2021)

“ *Ya nada será igual; tenemos
una nueva realidad
o una realidad diferente* ”

Díez Zamora (PADO, 2021)

5. Neurociencias y neuromarketing

Díez Zamora²⁰ (PADO, 2021) afirma que con la pandemia del Covid-19 todo cambió y nada será igual; todo será diferente. De allí, que los efectos de la pandemia son, entre otros, el decrecimiento global de la economía que gira alrededor del 5% (datos a 2020); y se espera que la pobreza extrema crecerá en 96 millones de nuevos pobres al 2021. Consecuencias en varios frentes y sectores.

Evidencias emergentes revelan que las comunidades pobres y marginadas son más vulnerables al Covid-19. Los impactos de la crisis nunca son neutrales. Las mujeres, por ejemplo, están siendo muy afectadas en políticas salarial y tienen menor capacidad de ahorro que el hombre. El 20.7% de los hombres ahorran y solo el 15.1% de las mujeres lo hace; tienen menos acceso a la protección social y en América Latina y el Caribe solo el 18.6% de las mujeres reciben seguridad social; 740 millones de mujeres trabajan en empleos informales; sus ingresos caen alrededor del 60% durante la pandemia y 435 millones de mujeres y jóvenes mujeres viven con menos de 1.90 dólares al día. De allí que el fomentar la recolección de data, para efectos de intervenir con políticas públicas las consecuencias del Covid-19. Los gobiernos deben disponer de fondos, apoyo en salud y servicios y garantizar los servicios emergentes.

Con la pandemia el Covid-19 y otras pandemias hay cosas buenas y malas. De una crisis se puede salir bien o peor; depende de cada uno de nosotros.

Lo que se viene no es un nuevo mundo, sino un aceleramiento de las tendencias que se venían desarrollando (Facundo Manes²¹).

Con la pandemia del Covid-19 y según un estudio The Economist, titulado “El Futuro que nos espera”²², que se resume en 20 ítems, las cosas serán, al menos, distintas.

Un estudio con la generación Z en México arrojó que la universidad se ve como una organización que entrega un papel (diploma), pero la información está en Internet. Luego, hay que crear valor agregado a la universidad y sus programas, por ejemplo, con docentes que tengan experiencia y práctica en las empresas.

Los cambios de hábitos son más recurrentes y los estudios de mercadeo así lo demuestran. El 20, en particular, es esperanzador y señala que “el mundo está viendo este año un **nuevo inicio**. Un renacimiento. Le gente replanteará sus metas personales, de trabajo, de salud, de dinero y espirituales. Vienen grandes oportunidades para satisfacer todos esos requerimientos y cambios de pensamiento. Un nuevo inicio anclado en valores fortalecidos. Muchos comportamientos se transformarán y nunca regresarán. Acumular, consumir y vivir por lo material pasa al lado negativo de la conversación” (The Economist, 2021).

²⁰ Jorge Martín Díez Zamora es economista de la Universidad de las Américas Puebla. Cuenta con dos maestrías: en Administración del Desarrollo Regional y en Educación. Ha sido conferencista internacional y profesor de posgrados en varias universidades de México, Nicaragua y España. En 1999, fundó Mercadiez, empresa de Inteligencia de Mercados y Estudios de Opinión Pública. En 2018, publicó el libro “Diez mitos del Neuromarketing”-

²¹ Ver entrevista completa a Facundo Manes en Youtube, titulado: “Coronavirus: ¿Qué va a pasar después? En: <https://www.youtube.com/watch?v=mwbtqmC2isQ>

²² Ver documento en <https://www.iprofesional.com/economia/348500-el-futuro-que-nos-espera-segun-the-economist>

Pero, ¿qué se puede hacer para enfrentar estos 20 retos? Algunas apuestas, se pueden apreciar en este gráfico que comprende la nueva realidad o realidad diferente y que involucra la innovación, la tecnología, lo natural y el pensamiento complejo que nos conduce a nuevos caminos que son la creación de experiencias; el trabajo en línea, la economía circular y gente preparada con experiencia.

Y la Neurociencia también puede ayudar, puesto dado que las emociones son determinantes en nuestra vida. Las emociones pueden causar daños en nuestra salud mental.

Sensaciones, emociones percepciones, experiencia, sentimientos son algunas de las cosas que está pasando (caso Covid-19).

Pero, ante estos asuntos y con los 20 ítems The Economist, se precisa intervenir varios aspectos y solo por mencionar qué hacer frente a algunos de ellos:

Cuadro N° 9. Algunas respuestas frente a futuro que nos espera

Socializar y conectar, es decir, definirnos como seres sociales
Para las oficinas que cierran, las opciones son varias, pero tenemos que anticiparnos y desarrollar procesos de adaptación y socialización, a través de la tecnología. Desarrollar reuniones de trabajo con tecnología
Con el turismo de trabajo que desaparece, la opción es viajar con amigos, con familia
Casas más tecnológicas, adaptarnos
El mejor mundo, es desarrollar nuestra marca personal
Lo rutinario se vuelve virtual, debemos trasladarnos hacia lo virtual
El turismo de entretenimiento regresa fortalecido, es un hecho
Los empleos se reducirán es una realidad, pero surgirán otros
La educación nunca será igual: una respuesta son las inteligencias múltiples en el aula (la parte espacial, la parte musical, además la racional)
El comercio en línea crecerá esa otra realidad y casi el 50% de las tiendas físicas desaparece
La salud mental será un asunto de prioridad y la soledad es otra especie de pandemia que teníamos antes del Covid-19
Y para la crisis de liderazgo en las empresas, se precisa de la teoría de las inteligencias múltiples

Fuente: Díez Zamora (PADO, 2021)

En la siguiente ilustración se puede apreciar una visión para el 2030, la cual puede aplicar para cualquier país:

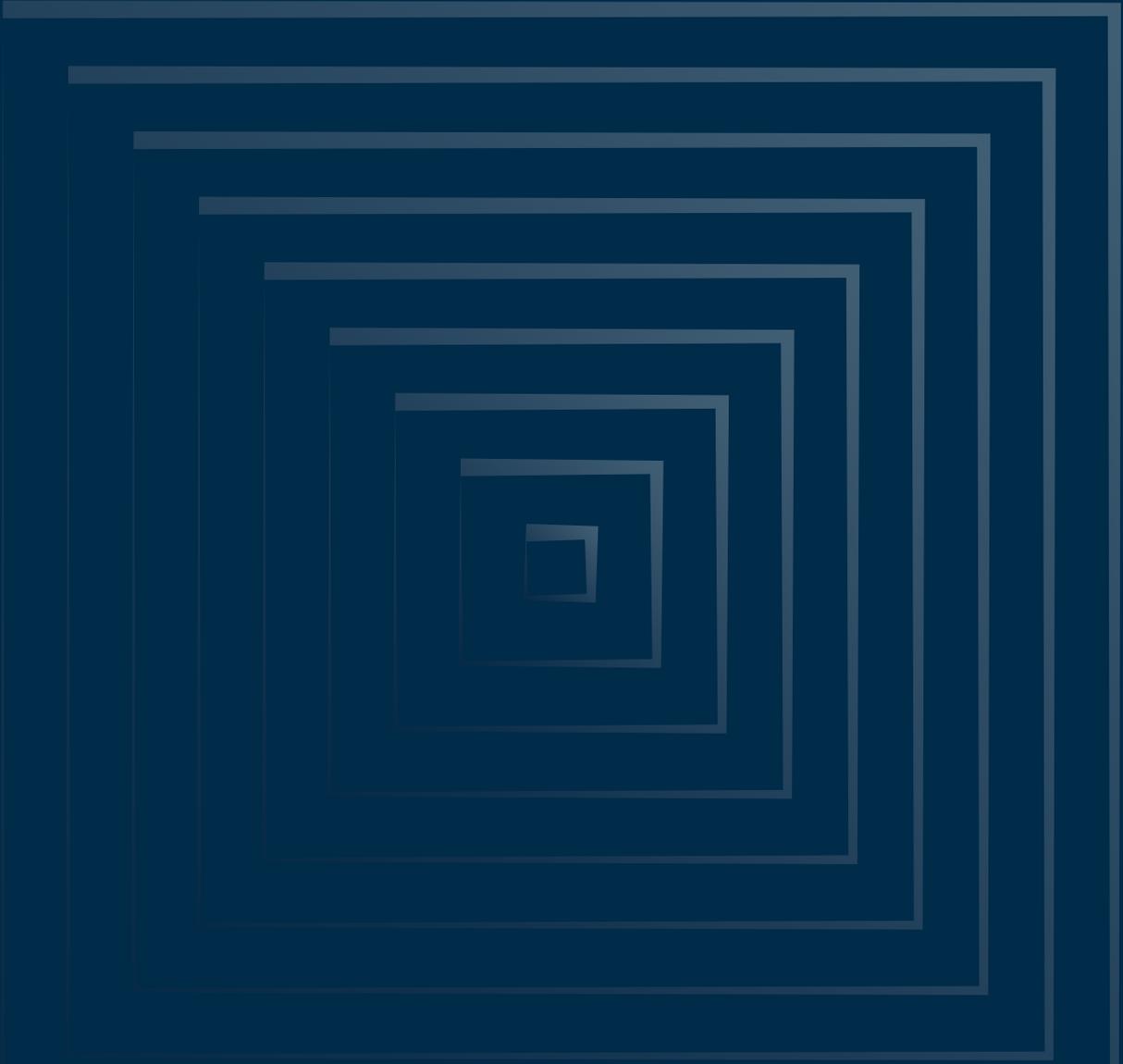
Ilustración N° 9. Visión al 2030



Fuente: construcción propia, a partir de Díez Zamora (PADO, 2021)

Y algunas conclusiones son las siguientes:

- La pandemia del Covid-19 nos ha mostrado que la tecnología no nos va a salvar de una catástrofe mundial; simplemente, ha sido un paliativo para resolver actividades sociales tan importantes como la educación.
- Se requiere de cambios en nuestros hábitos, por ejemplo, de consumo en nuestros comportamientos apáticos ante problemas políticos o medioambientales y ser más proactivos para una participación en estas problemáticas.
- Y se requiere cambiar nuestras escalas de valores por valores que piensen en los demás y no solo en nosotros; principios de solidaridad y subsidiaridad que nos lleven al “bien común”; buscar más el bienestar y no solo el bien verse. En fin, ser más humanos, como lo que somos en esencia por la misma evolución, seres eminentemente sociales.



Capítulo IV

“ *Las organizaciones de alto desempeño reconocen que los datos son un activo estratégico.*

Las decisiones basadas en datos conducen a resultados de negocio claros, que producen un retorno de inversión medible ”

Bermúdez García (PADO, 2021)



Capítulo IV

Big data y analítica

1. Datos e inteligencia de negocios

Para mejorar la experiencia y el valor de nuestros clientes, es necesario lograr la plena “satisfacción del cliente”; este es un requisito indispensable, para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y, por ende, en el mercado meta.

Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de marketing, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

De otro lado, y de acuerdo con Bermúdez García²³, el análisis de la información es crítico para la administración estratégica, puesto que es factible pensar que en el cúmulo de información que hay en una organización, estos datos deben ser refinados, agrupados, tratados y analizados para convertir esa información en conocimiento que será base para la toma de decisiones.

Mucho se habla de la inteligencia de negocios y, sobre todo, de las diferentes herramientas para la captura y análisis de los datos, pero es indispensable que el equipo directivo de las organizaciones identifique qué datos necesita y para qué, de manera que pueda realizar un diseño de su estrategia de datos, con el fin de que se convierta en información valiosa que sirva a la estrategia competitiva. Así, el primer elemento para tener en cuenta es el acuerdo sobre la información y su utilidad, para luego producir una serie de análisis que conlleve a crear cuadros de mando e indicadores clave, para mejorar el desempeño.

La inteligencia de negocios se puede entender como los diferentes conceptos, métodos, aplicaciones, prácticas y capacidades orientadas a la gestión de la información que permita tomar mejores decisiones a los diferentes usuarios de la organización (Bermúdez García, PADO, 2021).

En este contexto, los problemas que, por norma general tienen las organizaciones para acceder a la información, para la toma de decisiones, se relacionan con los siguientes aspectos:

- Desfase entre la disponibilidad de información y la oportunidad de toma de decisiones.
- Los usuarios no tienen acceso autónomo a la información.

²³ Javier Bermúdez García es Magíster en Administración de Empresas por la UPC (Perú); máster en Gerencia y Administración por Escuela de Negocios EOI (España). Actualmente, es director-gerente de Improve Consulting, CoFundador de Bederr (Perú y México), Fundador de Motomapas. Ha sido gerente de Transformación Digital en Prediq; director académico de las carreras de Ingeniería de Gestión Empresarial e Ingeniería de Gestión Minera en la UPC. Es docente de maestrías y posgrados en la UPC, ESAN y en la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia.

- Muchos datos, pero no suficiente información.
- Los reportes no coinciden.
- Poco tiempo para análisis de la información.
- No se soporta una visión global de la empresa.
- No se dispone de análisis histórico de información.
- No pueden hacerse preguntas complejas del negocio.

Los beneficios del análisis de los datos y los sistemas de información, se obtienen al crear sinergia entre la gestión de los datos y la toma de decisiones, permite la gestión basada en la evidencia y no solo en la intuición, permite crear y administrar métricas a través de indicadores clave de desempeño y mejora la competitividad de la organización.

Es muy habitual que gran cantidad de datos de la organización esté desestructurada y descentralizada, es decir, que esta no obedece a formatos que puedan ser tratados, de forma adecuada, y que se encuentren dispersos en los discos duros de los equipos de los diferentes colaboradores. En estos casos es de gran beneficio estructurar un sistema de información centralizado que sea el que gobierne los datos y centralice la información clave con la que toman decisiones en las distintas instancias. Para ello se crean los repositorios de información o las comúnmente llamadas bodegas de datos. Estas dinámicas ayudarán a que la información no se gestione por silos; las decisiones sean más acertadas, informadas y efectivas, y la automatización de extracción y distribución sea más efectiva.

2. Análisis de la información

La estrategia competitiva se basa en el análisis de la información y en el uso de herramientas estadísticas y de optimización de datos, para responder las preguntas del presente y del futuro en clave de pronóstico y se describe en la ilustración No. 10 en la siguiente página.

Con base en lo anterior se puede diferenciar la *analítica de negocios* como ese conjunto de tecnologías, sistemas y estrategias que permiten hacer análisis histórico para, mediante un procesamiento de información, pronosticar comportamientos futuros, identificar patrones en ese bloque de información; y la *big data* como la capacidad de almacenar, procesar, analizar y visualizar un conjunto de datos complejos. De esta manera se puede identificar la propiedad de los datos tanto en variedad, velocidad y volumen. Con base en la complejidad de los datos, se pueden identificar la combinación de estrategias para el manejo de la información.

La información precisa que tenga las siguientes características: 1. **Veracidad:** debe ser capaz de tratar y analizar los datos con la finalidad de obtener una información verídica y útil y 2. **Valor:** se refiere a los beneficios que se desprenden de su uso.

Ilustración N° 10. Cadena de valor de analítica de datos



Fuente: construcción propia, a partir de Bermúdez García (PADO, 2021)

En el análisis de la información es determinante identificar los *procesos estratégicos*, entendidos como los objetivos, metas, estrategias y procesos del negocio que facilitan la creación de valor sostenible. Los *procesos tecnológicos*, como aquellos componentes de software, hardware, comunicaciones y arquitectura, que facilitan la implementación de soluciones BI (Business intelligence) y los *procesos organizacionales*, en los que la cultura, estructura, capacidades, atributos y acciones de hoy, permiten sostener el desempeño de las soluciones BI, en el futuro.

Con base en lo anterior, es importante reforzar la gestión estratégica de la información, a través del diseño y la ejecución de un adecuado plan estratégico de BI y que debe considerar, entre otros, necesidades de información; tecnologías y arquitectura; gobierno de los datos; inversión; planes de acción; organización e implicaciones.

3. Cultura de la información

Los datos son la materia prima en la sociedad actual; sin datos, no hay información y conocimiento. Luego, sin datos no hay decisiones estratégicas. Para cambiar las actitudes hacia los datos, es necesario cambiar la cultura sobre los datos y, a partir de allí, establecer el gobierno de los datos.

Se ha creído que la tecnología es la parte más importante para el manejo de la data de una organización y que con ello se solucionan todos los problemas de la gerencia basada en evidencia; pero no es cierto. La tecnología es una herramienta que utiliza el talento para proyectar, analizar y tomar decisiones, por ello el factor humano es definitivo a la hora de pensar en la estructuración de procesos de gestión basada en evidencia.

La data que se requiere para estos procesos no necesariamente es la cantidad, sino la calidad de esta, para lograr que haya conversación de los datos y así disponer de una gestión por procesos. El tratamiento analítico es relevante, para la toma de decisiones, pero, se precisa crear cultura de datos. Un elemento clave para lograr cultura es que la alta dirección sea evangelizadora y hacerlo, a través del compromiso y la divulgación de las buenas prácticas, hay que migrar hacia un cambio del pensamiento para la cultura analítica.

El dato precisa que sea veraz y que sea coherente con la realidad; por ello, es determinante identificar cuál va a ser el proceso del gobierno de los datos y así construir una estructura que los administre y de confiabilidad y, sobre todo, que sea la fuente oficial de los datos en las organizaciones. Determinar cuál es la fuente confiable y veraz es parte de los grandes retos en esta disciplina.

Superar el miedo y el temor cuando se habla de modelos analíticos es una prioridad; hay que contar con un gran repositorio que sea constructo propio y que estos datos se hayan guardado o registrado con los criterios técnicos que precisan las organizaciones. Fundamental tener en cuenta que la clave es la información, no la tecnología y que es importante reforzar la gestión estratégica de la información. Por ello es recomendable construir una estructura adecuada para este proceso.

Es usual que cuando se va a crear cultura de datos en la organización se proceda a involucrar a las personas que intervienen en el proceso o realizar una *starnet*, que se concibe como un diagrama funcional en el que se muestran los requerimientos y los datos para los usuarios y su correspondiente toma de decisiones. Con estas metodologías, se pretende estructurar los tableros de control o también denominados *dashboard*, los cuales son resúmenes visuales en los que se ubica, de forma estratégica, la información que se comprenda de manera global las métricas e indicadores clave de desempeño de cualquier proceso.

En definitiva, big data y analítica es una herramienta que actualmente es utilizada por las organizaciones para la toma de decisiones informadas, en la que es indispensable tener claro su gobierno, identificar su estructura y acordar los instrumentos que estarán al alcance de toda la comunidad, así se construirán cuadros de mando e informes que facilitan y aclaran los caminos posibles y las alternativas que finalmente se convertirán en decisiones.

“ *Quien juega un rol de dirección dentro de la organización empresarial o no empresarial, y en el mundo contemporáneo y pretenda desempeñar un rol de liderazgo organizacional, es impensable que lo haga si no sé es un íntimo convencido de la importancia crítica de los activos intangibles en general, y del capital humano y el conocimiento, en particular, para el logro de los grandes desafíos y retos que tienen las organizaciones* ”

Delgado Galeano (PADO, 2021)



Capítulo V

Gestión estratégica del Talento humano

1. Gestión estratégica del Talento humano

Un tema imprescindible para una reflexión en torno a la gestión universitaria es el del Talento humano. Para ello, el PADO (2021), contó con la participación de Carlos Humberto Delgado Galeano²⁴.

De acuerdo con Delgado Galeano (PADO, 2021), la gestión estratégica del sistema de Gestión del Talento Humano contribuye al logro de la estrategia y los objetivos organizacionales, en tanto se reconoce la importancia del directivo-líder en la gestión de su capital humano.

El valor de los activos intangibles es asunto relevante para las organizaciones y quien desempeñe el rol del liderazgo organizacional, debe estar convencido de estos activos intangibles, en general, y en particular, del capital humano y el conocimiento al servicio de la estrategia. De allí que es menester entender el papel de la dirección en el liderazgo del Talento Humano en las organizaciones.

El área de Gestión Humana (en adelante GH) no es la responsable del Sistema de Gestión Estratégica del Talento Humano. Por ello, el concepto es sistémico y compromete a cada actor de la organización y, de manera particular, tiene una consideración especial con la alta dirección de las organizaciones.

Una pregunta que surge es: ¿Estamos preparados para gestionar los activos intangibles en las organizaciones?

La evolución del concepto de la gestión del Talento humano, como ventaja competitiva, pasa por las diferentes concepciones sobre lo económico, lo político, lo social y lo tecnológico. Incluso, pasa por el concepto de riqueza y de la concesión misma de las ventajas competitivas.

²⁴ Carlos Humberto Delgado Galeano es abogado con especialización en Derecho empresarial y amplia experiencia y conocimientos en la gerencia estratégica de los temas asociados con la gestión del Talento humano, y especialmente en áreas como las relaciones individuales y colectivas, incluida la negociación con organizaciones sindicales, el desarrollo del liderazgo y del talento crítico de alto nivel, el desarrollo de la cultura organizacional y la gestión del cambio; siempre buscando contribuir al desarrollo y crecimiento rentable del negocio y la consolidación de ambientes laborales sanos, retadores y constructivos. Actualmente, se desempeña como vicepresidente de Talento organizacional de Interconexión Eléctrica ISA.

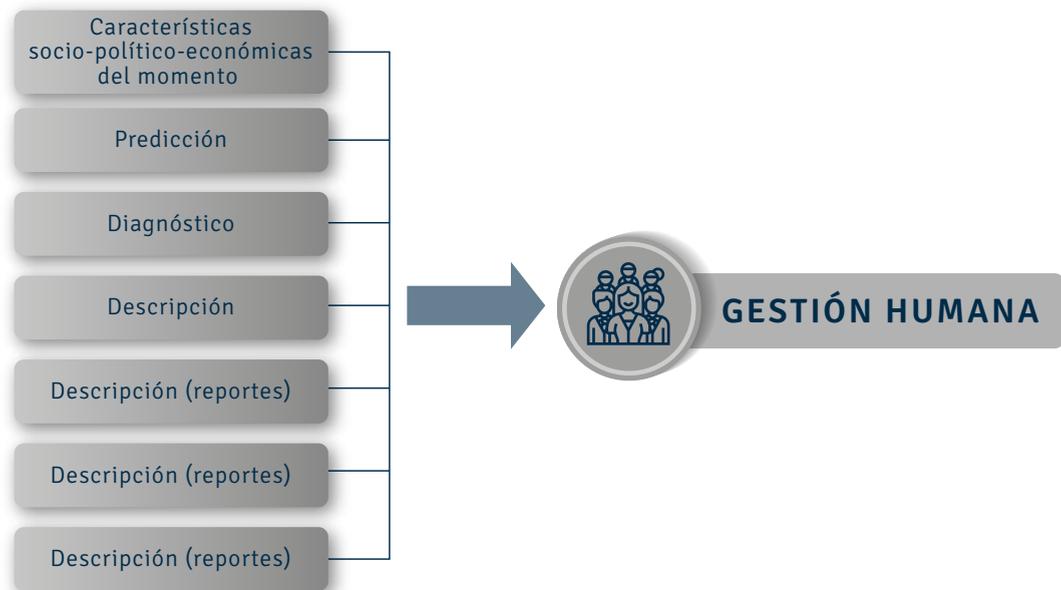
La era del conocimiento es ruptura, no continuidad lineal. Por estas razones, dice Delgado Galeano (PADO, 2021), que “somos las personas que hacemos relaciones y potencializamos el conocimiento. Estamos en la era en la que las personas nos convertimos en la verdadera fuente de la ventaja competitiva de la organización”.

Para la evolución de la GH, cabe preguntarse: ¿si a lo largo de la historia, las personas y la gestión del talento de las personas, han constituido una ventaja competitiva sostenida de las organizaciones? y, ¿Dónde radica la ventaja competitiva de la Universidad Pontificia Bolivariana?

El concepto y la práctica de la GH han evolucionado a lo largo de la historia con el desarrollo, la concepción del hombre, la sociedad, la economía, las organizaciones y el trabajo. Las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas sobre la gestión de lo humano en las organizaciones.

De acuerdo con Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), hay siete factores que intervienen en la GH, a saber.

Ilustración N° 11. Factores que intervienen en la GH



Fuente: construcción propia, a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006)

Estos mismos autores señalan que esta evolución ha pasado por cinco períodos en los que el trabajo ha tenido distintas connotaciones. Y de allí surge la evolución del quehacer de la GH, que se aprecia en los cuadros 10 y 11:

Cuadro N° 10. Evolución de los factores que determinan la GH

Períodos Factores	1970-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	-----	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creación de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercado libre
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Glocalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica; administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo; estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: construcción propia, a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006)

Cuadro N° 11. La GH, problemas de gestión

Períodos Factores	1970-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
Objetivo básico	Alinear valores a intereses de los trabajadores con los de los propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales

Continúa

Períodos	1970-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Factores					
Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento, tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección del Talento Humano

Fuente: construcción propia, a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006)

La evolución de la GH también se refleja en la evolución misma del *management* (gerencia) y sus diferentes etapas que se identifican con la era 1.0; 2.0 y 3.0

Tabla N° 5. GH y management

MANAGEMENT 1.0	MANAGEMENT 2.0	MANAGEMENT 3.0
<p>El concepto parte de una metáfora muy importante y es que la empresa es una máquina y, por ende, el lenguaje que usamos es el mismo que se usa en los lenguajes informáticos.</p> <p>¿Qué son las personas dentro del management 1.0?:</p> <p>Engranajes, piezas intercambiables, recursos.</p>	<p>Las personas ya no son máquinas ni recursos, son personas con talento activo. Aquí pasamos de ser un recurso a ser un activo, entonces las personas se vuelven un objeto despreciable. Aquí la jerarquía se mantiene.</p> <p>El proceso por encima de todo.</p> <p>En el 2.0 las palabras más típicas son: cumplimiento, conformidad, políticas, certificación, productividad, reglamentos internos, recursos humanos, depreciación, project management, cubículos, certificación, entre otras.</p>	<p>Las jerarquías cambian, por eso en el mundo de la agilidad uno de los principales valores son las personas e interacciones sobre procesos y herramientas.</p> <p>En el management 3.0 las personas son el centro de todo, ya no son recursos ni son activos, son personas.</p> <p>El proceso es importante, pero sólo si logramos saber hacia dónde lo orientamos la gente trabaja distinto.</p> <p>Empresas 3.0 se caracterizan por dar autonomía a los equipos.</p>

Fuente: construcción propia, a partir de Delgado Galeano (PADO, 2021)

2. GH y entorno

Una pregunta que surge es: ¿Qué está pasando en el mundo? Lo primero que se debe responder es por el aspecto es el demográfico del planeta, el cual cuenta con más de 7.800 millones de personas que demandan una gran cantidad de servicios. Con la demografía también surgen temas como la longevidad de las personas que producen tensiones con la economía. Un caso es de las pensiones que, en la mayoría de los países es a los 65 años y en Colombia son 57 años para las mujeres y 62 para los hombres. La forma cómo habitamos el territorio también ha cambiado; ahora, hay mayores ciudades y territorios urbanos.

Un segundo elemento es el cambio climático que es una preocupación –19y planetaria y que impacta a las organizaciones y al ser humano. Un tercer aspecto es la revolución digital y temas como el Covid-19 que cambió el lugar de trabajo y la flexibilidad en el trabajo. La nueva forma del trabajo nos lleva a pensar en cómo lograr el equilibrio entre la vida personal y la laboral o cómo el tema del equilibrio o balance ya no existe. Un tema que impactó el Covid-19 es también el de las formalidades y, entre ellas, la firma de documentos por plataformas o herramientas digitales

El Covid-19 también nos llevó a ganar en simplicidad y a redefinir el liderazgo. Hoy, un nuevo rol es del líder, quien se ha convertido en “ser cuidador” y esas habilidades no las teníamos en las organizaciones.

Un tema también real y determinante para las organizaciones y que surge a partir del Covid-19 es la crisis económica y social que seguirá siendo manifiesta en los próximos años. El descontento seguirá hasta que no creemos una nueva narrativa, puesto que la que tenemos hoy no está funcionando.

Los retos se identifican con los ambientes VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y este es el mundo que nos ha tocado vivir y tenemos que aprender a vivir en este mundo.

Ilustración N° 12. Entornos VICA



Fuente: construcción propia, a partir de Delgado Galeano (PADO, 2021)

Una pregunta que surge es: ¿Un recurso cuándo crea una ventaja de competitividad sostenida?

Un recurso es valioso cuando es escaso y cuando es valioso, es decir, que incida de manera muy crítica en el resultado que persigue una organización.

Frases clave

• El poder está en las personas
• Más que un cambio de época; estamos en una época de cambios
• El mundo tendrá que ser más consensuado y más dialogante
• Diversidad, equidad e inclusión No pueden ser palabras de moda. Hay que entenderlas realmente
• Entender temas del poder real y la realidad de hoy, es determinante para comprender la gestión del talento de lo humano

Fuente: Delgado Galeano (PADO, 2021)

3. ¿Qué es lo humano?

Hoy, hay cambios en el valor de las organizaciones y es por el tema de los activos intangibles. Por ello, hay que preguntarse: ¿Cuáles son esas características más profundas de las personas que agregan valor a las organizaciones?

Las características profundas deben estar asociadas con las capacidades distintivas de las personas. Allí está la gestión estratégica del talento humano. Las características profundas de las personas que agregan valor en las organizaciones están relacionadas con varias palabras claves y, entre ellas, la empatía, la comunicación, el liderazgo, el pensamiento crítico, la creatividad, el conocimiento, entre otras.

Para una organización educativa, las características profundas que agregan valor deben estar asociadas con las competencias y capacidades distintivas de las personas. De allí, que debemos tener claridad sobre estas capacidades distintivas de las personas y estas serán las que marcarán la gran diferencia que es, en esencia, la estrategia (que sea difícil de imitar o copiar).

No es la tecnología ni el capital, sino las personas lo relevante en las organizaciones. La manera de gestionar a las personas es diferente a la forma como hemos gestionado el capital y la tecnología. Fuimos entrenados para gestionar activos tangibles, normalizando, estandarizando justificando.

Un tema que es esencial es formularse la pregunta, ¿Qué es lo humano? En el entendimiento de qué es lo humano es esencial desde diferentes acepciones. Una de ellas tiene que ver con el lenguaje.

4. Tendencias de la GH

Las tendencias en GH están relacionadas con el cambio, el compromiso, la gestión misma del Talento Humano. Además, aparecen otros que son totalmente nuevos, tales como el equilibrio y la calidad de vida; las nuevas tecnologías y la analítica, aplicadas al Talento Humano; el Talento Humano y lo digital; la carrera y el aprendizaje; el reclutamiento cognitivo y el liderazgo disruptivo, entre otros.

Los cambios demográficos y la irrupción de la mujer, son temas también relevantes en la gestión del Talento Humano. La velocidad del cambio es cada vez más vertiginosa y obliga a organizaciones más ágiles.

El surgimiento del capitalismo financiero, con temas positivos y negativos, ocasionó que se cambiara el contrato psicológico que teníamos con los colaboradores. ¿Cómo hacer de la estrategia de la GH un asunto estratégico de la organización?

Las tendencias y desafíos del Talento Humano comenzaron desde los años 2010 en adelante y se intensificó su nivel de importancia a partir del 2016. Desde entonces, las organizaciones ponen el tema del Talento Humano en el centro de la gestión y, con ella, la cultura para la transformación del Talento Humano.

Como metodología, se distribuyeron los informes sobre desafíos y tendencias globales de la gestión del capital humano, a partir de la encuesta que realiza la empresa Deloitte. El referente del tiempo fueron los informes del 2016 al 2021. Para ello, fueron distribuidos siete grupos de trabajo.

El inicio de este ejercicio, partió del informe de tendencias del 2016 sobre el Talento Humano. En este, además del cambio y de vislumbrar el tema de lo digital, el tema del liderazgo distinto al del pasado es relevante. El ser “jefe”, por ejemplo, con su vieja acepción de ser jerárquico, excluyente y autocrático, cambió y, hoy, el reto es pasar a uno inspirador.

De otro lado, la capacidad de adaptación y flexibilidad van marcando tendencias no solo para el rol del líder, sino para todos los integrantes de la organización.

La función de RH está en medio de un cambio de identidad significativo. Los equipos de RH no solamente deben estructurarse a sí mismos para la eficiencia en la entrega de servicios y la excelencia en los programas de talento, sino que ahora deben enfocarse también en la experiencia del empleado, la productividad del empleado y todo el ámbito de trabajo, puestos y diseño estructural. Las reglas nuevas proveen un mandato para que los equipos de RH se reorienten a sí mismos y enfoquen a su gente en las cuestiones cambiantes de capital humano que su organización enfrenta.

Las organizaciones están pidiendo líderes más ágiles, diversos y jóvenes, así como nuevos modelos de liderazgo que adopten el “modo digital” para operar el negocio.

Durante los años 2014 al 2016 hubo una continuidad en los temas de prioridad de las tendencias globales en capital humano; sin embargo, en 2017, se impuso el tema de la era digital y, desde el 2018 hasta la fecha, hay una ruptura que se mantiene y es el surgimiento y auge de la organización empresa social.

Estas organizaciones implican que no solo deben trabajar en función de la rentabilidad o de la dimensión económica y hay que crear valor para todos los grupos de interés.

La primera tendencia es el *sinfónico C-suite* que corresponde al equipo de líderes de una organización y no puede trabajar en silos, sino de forma sinfónica, armónica; con expertos en armonía que sea capaz de hacer sonar una melodía.

El poder de los individuos es otro asunto y aparecen los esquemas alternativos de trabajo. Además de temas como el lugar de trabajo hiperconectado; las nuevas recompensas, la ciudadanía e impacto social; la inteligencia artificial, la robótica y automatización; el dividendo de la longevidad, el ecosistema de la fuerza de trabajo y, el bienestar, entre otros.

Para el 2019, “Liderando la empresa social. Reinención con un enfoque humano”, se plantean otras tendencias, tales como la fuerza laboral alternativa; de trabajos a súper trabajos; liderazgo para el siglo 21 y la intersección entre lo tradicional y lo nuevo; de la experiencia del empleado a la experiencia humana, y se vuelve a dar un sentido al trabajo; reinventar la capacidad de aprendizaje (aprender en el flujo de la vida).

En el 2020, “La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante”, tras el 2019 de gran convulsión social, y un mundo más conectado, movilizar se convierte en un asunto con una amplia base social y es más fácil que antes y surge con fuerza el tema del bienestar en las empresas.

En el 2021, “la empresa social en un mundo disruptivo. Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar”, surgen preguntas sobre cómo se están preparando las organizaciones para afrontar los retos de futuro y cómo lograr que las organizaciones estén más cercanas al avance de la tecnología y no puede ser ajenas a la discusión de lo público.

Sobresalen cinco tendencias:

1. Diseñando el trabajo para el bienestar. El fin del equilibrio vida/trabajo.
2. Más allá del *reskilling* (liderar el potencial del colaborador).
3. Súper-equipos (en los que se lleva a cabo el trabajo).
4. Gestionar las estrategias de la fuerza laboral (establecer nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral).
5. Un mensaje para las relaciones humanas (acelerar el cambio para reconfigurar el trabajo).

La gran tendencia de los últimos años del Talento Humano desde el 2010 en adelante es cómo hacer una gestión de afuera hacia adentro.; no puede alejarse de lo que ocurre en el entorno.

Hay dos momentos en la estrategia: 1. El de formulación y 2 La implementación.

Fracasa el 85% de las estrategias organizacionales y este fracaso no se daba en la formulación, sino en la implementación (Estudio de Deloitte). Una estrategia mal formulada, pero bien ejecutada, podría tener algún éxito.

Las personas son las que desarrollan la estrategia. Luego, el fracaso está asociado con las personas y, por ello, es necesario alinear el desempeño de las personas con los retos y desafíos de las organizaciones.

Las ventajas competitivas surgen del ciclo de la gestión del conocimiento que es un activo relevante y somos los seres humanos los que tenemos la capacidad de producir y gestionar el conocimiento

Si bien hay múltiples teorías sobre la estrategia, un clásico es Michael Porter (2005) quien alude a la eficacia operacional y la estrategia que son distintos, pero complementarios.

Para Porter (2005), la estrategia es hacer consistentemente diferente, con el fin de obtener esa porción de mercado que se precisa; hacer distinto y mejor que el rival. Un rival, por ejemplo, es la no educación.

Estrategia es obtener esa posición única, valiosa, distinta y que se logra cuando se emprenden acciones como la gestión del Talento Humano. Estrategia es escoger y renunciar de forma deliberada. El objetivo de la estrategia es ganar.

Si quiero hacer GH, y que sea estratégica, tengo que preguntarme por las capacidades. Cada estrategia de negocio requiere de distintas capacidades. Porter (2005) señala que la estrategia es diferenciación y liderazgo en costos. Sin embargo, la estrategia del Talento humano debe ser distinta para cada organización.

“A cada estrategia le corresponde una estrategia distinta de Talento Humano y es distinta según la naturaleza de la organización” (Delgado Galeano, PADO, 2021).

Como Universidad, hay que preguntarse cuáles son las estrategias que me garanticen el no contar con el Talento Humano; es decir, la indisponibilidad de talento humano para desarrollar mi estrategia. De acuerdo con Delgado Galeano (PADO, 2021), la estrategia es construir capacidades distintas y un acervo de capacidades para que una organización sea cada vez más invulnerable.

Cuadro N° 12. Capacidades distintivas

Palabra clave	Alcance
Construir	Acervo de capacidades distintivas que hagan a la organización cada vez más invulnerable
Ventaja competitiva	Las capacidades distintivas son el corazón y la raíz de que algo sea valioso
Definición	La ventaja relativa proviene de una capacidad distintiva
Coherencia	Debe existir coherencia en la escogencia de las capacidades distintivas con la estrategia competitiva
Estrategia competitiva	Una capacidad distintiva es una capacidad explícita u oculta que, a través de un hard choice se vuelve única y se despliega coherentemente una estrategia competitiva ganadora

Fuente: construcción propia, a partir de Delgado Galeano (PADO, 2021)

La GH y, específicamente, su liderazgo, precisa el profundizar la búsqueda de las mejores prácticas de otras IES, con el fin de unir lo académico con lo administrativo. De allí que integrar el personal de las IES en un solo propósito representa una excelente alternativa para considerar, tal como se ha propuesto en este capítulo del texto.

“*Tenemos una brecha gigante en materia de educación financiera. Hablar de finanzas es retador y todo lo que tenga que ver con lo financiero, toca nuestras vidas*”

Estrada (PADO, 2021)



Capítulo VI

Gestión estratégica financiera

1. Principios básicos

Los temas financieros son asuntos que crean una gran expectativa y, sobre todo, frente al hecho de si es posible enseñar a pensar estratégicamente en finanzas. Para ello, se precisa fomentar una cultura financiera en pro de mejorar las decisiones estratégicas de una organización.

En materia financiera, es necesario estructurar unos elementos básicos para tomar decisiones y administrar unos recursos que intertemporalmente producen unos ingresos y unos costos. Por lo tanto, es preciso administrarlos hoy para que tengan repercusiones futuras.

De acuerdo con de Estrada²⁵ (PADO, 2021), cuando se administra dinero, recursos, estamos analizando situaciones en las que el tiempo y el desempeño de las variables económicas afectan decisiones tomadas desde el punto de vista financiero y por lo tanto amerita su análisis y en repetidas veces su corrección.

La gerencia financiera o las finanzas corporativas hacen parte del gobierno corporativo y su finalidad es la maximización del valor de una organización. En esencia, se toman decisiones de inversión; decisiones de financiación y decisiones dividendos. Para lograr la maximización del valor de una organización se precisa realizar interlocución entre inversionistas y administradores y que los objetivos estén alineados.

Cuando se eleva el valor de una firma la mayoría de las veces sucede porque se realizaron mayores inversiones. De alguna manera, hay una relación directa entre el valor y la inversión. Pero, si no tengo inversiones de capital propio, debo recurrir al crédito en el mercado financiero y, finalmente, decidir, tras las dos decisiones anteriores, si es viable o no repartir dividendos.

Siempre debe tenerse en cuenta la relación entre riesgo y rentabilidad. Mientras más riesgo, mayor rentabilidad. Esta relación debe compararse, a través de tiempo, para tomar decisiones (financiación con recuso propios, crédito bancario, emitir un bono, entre otros), para financiar un proyecto.

²⁵ Dairo Estrada es economista de la Universidad de Antioquia, cuenta con estudios de maestrías en la misma rama, una de la Universidad Nacional de Colombia y la otra de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Además, tiene un doctorado en Economía de la Universidad Complutense de Madrid (España). En el ámbito profesional, se ha especializado en análisis financiero con énfasis en metodologías de frontera en riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de mercado para intermediarios financieros. Actualmente, se desempeña como presidente de Finagro

La estructura financiera es sencilla y consiste en que en el mundo de la maximización del valor de una firma u organización la financiación de los activos se hace vía crédito, mercado de capitales o emisión de bonos y patrimonio o comúnmente llamado *equity*.

En Colombia, hay una relación inversa entre el gobierno y las finanzas corporativas. La razón es que el origen de muchas organizaciones no es democrático, sino que se hace vía recursos propios o financiamiento y su mundo corporativo es muy conservador y, de alguna manera, la disputa es por el control corporativo.

La toma de decisiones de los dividendos también tiene una relación entre la administración de una organización y los inversionistas (accionistas).

Es pertinente señalar que existen indicadores financieros que pueden ayudar a realizar el diagnóstico y la posición financiera de una organización.

Cuadro N° 13. Ratio-fórmula e indicador

RATIO	FÓRMULA	INDICADOR
De liquidez	Activo Circulante (AC)/ Pasivo Circulante (PC)	Solvencia a corto plazo
De acidez	AC-Inventarios/ Pasivo circulante	Solvencia de muy corto plazo

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

En el caso de la liquidez, para un administrador existen temas no controlables que son costos que No han sido calculados, pero que tengo que predecir y pronosticar, tales como los contratiempos o imprevistos. Hay que determinar los activos y pasivos circulantes que son variables determinísticas, y hay otras variables que afectan la posición de liquidez que son los contratiempos o imprevisto; son estocásticos o aleatorios, pero es necesario hacer inferencia sobre ello (Estrada, PADO, 2021).

La liquidez está afectada por choques positivos o negativos. La idea es anticiparse y no esperar a que los choques, sobre todo, los negativos, ocurran y, por ello, es necesario hacer cálculos, para asumir los contratiempos. Existen ratios de posición financiera como los que se exponen en el cuadro N° 14:

Cuadro N° 14. Ratio de posición financiera

RATIO	FÓRMULA	INDICADOR
Ratio de endeudamiento	Deuda total/Patrimonio neto	Nivel de financiación de terceros
Ratio de solvencia	Activo Total/ Pasivo total	Capacidad de afrontar los compromisos
Cobertura de intereses	BAIT/Gastos financieros	Capacidad de pago de intereses

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

Y hay ratios de eficiencia operativa, como el cuadro No. 15.

Cuadro N° 15. Ratio de eficiencia

RATIO	FÓRMULA	INDICADOR
Rotación de Activos	Ventas/Activo Total	Volumen del negocio sobre los Activos totales
Rotación de inventarios	Costo de Mercadería vendida/ Inventarios	Nivel de inventarios
Período de inventarios	(Inventarios/CMV) x 365	Nivel de inventarios en días
Rotación de cobranza	Ventas / Clientes	Veces que cobro
Período de cobranzas	(Clientes/Ventas) x 365	Días de ventas por cobrar
Rotación de proveedores	Compras/ Proveedores	Veces que pago
Período de pago	(Proveedores/CMV) x 365	Días de pago a proveedores

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

Así mismo, existen otros indicadores y que se relacionan con la rentabilidad. Estos son algunos de ellos:

Cuadro N° 16. Ratio y rentabilidad

RATIO	FÓRMULA	INDICADOR
Margen de utilidad	Beneficio Neto/Ventas	Rendimiento sobre las ventas
ROA	BAIT/ Activos totales	Rendimiento sobre la inversión
ROE	BDT/ Patrimonio Neto	Rendimiento para el accionista

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

Entre las variables determinantes para saber si una empresa se pueda quebrar, se encuentra la rentabilidad, sumada al ROA²⁶ y a la relación de insolvencia.

Con el análisis y el cruce de herramientas e indicadores, se puede medir la salud financiera de una organización.

Los indicadores financieros desagregados más relevantes son el ROA y el ROE. Mientras más rote el activo, se traduzca en una rentabilidad mayor e impacte positivamente el ROA (otro indicador es el ROE)²⁷.

La rentabilidad sobre los activos es de vital importancia para la organización, puesto que su análisis da cuenta de si las inversiones que se han hecho incorporadas con los flujos de recursos, efectivo y talento, mejoran la capacidad de generación de ingresos y utilidades de la organización, en cuyo caso esta rentabilidad debe ser mayor que el costo de su financiación y por ello creadora de valor corporativo.

Para Estrada (PADO, 2021), el retorno sobre la inversión –ROE– desde la perspectiva de Dupont es relevante, puesto que se analizan los elementos fundamentales de la organización desde las cuentas del balance y de resultados, el efecto económico de la organización desde el margen y la rotación de activos; este último opera como un impulsor o retardador del margen y muestra, de alguna manera, la excelencia operacional de la organización. Por otro lado, y de acuerdo con Estrada (PADO, 2021), analiza el efecto financiero, que siempre se perseguirá para que el costo de capital sea menor que el retorno sobre la inversión y, que se perfile una situación de agregación de valor en la compañía y, por último, se analiza el escudo fiscal o la posibilidad que genera el estado de descontarse los intereses pagados de los impuestos; ello bien manejado, se constituye como un inductor de valor.

Con base en lo anterior, la planificación financiera es una forma de pensar sistemáticamente y prever posibles problemas antes de que se presenten. Su interés se centra en las políticas de inversión, financiamiento y distribución de dividendos.

²⁶ El ROA (*Return on Assets, en inglés*) se conoce como la rentabilidad económica y es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de una organización.

²⁷ El ROE (*Return on Equity en inglés*) es la rentabilidad financiera y es un indicador que mide el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por una organización sobre sus fondos propios.

Entre los componentes de un modelo de planificación financiera, debe considerarse como objetivo básico el examinar la interacción entre las necesidades de inversión y los requerimientos de financiamiento para diferentes niveles de ventas posibles.

Los elementos centrales de este modelo son: 1. Pronóstico de ventas; 2. Estados contables proyectados o pro forma; 3. Requerimientos de activos; 4. Requerimientos financieros y 5. Variables de ajuste financiero.

Desde el punto de vista cualitativo, también es relevante considerar premisas de planeación que incluye supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras que afectarán la operación de la organización.

El análisis histórico nos permite entender el comportamiento de una organización y el impacto de las distintas estrategias y de las variables macroeconómicas en los resultados de la organización.

Para realizar la proyección, se utilizan cinco elementos claves: 1. Análisis de ingresos; 2. Análisis de costos y gastos; 3. Plan de Inversiones (Capex); 4. Capital de trabajo y 5. Deuda financiera.

Para el primer caso, el análisis de ingresos, se pueden hacer las proyecciones de ventas que, a su vez, se apoyen con regresiones lineales (las ventas, por ejemplo, se analizarían contra la tasa de crecimiento del PIB u otra variable con la que pueda establecerse una relación sólida). Otro método son las series de tiempo y las encuestas. También existen casos en los que la proyección del volumen de las ventas depende de la posibilidad de atender una demanda insatisfecha.

Frases clave

- La ingeniería financiera en términos de utilidad, No puede ser la única forma de conducta y comportamiento del accionista o inversionista. Hay que pensar no sólo en términos de codicia, sino de responsabilidad social
- La función de utilidad no pasa únicamente por la racionalidad económica; hoy es necesario pensar en términos sociales y ambientales
- No todas las variables son determinísticas y tienen nivel de certeza; también hay variables estocásticas (inciertas) que debo manejar
- El financiamiento y el crecimiento son conceptos estrechamente relacionados y dependen de las decisiones de la alta dirección de una organización y de su objetivo misional
- Para el caso de una organización educativa, cuya finalidad es sin ánimo de lucro, las decisiones deben estar alineadas con ello y esto no significa que sea con ánimo de pérdida
- Los proyectos deben ser viables y sostenibles independiente del modelo de negocio o de la organización

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

2. Decisiones de crecimiento corporativo

La gestión estratégica financiera analiza algunos componentes y, entre ellos, una pregunta básica es indagar por la relación entre financiamiento y crecimiento.

Esta relación entre financiamiento y crecimiento debe ser objeto de análisis y evaluar oportunidades para la sostenibilidad financiera.

Estrada (PADO, 2021) señala que la gestión estratégica financiera implica también planificar los gastos y el ahorro, con el fin de proyectar la opción de invertir en nuevos proyectos. Las posibilidades de crecimiento dependen de que exista una íntima relación entre el financiamiento y crecimiento y evaluar qué es lo que quiero en términos de crecimiento.

Las decisiones entre financiación y crecimiento están directamente relacionadas, desde el punto de vista corporativo, a lo que quieren los accionistas o los dueños de la organización. Únicamente así se puede evitar un choque entre la gestión financiera y los accionistas; es un asunto que pasa por el gobierno corporativo.

Por ejemplo, cuanto más elevada es la tasa de crecimiento de las ventas y, por lo tanto, de los activos, mayor será la necesidad de financiamiento externo.

Por ello, las decisiones para despejar esta relación deben partir, entre otros, de la situación inicial de la organización y lo que proyecte en relación con su crecimiento y con los supuestos sobre unos crecimientos de las ventas (5%, 10%, 15%, 20%, 25% etc.). Las posibilidades de crecimiento deben considerar los activos necesarios, los pasivos y las ganancias. Por ello, es preciso calcular los aumentos necesarios en los activos totales, en los pasivos y en las ganancias retenidas, obteniéndolos por diferentes necesidades de financiamiento externo (FEN). Para mayor ilustración ver Ilustración No. 13 en la siguiente página.

Las variables para la relación entre financiamiento y crecimiento son las siguientes:

1. **Margen de utilidad.** Su aumento mejora sus posibilidades, para producir fondos internos y así aumentar su ritmo de crecimiento.
2. **Políticas de dividendos:** la reducción en la proporción de ganancias disminuidas tiene un efecto similar, porque aumenta el financiamiento.
3. **Política financiera:** cuando los rendimientos de los activos superan el costo de los préstamos, un aumento en el endeudamiento mejor la tasa de crecimiento sostenible
4. **Rotación de activos:** su aumento eleva las ventas por cada peso invertido de activos, lo que permite que estos aumenten a un ritmo menor que aquellas y se, eleve la tasa de crecimiento sostenible.

Ilustración N° 13. Sostenimiento del crecimiento



El crecimiento es una consecuencia deseable de una buena toma de decisiones, pero no debe ser un fin en sí mismo



Propósitos de crecimiento



Nuevas inversiones o nuevos proyectos

Es importante evaluar los propósitos de crecimiento, si se planea una expansión, nuevas inversiones o nuevos proyectos- ¿Dónde se obtendrá financiamiento para pagar estas actividades?



Planeación financiera

Se enfoca en los crecimientos que dan cuenta de los propósitos superiores, examinando la interacción entre las necesidades de inversión y financiación



Sostener el crecimiento



Margen de utilidad

Eficiencia en las operaciones



Política de dividendos

Razón de retención de utilidades



Política financiera

Relación deuda/patrimonio



Rotación total de activos

Eficiencia en utilización de activos

Entre los determinantes del crecimiento, se encuentra la tasa de crecimiento sostenible que muestra la relación entre las cuatro áreas de mayor interés de la una organización.

Cuadro N° 16. Determinantes del crecimiento

La eficiencia operativa, medida por el margen de utilidad
La eficiencia en el uso de activos, medida por el coeficiente de rotación
Su política de dividendos, medida por la tasa de retención
Su política financiera, medida por la razón deuda/capital

Fuente: Estrada (PADO, 2021)

“ *Todas las acciones y decisiones que toman los agentes financieros afectan mis decisiones y mis decisiones también afectan a los demás actores y contribuyen a administrar mis propios riesgos* ”

Estrada (PADO, 2021)

3. Análisis de riesgos

Una gestión estratégica financiera no solo parte desde los indicadores, sino también desde la experticia y las decisiones que tomamos como administradores de riesgos, es lo que se conoce como “*enfoque de equilibrio general*” (Estrada, PADO, 2021).

Cualquier decisión financiera tiene que ver con administrar riesgos, puesto que en ella influye un entorno económico y social muy amplio y que muchas veces las variables financieras lo muestran. Hablar de los riesgos de otros, ayuda a aprender sobre los propios riesgos. La gestión estratégica financiera debe partir del entorno, con el fin de alcanzar ese enfoque de equilibrio general y administrar los riesgos. Un referente es el reporte de estabilidad financiera del 2021-1, expedido por el Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República, con fecha del 31 de mayo de 2021.

Los riesgos más relevantes son los idiosincráticos que son lo que le pasan a una persona y no a las demás y los segundos son macro o sistémicos que se corresponden con choques en los que la vulnerabilidad que se pueda presentar es general y que me afecta y afecta el entorno económico. Entre los choques macros se encuentra el crecimiento de la economía. En administración de riesgos es relevante entender que casi todas las variables financieras son cíclicas, lo que quiere decir que la tendencia no siempre es creciente o decreciente. En términos coloquiales, “*todo lo que sube, baja*”.

Hay choques macro que se pueden mitigar intra-sectorialmente, pero un choque como la pandemia tiene un efecto mayor y la forma como se mitiga este riesgo es más compleja y difícil porque afecta a todos los sectores de la economía.

Las organizaciones tienen dos fuentes de financiamiento: el capital propio y el endeudamiento (crédito). En Colombia, no tenemos un mercado de capitales muy desarrollado; luego, no hay muchas opciones dónde ubicar el capital.

Los excedentes de capital se pueden intervenir en títulos de deuda pública o en el mercado de capitales del sector privado (Cdts o bonos). Los temas que determinan la gestión estratégica financiera son la alta liquidez y la solvencia. Un indicador de riesgo de liquidez (IRL) de los establecimientos de crédito (EC) y las relaciones de solvencia en los establecimientos de crédito (basados en el acuerdo de Basilea).

En términos de administrar riesgos y desde el punto de vista corporativo, Estrada (PADO, 2021) señala que se deben considerar los indicadores de liquidez y solvencia, así como el crecimiento en provisiones y fondeo y la estabilidad en mercados financieros.

En administración de riesgos se vuelve relevante tener medidas contra cíclicas para disminuir estos riesgos. Un gran desafío institucional para la UPB y otras IES para actuar de forma contra cíclica es desarrollar la capacidad para tener una bolsa entre becas y apoyos y estimular a los estudiantes y evitar una tendencia cíclica a la baja de los ingresos.

Estrada (PADO, 2021) afirma que una medida contra cíclica va en dimensión de la relación gasto/ ahorro o, en términos coloquiales. En las “vacas gordas”, no se debe gastar todo el dinero, pues vendrán tiempos de “vacas flacas”. Administrar los riesgos es saber administrar los ciclos que tienen las variables financieras.

En términos de crédito y portafolio de inversiones, por ejemplo, el desempeño ha estado determinado, tanto por elementos de la oferta como de la demanda.

Otro indicador es el tema de la cartera que también está relacionado con los riesgos administrativos.

En general, y de acuerdo con Estrada (PADO, 2021), hablar del componente financiero en una organización es hablar de su estrategia y es fundamental en todos los niveles de decisión que los lineamientos sean claros y que converjan los diversos estilos de dirección en pro de alcanzar el objetivo superior de cada organización.

“ *Pensar en el futuro es lanzarse a un abismo profundo; es dejarse llevar por la inevitable tentación de imaginar lo que sucederá en el próximo capítulo de la vida; es tratar de alcanzar ese destino que muchas veces se nos escapa en las manos.*

Como escribe Pierre Furter, el horizonte no existe para llevarnos de vuelta a nuestro origen, sino que podemos medir toda la distancia que aún nos queda por recorrer. Necesitamos entonces una cultura de pensamiento que no se cierre ante un futuro imperfecto o una pandemia, que sea a prueba de todo y que comprenda la cantidad infinita de futuros posibles ”

Osorio Montoya (PADO, 2021)



Capítulo VII

Gestión estratégica del conocimiento

1. Gestión del conocimiento

Una organización, que es de conocimiento (caso la UPB), tiene que preguntarse por la gestión del mismo y cómo enfrentar los retos que este tema demanda. La gestión del conocimiento, debe asumirse como un sistema, para agregar valor a las organizaciones y lograr la sostenibilidad. Las instituciones hoy deben preguntarse por cómo gestionar el conocimiento; determinar cuál es ese conocimiento que las diferencia y construirlo, a partir de la cultura organizacional y de forma colectiva.

Sostiene Osorio Montoya²⁸, que el conocimiento se convierte en un capital; una organización tiene valor en la medida en que genera conocimiento y eso es una IES, una universidad.

El conocimiento viene del ser humano y está representado en múltiples dimensiones; el conocimiento debe ser también una construcción colectiva y lo que buscan las organizaciones es la Innovación y la Transformación y, ello implica una construcción colectiva. Debe considerar la estrategia, la cultura, el conocimiento organizacional, el liderazgo y el Talento humano. El conocimiento organizacional es una mezcla de conceptos, valores, información contextual, la experiencia, la visión de expertos y los supuestos.

²⁸ Bárbara Patricia Osorio Montoya es administradora de empresas, Magister en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento y MBA. Tiene reconocido desempeño docente en las áreas de la gestión del conocimiento y la innovación en universidades del país. Ha sido gerente regional de laboratorios la Santé. Actualmente, es gerente de la UEN pacientes grupo AFIN y ha sido gerente regional de laboratorios la Santé.

Ilustración N° 14. Conocimiento organizacional



Fuente: construcción propia, a partir de Osorio Montoya (PADO, 2021)

La gestión del conocimiento busca tener como propósito un tema de servicio a la sociedad. En tal sentido, la Encíclica *Laudato Sí*²⁹, nos propone temas retadores y más para una universidad pontificia.

Ilustración N° 15 Encíclica “*Laudato Sí*”



Marco propuesto por el Papa Francisco en su encíclica “*Laudato Sí*”

²⁹ La Encíclica “*Laudato Sí*” es una relectura del cántico de las creaturas de Francisco de Asís, y es, además, un grito de auxilio del Papa Francisco en nombre de la Iglesia; una especie de grito a Dios y al hombre posmoderno a que cuide, proteja y haga un buen uso de los recursos de la madre Tierra. Fue promulgada en mayo del 2015.

Fuente: Osorio Montoya (PADO, 2021)

Las organizaciones tienen un conocimiento que está en las personas y, de allí, la importancia del Talento humano y de pensar en colectivo. De acuerdo con Osorio Montoya (PADO, 2021), hay una relación cercana entre la estrategia y el conocimiento. Por ello, es menester determinar una estrategia de gestión del conocimiento que va más en función de la naturaleza de la tarea y el tipo de conocimiento y del contexto receptor.

Ilustración N° 16. Conocimiento y estrategia



Fuente: construcción propia, a partir de Osorio Montoya (PADO, 2021)

Entre la estrategia y el ecosistema y la estrategia y los estudiantes, se encuentra el conocimiento como un gran conector y catalizador.

Entre los objetivos del conocimiento, dos son relevantes, a saber:

1. **Mejorar** la forma en la que las personas y las organizaciones toman decisiones, a partir de intercambio del conocimiento previo.
2. **Crear condiciones** para consolidar nuevas formas de conocimiento, para responder a las necesidades inmediatas y construir nuevos horizontes.

Una pregunta, a partir de la gestión del conocimiento: ¿Qué cambios se han gestado para que el conocimiento deje sus espacios seguros, a través del tiempo?

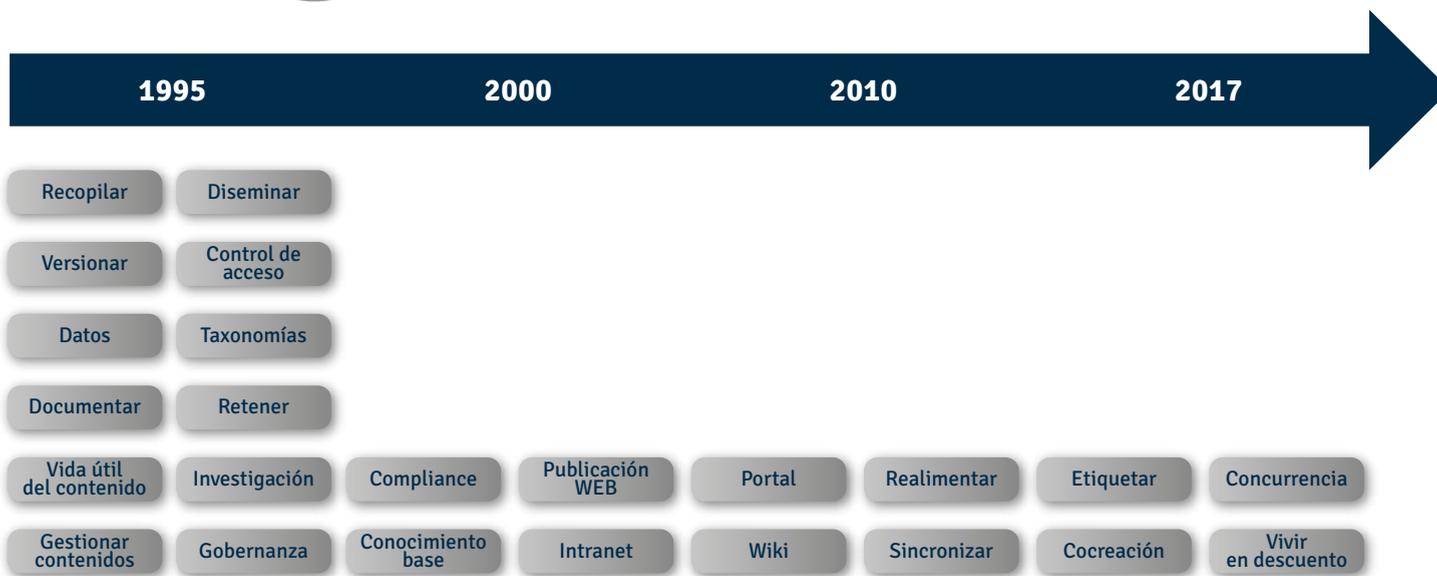
Una línea de tiempo nos ayuda a responderla. Puede verla en la ilustración N° 17 en la siguiente página.

Ilustración N° 17. Línea del tiempo de la gestión del conocimiento



APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Mejorar el aprendizaje individual
para aumentar la capacidad de los empleados



Fuente: Osorio Montoya (PADO, 2021)

En esta primera etapa de la gestión del conocimiento fue relevante para lo que hoy tenemos en esta materia y cómo documentar y preguntarnos por este tema, a partir de los años 90. De alguna manera fue un aprovechamiento del **conocimiento explícito**.

Ello, sin embargo, tuvo dificultades en materia de temores de las personas, para gestionar su conocimiento y sistematizarlo. Su apuesta es mejorar el aprendizaje individual, para aumentar la capacidad de los empleados.

Por ello, vienen otras eras o etapas de la gestión del conocimiento. Una segunda es aprovechamiento del **conocimiento implícito y táctico**, en el que se comparte, a través de comunidades, equipos y proyectos para mejorar la productividad de grupo.

Ilustración N° 18. Conocimiento implícito y tácito



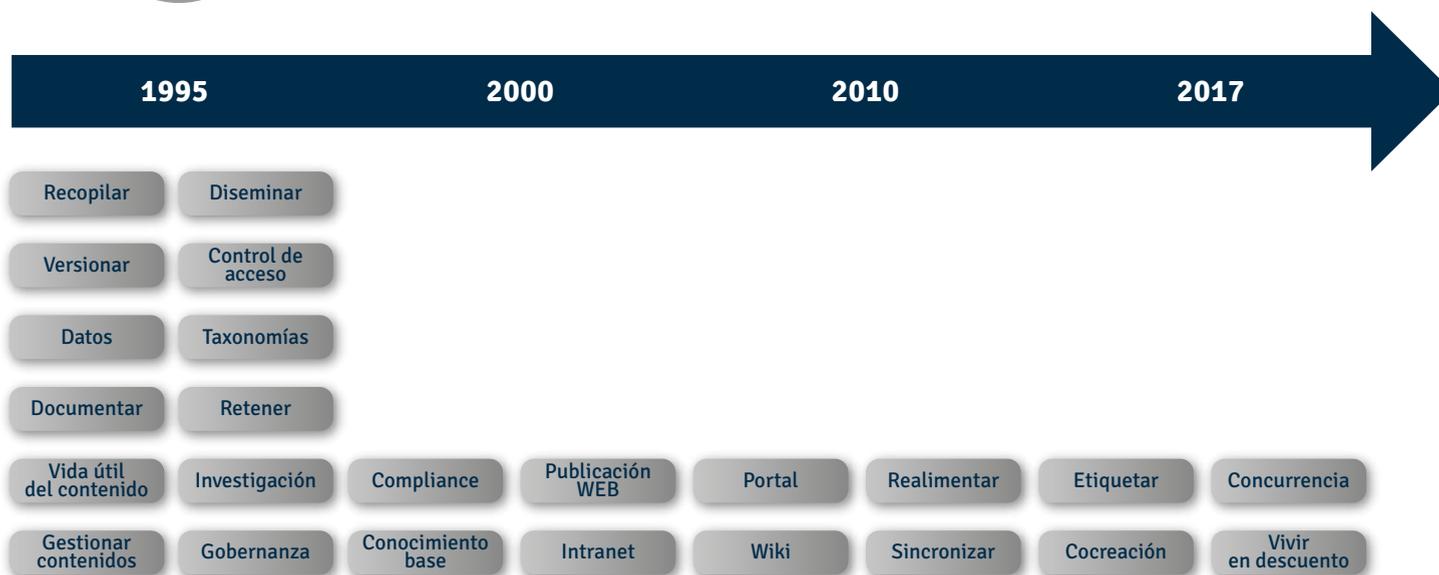
APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO IMPLÍCITO Y TÁCTICO

Compartir conocimiento a través de comunidades, equipos y proyectos para mejorar la productividad del grupo



APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Mejorar el aprendizaje individual para aumentar la capacidad de los empleados



Fuente: Osorio Montoya (PADO, 2021)

En esta segunda era son muy relevantes las comunidades de práctica y la experiencia y se mueve el tema del equipo.

Una tercera era la constituye la del aprovechamiento del **conocimiento colectivo**, capacidad organizativa. Allí, hay una ruptura y el conocimiento está en los equipos.

Ilustración N° 19. Conocimiento colectivo



APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO COLECTIVO

Capacidad organizativa



APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO IMPLÍCITO Y TÁCTICO

Compartir conocimiento a través de comunidades, equipos y proyectos para mejorar la productividad del grupo



APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Mejorar el aprendizaje individual para aumentar la capacidad de los empleados



Fuente: Osorio Montoya (PADO, 2021)

Temas como la complejidad y nuevos retos, para el conocimiento y su gestión, van entre el conocimiento explícito (primera era); lo implícito y táctico (segunda era) y lo colectivo (tercera era).

Osorio Montoya (PADO, 2021) afirma que “la gestión del conocimiento es transversal a las organizaciones y al ecosistema mismo”. Luego, pensar el conocimiento es estratégico para las organizaciones y más hoy en la era del conocimiento propiamente dicho.

Las IES tienen un reto enorme, sobre todo, por el ecosistema que cada vez es más exigente y más en una sociedad del conocimiento. Para pensar el conocimiento en la UPB, es necesario hacerlo mediante dimensiones, y entre ellas, las siguientes: estrategia de conocimiento; el ecosistema del conocimiento; las decisiones; la organización y sus procesos; la escala empresarial y la cultura y el talento.

Tras la exploración de las tres eras del conocimiento, hay que distinguir cada era. En la primera, por ejemplo, la característica es que fue muy estable, explícito y probado por experimentación. En la segunda, el conocimiento es práctico, dinámico y cambiante con frecuencia y, en la tercera, se crea, no se descubre y se caracteriza por tener múltiples y posibles significados.

En la tabla N° 6, se puede observar la trazabilidad de estas tres eras del conocimiento.

Tabla N° 6. Eras del conocimiento

Era del conocimiento	Conocimiento explícito	Conocimiento experiencial	Conocimiento colectivo
Naturaleza del conocimiento	Estable, explícito, probado por experimentación científica	Conocimiento práctico, dinámico y que cambian con frecuencia	El significado se crea, no se descubre, múltiples posibles significados
Conocimientos importantes	Expertos	Trabajadores de primeras líneas	Personas que son cognitivamente diversas de toda la organización; clientes y proveedores externos
Uso del conocimiento	Trabajadores de primera línea	Reflexión sobre la experiencia individual y en equipo	Trabajadores de primera línea. Gerencia intermedia y gerencia senior
Transferencia del conocimiento	Recopilación y difusión de “mejores” prácticas, a través de repositorios de conocimiento	Reflexión sobre la experiencia, individualmente y en equipo	Las conversaciones son públicas y transparentes
El conocimiento se crea	Estudios científicos basados en evidencia	Reflexión sobre la experiencia, individualmente y en equipo	Conversación entre aquellos que tienen información relevante y diversa sobre la cuestión

Fuente: construcción propia, a partir de Osorio Montoya (PADO, 2021)

En la tabla anterior, se puede apreciar cómo se pasa de la colección a la conexión y a la conversión; desde el aprendizaje como tarea individual a un aprendizaje en comunidad y en público; desde el enfoque en el producto del aprendizaje (lecciones aprendidas) a un enfoque en el proceso conjunto de aprendizaje.

Además, estas eras implican pasar del control de la gestión del conocimiento a la confianza y en la acción comunicativa, para proporcionar información. Se pasa también de un enfoque en lo táctico a un enfoque en el conocimiento estratégico con un nivel creciente de complejidad desde la primera hasta la tercera era.

2. Desafíos de la gestión del conocimiento

Entre los desafíos, se encuentra también la educación superior porque surgen temas como la transformación digital y adquirir la cultura para dicha transformación al generar conocimiento.

La UPB, por ejemplo, fue resiliente con el tema de la pandemia y apeló a las capacidades y al conocimiento adquirido; se crearon nuevas oportunidades y adaptaciones a la nueva realidad del Covid-19.

Las experiencias desarrolladas por la UPB, por ejemplo, implicaron que aquello que se tenía y que se había ganado en oportunidades para la educación (caso la virtualidad), debía ser escrito, para gestionar conocimiento. Una forma de recoger estas experiencias y vivencias, es la estrategia del Seminario Permanente de Educación Superior –Sempes– que construyó un documento sobre la gestión del conocimiento adquirido y las experiencias, a partir de los cambios en la forma de compartir y crear conocimiento (educación virtual, híbrida o bimodal).

Los desafíos para la educación superior y el tejido empresarial, por ejemplo, implican la ruptura social de la cognición; el diseño del aprendizaje; definir lugares en los que tiene lugar el aprendizaje; definir nuevos artefactos (tecnología); cambio de paradigmas, entre otros

En el tejido empresarial, entendido como organismo vivo y no como una máquina, también implica cambios en la gestión estratégica del conocimiento, con un énfasis mayor en las personas.

El énfasis en el Talento humano es una constante hoy en el mundo de las organizaciones. La percepción entre los colaboradores, por ejemplo, es de *“cansancio sobre la hipergestión”* (tales como la saturación por temas como los procesos, indicadores, resultados). De acuerdo con Osorio Montoya (PADO, 2021), ello implica adaptarnos a los cambios del entorno y generar valor en los diferentes grupos de interés (asunto que pasa por lo generacional).

El valor se traduce como una intercepción entre la distintividad y la relevancia.

Ilustración N° 20. Valor en gestión del conocimiento



Fuente: construcción propia, a partir de Osorio Montoya (PADO, 2021)

Relacionar el valor con las decisiones estratégicas, el plan estratégico general, el propósito, la visión externa e interna, son parte de los retos y desafíos. Para el tema de la propuesta estratégica de innovación y conocimiento.

Entre los desafíos para la gestión del conocimiento, y solamente para hablar del aspecto demográfico, hay que mirar la economía del cuidado (Ver mapas del Foro Económico Mundial sobre diversas temáticas en <https://es.weforum.org/>).

Frases clave

- Contar con el conocimiento correcto, en personas correctas, en el momento correcto juega un papel preponderante en la transformación de las organizaciones
- La idea de la gestión del conocimiento es que se pueda compartir
- El conocimiento nos induce a conversar, de forma permanente, y a hacer búsquedas
- El conocimiento organizacional es complejo y más en una IES
- El ecosistema espera mucho de las IES
- El ecosistema nos exige plantearnos diferentes retos que van más allá de lo local
- Se agrega valor en el conocimiento en la medida en que generamos calidad de vida a las personas

Fuente: Osorio Montoya (PADO, 2021)

El ecosistema exige plantearnos diferentes retos que van más allá de lo local. Osorio Montoya (PADO, 2021), afirma que se agrega valor en el conocimiento y, por ende, se mejora la calidad de vida a las personas.

3. Sobre la gestión del conocimiento

El conocimiento, como activo de toda organización en el contexto de hoy, se convierte en la misma del desarrollo de una universidad. Sin lugar a dudas, y como parte de las reflexiones y aprendizajes que nos aportó el PADO, la gestión del conocimiento entra a ser parte fundamental de la visión y prospectiva del sistema universitario. Más que los grandes campus y desarrollos tecnológicos, el valor agregado y diferencial que se da en el mundo universitario es la generación de nuevos conocimientos, fruto de los procesos sustanciales como lo son la docencia, investigación, extensión e internacionalización.

Hablar de gestión de conocimiento en una universidad suena paradójico, pero también significa lo que hoy se lee de nuestras instituciones educativas. Se puede ser transmisor de datos e información y no necesariamente de conocimiento. A lo largo de la historia reciente se ha observado cómo las organizaciones educativas se han convertido en procesos repetitivos, memorísticos y llenos de vicios en los que se privilegian datos, reportes y referencias de textos, autores y experiencias arcaicas, raquíticas y fosilizadas. Instituciones profesionalizantes dedicadas a certificar títulos y niveles académicos sin mucho por aportar en procesos de innovación, creatividad y nuevos conocimientos.

Frente a esta realidad, es fundamental, como aprendizaje del proceso formativo del PADO (2021) dejar plasmado que es pertinente gestionar el conocimiento que se genera en las diferentes interrelaciones de la Institución, lo que se constituye en una competencia de gestión del directivo universitario.

En las diferentes conceptualizaciones, teorías y enfoques de la gestión moderna, se plantea el conocimiento como ese gran activo de las organizaciones. Anteriormente, y hasta hoy, el portafolio de las universidades e IES se ilustra con imágenes de campus, laboratorios y clasificaciones de ránquines nacionales e internacionales. La marca ha estado muy articulada con el número de programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado, y grupos de investigación que se tienen en las diferentes áreas del conocimiento. La pregunta que surge, sin embargo, es: ¿Cuánto de lo que se transmite y se comparte en el proceso de aprendizaje es resultado de verdaderos conocimientos como logros de la gestión?

El conocimiento se define como la principal fuente de riqueza. Existe una alta valoración por los activos intangibles y la innovación es uno de los componentes fundamentales en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones. La gestión del conocimiento debe incorporarse en la dinámica universitaria como un proceso, mediante el cual una organización construye nuevo conocimiento y estructura el que ya posee, con el objeto de que se produzca el mayor valor posible para la entidad y sus grupos de interés. Este es el reto de una gerencia universitaria en el contexto actual.

La gestión del conocimiento debe contemplar unos factores que determinan el aprendizaje, tales como: captación, almacenamiento, transmisión, interpretación, aplicación y creación de nuevos conocimientos que han de ser sistematizados, con el fin de valorar los resultados propios de las

funciones sustantivas referenciadas unos párrafos atrás. Así mismo, se debe definir y formular cuál es el modelo de conocimiento para implementar.

Superar barreras es otro de los grandes retos y desafíos, tales como el ego académico; la burocracia propia de las estructuras por unidades académicas; el aislamiento del entorno, que se derivan en estrategias endogámicas y; la autocomplacencia académica y el ocultamiento de los errores, amparados en el mutuo elogio.

Frente a la realidad del siglo que avanza, es menester definir, de forma estratégica, el conocimiento como la mayor ventaja competitiva de una IES. Se precisa de un verdadero mapa de conocimiento que nos permita identificar y definir dicha estrategia en bien de la universidad.

Algunas preguntas retadoras:

1. ¿Cuál o cuáles son las fortalezas en el conocimiento que tiene una IES?
2. ¿Cuáles son los verdaderos conocimientos que queremos desarrollar?
3. ¿Quién es el experto en qué área o temática en la institución?

Más allá de esta realidad, el concepto tradicional entra en decadencia y aparecen nuevos escenarios, para la construcción de nuevos conocimientos como lo son hoy las universidades corporativas que se definen en múltiples organizaciones del medio. La creación de estas unidades con formalidades en su definición estratégica son evidencias claras del distanciamiento que existe entre lo que se enseña normalmente en la universidad y lo que requiere cada organización o sector en su desarrollo organizacional.

Solo la articulación Empresa – Universidad – Estado y Sociedad podrán acercarnos en el accionar hacia un nuevo estadio de universidad. Este reto y desafío debe llevar al desarrollo de un capital relacional que permita valorar los grupos de interés como verdaderas redes de relaciones que generen aportes y aprendizajes que sean llevados, incluso, dentro de las instituciones educativas. Esto puede tomar fuerza de la mano del proceso de extensión.

El conocimiento no es propiedad de la academia tradicional y, por ello, es pertinente aceptar y acoger la realidad de una nueva versión del mundo: el capital intelectual y de generación de nuevos conceptos les pertenecen a nuevos negocios que dinamizan las realidades organizacionales y los verdaderos procesos de investigación, innovación y desarrollo.

Los desafíos de la gerencia educativa y, de forma específica de la universitaria, deben llevar a un nuevo modelo de competencias para los equipos de trabajo. De allí que crear redes de conocimiento en las IES y vincular los académicos al diálogo externo, a través de grupos de interés y la participación de proyectos conjuntos con las empresas y el Estado, deben dinamizar el quehacer universitario. Además, medir la gestión docente por resultados de investigación sin mayor aplicabilidad y valorar el trabajo académico por el número de horas de docencia, alejan a nuestros profesores y personal administrativo de la realidad del entorno.

No es fácil hacer de las IES organizaciones del conocimiento y que aprenden porque implica cambiar la mentalidad de una docencia solamente para pre o posgrados. La interdisciplinariedad, la polivalencia, la resiliencia académica son capacidades que se deben incorporar en el directivo y docente universitario.

Debemos mirar la universidad como una organización del conocimiento y construir una visión compartida que se convierta en un modelo mental, para toda la comunidad universitaria.

Desarrollar una gerencia participativa; el trabajo de equipos de alto desempeño y la presencia de interrelaciones de aprendizaje y de conocimiento experto, compartido ampliamente entre los miembros de la institución deben ser las dinámicas que se lideren desde la gestión universitaria. Además, es urgente desarrollar un pensamiento sistémico que permita que todos los grupos de interés, sobre todo, los internos, sean conscientes de las interrelaciones, interdependencias e interacciones de todos los niveles y actuaciones de la organización en el logro de los objetivos institucionales más allá de los particulares de cada Facultad o Escuela.

Se requiere un modelo organizacional menos funcional y jerárquico que permita la tolerancia al error como fuente de aprendizaje organizacional; una universidad que fomente la preparación permanente de sus equipos académicos y administrativos, con alta capacidad adaptativa, anticipación a su entorno y una atmósfera de libertad y responsabilidad individual y de equipo.

Una entidad educativa que dinamice su estructura de forma flexible y ágil con altos niveles de innovación y que permita desarrollar una cultura de la creatividad y el conocimiento. Una universidad que desarrolle sus tecnologías, especialmente la de la información y que promueva y compense la existencia y participación en redes técnicas y profesionales.

La comunicación entre saberes será la oportunidad de una visión compartida y no de islas o silos de un supuesto conocimiento del cual se alardea tanto en nuestros diálogos cotidianos de cafetería y auditorios tradicionales. Esa es la gran lección y tarea. Nos queda el reto de transformar las universidades en escenarios de conocimiento más allá de lo que hasta ahora ha sido. ¿Le apostamos?



Capítulo VIII

Reflexiones finales

La universidad, entendida como un sistema vivo organizacional, amerita repensarse en la nueva realidad mundial. Sociedades avanzadas y con gran desarrollo de todo orden, incluido el tecnológico, no permiten seguir concibiendo un concepto de universidad tradicional. Es necesario darle valor agregado al concepto de universidad, pensándola no como un sistema de educación superior, sino como un sistema para lo superior.

Como organizaciones, son un conglomerado de instancias que ofrecen, de modo autónomo, el servicio de la educación (Orozco, 2003). Por ello, la universidad debe integrar, de forma sustancial, los tres procesos por los cuales se define ella misma: docencia, investigación y extensión. Y, por lo tanto, debe considerarse cada uno de ellos como procesos estratégicos y darle sentido a la interrelación entre ellos, así como a la interface que garantice la dinámica institucional. Hoy, muchas de nuestras organizaciones universitarias se focalizan en uno de estos procesos o se miran de forma fragmentada, como islas o silos, y solo ven la realidad de la organización, a través de una mirada sesgada o con intereses ajenos a la concepción misma de universidad.

Excluyente y fragmentada, la universidad no ha logrado cohesionar el conjunto de los ciudadanos en torno a un proyecto colectivo, de un modelo de desarrollo que no ha incorporado productivamente a gran parte de la población en la vida social y económica de la nación, de la crisis de lo político como instrumento colectivo de construcción del orden social, a partir de su función de representación y expresión de los intereses, problemas y tensiones de la sociedad, y de un Estado ineficaz para el cumplimiento de sus responsabilidades básicas y en ocasiones suplantado por intereses privados poderosas (Garay, 2002).

La historia de las universidades ha estado asociada con el concepto del denominado “*amor sciendi*”, propio del gremio de docentes y discípulos en el origen de estas instituciones.

El corazón de la universidad es la malfamada (sic) torre de marfil; su función manifiesta es proporcionar el aristotélico *bíos theoretikós*, la preparación intelectual por sí misma. El que su función latente sea la preparación de expertos profesionales para asuntos prácticos, para el desarrollo del *bíos praktikós*, del cual hay tan gran demanda, no puede desmentir el hecho del valor social de la búsqueda pura del conocimiento, en realidad lo confirma. Esta función práctica postula la importancia fundamental del *amor sciendi* (Rüegg, 1994, p. 25)

Es, precisamente, sobre la anterior concepción y finalidad que se afianza el referente universal de universidad. De no ser así, “la universidad como corporación que sirviera únicamente a intereses y libertades materiales, habría compartido el destino de otras instituciones medievales. Habría desaparecido hace mucho tiempo” (Rüegg, 1994, p. 25).

Es necesario desarrollar en el directivo universitario un pensamiento sistémico, holístico que integre la Institución como un todo y que, de alguna manera, dimensione la esencia misma y el porvenir de su institución en una organización abierta y con una mirada y lectura permanente del entorno mundial.

La articulación de la universidad con las urgencias del presente es una necesidad, puesto que, y de acuerdo con Orozco (2003), histórica y conceptualmente, la universidad está vinculada con la cotidianidad y con el conocimiento que forma parte de la economía de la existencia humana y, por lo tanto, tiene una función social en virtud de la cual el pensamiento posee una dimensión práctica que no es contingente.

La universidad, la de cualquier sitio y, con ella, la nuestra, está como el ser humano, frente a una crisis de identidad. No la van a salvar los encolerizados, o los habilidosos y trepadores que la usen para otros fines. Si se salva, será por lo que, al dotarla de un ideal de servicio social, le respeten la dignidad de su pensamiento que, al fin y al cabo, ha sido su verdadera esencia, por lo menos, en las sociedades imperfectas de las imperfectas democracias que están muy lejos de haber terminado su misión en la historia (Orozco, 2003, p. 7).

Hoy, es urgente alinear las organizaciones universitarias en una definición institucional que les permita articular su estrategia, estructura, recursos, talento humano y su cultura organizacional en un propósito superior más allá de lo solamente profesionalizante. Seguir concibiendo la universidad como una fábrica de títulos de pregrado o posgrado es condenar a la institución en una organización raquítica, paquidérmica y fosilizada; es necesario un nuevo reto para el directivo universitario.

Es necesario tener presente que el único referente universal de la universidad es su vocación por la búsqueda racional de la verdad, aceptando la responsabilidad social que de ello se desprende y cuyo fundamento radica en la función social del conocimiento. (Orozco, 2003, p. 9)

Plantear nuevos propósitos para el concepto de la universidad. Una organización pensada y definida *para lo superior* en la que se integre todo el sistema en ese propósito y los diferentes niveles y modalidades educativas y se conformen como un todo durante el ciclo de vida de las personas y la sociedad misma.

La universidad, como una organización que genera conocimiento, debe diseñar estrategias que le permitan gestionar ese conocimiento y proyectarse en el medio como una entidad de servicios, en la que revitalice su portafolio y programas a una cadena de valor más allá de programas académicos.

La visión integral del directivo universitario debe ampliarse a una mirada interdisciplinaria, polivalente, con una capacidad de resiliencia amplia que le permita leer el servicio educativo más allá de los muros de la IES.

La universidad debe definirse como una *red de relaciones* con transformaciones en su dinámica organizacional en la que se convierta su capital de conocimiento en un activo estratégico para desarrollar y fortalecer su capital relacional.

El propósito de la universidad, de pensarse para lo superior, debe generar una coherencia organizacional entre su pensar, actuar y sentir; consolidar una línea de actuación como ente social, que haga parte del sector real de la economía y deje de pensarse desde un escenario academicista y soñador.

Se requiere, en un primer momento, construir procesos de resiliencia organizacional que permita mirar la universidad como una de las opciones para el desarrollo del conocimiento, pero no como la única. Hoy el mundo da mensajes claros y contundentes alrededor de esta realidad. Otro tipo de organizaciones y empresas multinacionales están desarrollando y vendiendo conocimiento y formación más allá de un aula de clases.

El concepto y estrategia del servicio educativo ha cambiado y se requiere un proceso de toma de decisiones contundente y oportuno para no vivir la experiencia de la decadencia del mundo universitario. Esa es la gran tarea del directivo universitario, tomar las decisiones gerenciales que permitan un nuevo concepto y desarrollo de la Institución, generando valor, ampliando su capacidad de servicio más allá de las aulas, diseñando y desarrollando capacidades para el diálogo permanente con sus grupos de interés. Este es el mayor reto.

El mundo de hoy requiere que todo tipo de organizaciones y empresas se redefinan, a partir de una pandemia que generó grandes reflexiones a todos los niveles de la sociedad. En ese orden de ideas, la universidad, como una organización al servicio de la humanidad, requiere también un nuevo estadio de desarrollo. Se requieren nuevas competencias y capacidades directivas con una mirada integral de los procesos académicos y administrativos de las IES.

La universidad encontrará su razón de ser en la constitución de una crítica de la razón política (Dussell, 1999) y que busque su ontología en el encuentro con el otro:

El que actúa bajo la responsabilidad por el Otro y en cumplimiento de las indicadas exigencias, puede tener la pretensión de establecer un orden más justo. Si efectivamente a mediano o a largo plazo el dicho orden fuera efectivamente más justo, lo juzgará la historia (Dussell, 1999, p. 195).

En el mismo sentido, el papa Francisco invita a pensar y reflexionar sobre el otro. En efecto, en su carta encíclica *"Fratelli Tutti. Sobre la fraternidad y la amistad social"*, nos recuerda, citando al Concilio Vaticano II (1963) que un ser humano está hecho de tal manera que no se realiza, no se desarrolla ni puede encontrar su plenitud "si no es en la entrega sincera de sí mismo a los demás"

(Concilio Ecu­mé­ni­co Va­ti­ca­no II, 1963). Ni si­que­ra llega a re­co­no­cer a fon­do su pro­pia ver­dad si no es en el en­cuen­tro con los otros: “Sólo me co­mu­ni­co real­men­te con­migo mis­mo en la me­di­da en que me co­mu­ni­co con el otro” (Marcel, 2004. P. 41).

El auténtico diálogo social supone la capacidad de respetar el punto de vista del otro aceptando la posibilidad de que encierre algunas convicciones o intereses legítimos. Desde su identidad, el otro tiene algo para aportar, y es deseable que profundice y exponga su propia posición para que el debate público sea más completo todavía (Francisco, 2020, p. 54).

Y agrega:

En un verdadero espíritu de diálogo se alimenta la capacidad de comprender el sentido de lo que el otro dice y hace, aunque uno no pueda asumirlo como una convicción propia. Así se vuelve posible ser sinceros, no disimular lo que creemos, sin dejar de conversar, de buscar puntos de contacto, y sobre todo de trabajar y luchar juntos (Francisco, 2020, p. 108)

La universidad requiere ser gerenciada y no solo administrada. Hoy, la visión del directivo debe ser una mirada de gerente integral que dimensione las tres miradas exigidas hoy en el mundo moderno: una mirada estratégica de largo plazo, una gerencia del día a día de los procesos y resultados y una mirada del gerente líder que integre el equipo de la universidad en términos de resultados y desarrollos unidos todos en un propósito común.

Cuando se habla de nuevos estadios para la universidad, es necesario plantear el concepto de IES más allá de la mirada empresarial. Si bien es cierto toda empresa es una organización, no toda organización es una empresa. Con esa perspectiva es relevante plantear una finalidad y propósito a la universidad más allá de los resultados económicos, pero sin olvidarnos de la necesidad de hacerla sostenible desde lo financiero.

El propósito para lo superior debe estar alineado con el desarrollo de una organización sostenible en la que se integre lo económico, social y ambiental. Es necesario concebir una estrategia corporativa que permita desarrollar un plan permanente en términos económicos, sociales y ambientales, para que la cadena de valor de los programas, servicios y capacidades se integre en un concepto que, más allá de la rentabilidad económica, genere riqueza social.

Lo social debe estar definido desde el propósito mismo de la universidad como parte de su responsabilidad y proyección social. Lo ambiental y la responsabilidad con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible –ODS– deben convertirse en acciones concretas de manejo de recursos tecnológicos, tipos de materiales y recursos biodegradables, cuidado de los campus universitarios, nuevas formas de alimentación y demás asuntos propios de la vida universitaria. Solo así podremos avanzar en ese nuevo estadio de universidades sostenibles.

En el nuevo escenario de las IES, las competencias y capacidades de los equipos de trabajo deben girar hacia nuevos conceptos en términos de actitudes, habilidades y conocimientos que agreguen valor al quehacer de los miembros de las comunidades académicas; deben existir espacios de diálogo y acuerdos entre los académicos y administrativos de las IES; la conversación es un imperativo. Es necesario la capacidad de diálogo, el manejo de las relaciones; el diálogo

con los grupos de interés y esa interacción permanente entre la Universidad – Estado – Empresa y Sociedad. Diseñar redes de conocimiento que permitan relaciones inteligentes y conversaciones efectivas. La articulación de las IES con la Empresa-El Estado y la Sociedad, se presenta como una oportunidad para acercarnos a un nuevo estadio de universidad. Solo así podremos pensar en una universidad en escenarios abiertos y en términos de futuro y no solamente mirando como permanecer y ser recordada por lo que ya no es.

Superar títulos y certificaciones por aportes y desarrollos de nuevos servicios y proyectos es la tarea y el reto fundamental. De esta manera, no estaremos en el estadio de la supervivencia sino del crecimiento y desarrollo como organizaciones universitarias inteligentes.

Es necesario integrar el personal de las IES en un solo propósito. Los académicos, por un lado, y los administrativos por otro, generan una división funcional, jerárquica y, la lucha por los recursos y beneficios de cada área o unidad académica, desvirtúan el propósito y la visión compartida sobre el propósito superior, para lo superior.

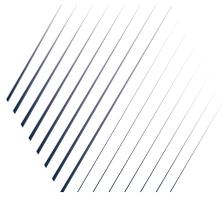
El directivo integral debe unir lo académico y lo administrativo, gerenciando la universidad con un buen manejo de datos e información, a través de las diferentes herramientas que hoy nos permite el mundo moderno y así realizar, de forma permanente, un análisis y valoración de la realidad y tomar las mejores decisiones sobre permanencia de programas académicos, nuevos servicios universitarios, implementación de modalidades académicas pensadas para el empleo y el desarrollo humano. Hoy, no se concibe un directivo universitario descontextualizado de la realidad mundial.

Que no nos pase como al exministro Valenzuela (2014) que, en un discurso ante un grupo de estudiantes próximos a graduarse, señalaba:

Estoy acá para pasarle una cuenta de cobro a una educación universitaria en la que pasé diez años de mi vida y que me prometió muchas cosas que nunca pudo cumplir. Yo creí que con todas esas derivadas e integrales; con los teoremas de imposibilidad de Arrow; con las covarianzas de Sharpe y Markowitz; con lo determinístico y con lo estocástico, yo, yo creí que estaba listo; que el mundo era mío; que todo iba a ser fácil. No podía estar más equivocado, y la vida, sin avisar, sin compasión alguna, se ha encargado de probármelo una y otra vez. De ahí mi cuenta de cobro (Valenzuela, 2014)

Aunque la cuenta de cobro no es para la universidad, tal como lo señala Valenzuela, pues es para cada uno de los actores involucrados en la sociedad, sin excluir a nadie.

Parfraseando a Valenzuela (2014), lo que, finalmente, queremos compartir los autores de este texto es que en materia de educación no hay nada terminado. La clase para construir la universidad que queremos y una gestión universitaria que brinde y aporte a una mejor comprensión de la condición humana, nos va a tomar el resto de la vida.



Referencias bibliográficas

- Alheit, P., & Dausien, B. (2008). Procesos de formación y aprendizaje a lo largo de la vida. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 1(1), 24-48.
- Baudrillard, J. (1980). *El espejo de la producción*. Barcelona: Gedisa.
- Berger, G. (2010). Una actitud prospectiva. *Parcerías estratégicas*, 9 (19), 311-318.
- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. y Vyver, B. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. *Tendencias Globales en Capital Humano*. Pág 2-19.
- Bilancio, G (2001). Marketing. El valor de provocar, 1. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Bitar, S. (2013). Por qué y cómo debería pensar América Latina sobre el futuro. *Tendencias globales y el futuro de América Latina*.
- Blondel, M. (1935). La pensée. *Journal of Philosophy*, 32(9).
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, CM, y Naranjo Valencia, JC (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19 (32), 225-254.
- Calne, Donald (2000). Within reason: Rationality and human behavior. Vintage.
- Coppens, Y., Reeves, H., Simonnet, D. y de Rosney, J. (2011). *Orígenes: Cosmos, Tierra y Humanidad*. Skyhorse.
- Curto Díaz, J. (2017). Introducción al business intelligence. *Introducción al business intelligence*, 1-315
- De Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Luxembourg: OECD*.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- De Jouvenel, B. (1964). Du principat. *Revue française de science politique*. 14 (6), 1053-1086.

- De Jouvenel, H. (1999). La démarche prospective. Un bref guide méthodologique. *FUTURIBLES-PARIS-*, 47-68.
- Dias Sobrinho, J. (2005). Educação superior, globalização e democratização: qual universidade?. *Revista brasileira de educação*, 164-173.
- Dussell, E. (1999). Seis tesis para una crítica de la razón política (el ciudadano como agente político). *Signos filosóficos*, 1(2), 171-197.
- Field, J. [2000]: Lifelong Learning and the New Educational Order. Stoke-on-Trent: Trentham Books.
- Francisco, P. (2020). Exhortación apostólica postsinodal Querida Amazonia. Capítulo cuarto “Un sueño eclesial” (61-110).
- Francisco, P. (2020). *Fratelli tutti*. Le vie della Cristianità.
- Gandhi, M. (1988). *Autobiografía: la historia de mis experimentos con la verdad*.
- Garay, L.J. (2002). Repensar a Colombia. Agenda Colombia. PNUD. P. 27. Bogotá.
- Godet, M. y Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica. *París: Lipsor*.
- Keynes, JM (1930). Tratado sobre el dinero: Teoría pura del dinero Vol. I.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Editorial Norma.
- Marcel, G. (2004). Du refus à l’invocation, ed. NRF, París 1940, 50; cf. ÍD., De la negación a la invocación. *Obras selectas, ed. BAC, Madrid, 2, 41*.
- Marchand, H. (2004). *Hipermarketing: una nueva y poderosa perspectiva para profesionistas, empresas y naciones*. Océano.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (2020). *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Editorial Gedisa.
- Negash, S., & Gray, P. (2008). Business intelligence. In *Handbook on decision support systems 2* (pp. 175-193). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda !: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Debate.
- Orozco, LE (2003). La calidad de la Universidad Más allá de toda ambigüedad. *Educación superior, calidad y acreditación*.
- Pablo, V. I. (1963). Concilio Ecuménico Vaticano II. *Constitución Sacrosanctum Concilium*. Const. past. Gaudium et spes, sobre la Iglesia en el mundo actual.

- Palacio Escobar, J.A (2008). Al final de cuentas, ¿qué hacemos en GH?. Ascort. Recuperado de <file:///C:/Users/000006534/Documents/PADO-propuesta/Documentos/Al%20final%20de%20cuentas,%20%C2%BFqu%C3%A9%20hacemos%20en%20Gesti%C3%B3n%20Humana.pdf>
- Parise, S., Iyer, B. y Vesset, D. (2012). Cuatro estrategias para capturar y crear valor a partir de big data. *Ivey Business Journal*, 76 (4), 1-5.
- Poquet Catala, R. (2020). Cuarta revolución industrial, automatización y afectación sobre la continuidad de la relación laboral. *Cuarta revolución industrial, automatización y afectación sobre la continuidad de la relación laboral*, 167-183.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Prensa, E. (2021). El plan España 2050 proyecta un alza del 50% en la productividad para que el PIB crezca un 1, 5% anual. Recuperado de: <https://www.espana2050.com/espana2050#:~:text=Futuros%20%7C%20Espa%C3%B1a%202050&text=Espa%C3%B1a%202050%20es%20un%20ejercicio,en%20las%20pr%C3%B3ximas%20d%C3%A9cadas%3B%20y>
- Rüegg, W (1994). Historia de las universidades europeas. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Bilbao. Vol. 1.
- Salazar Yusti, A (2021). La estrategia emergente y la muerte de la planeación estratégica. Editorial Camilibro. ISBN 9789584916211. Primera edición.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Silvestre Catalán, E. (2011). Políticas públicas para la formación a lo largo de la vida: formación permanente, promoción de la ciudadanía activa, desarrollo cultural y personal, fomento de la autonomía y lucha contra la exclusión social y la pobreza.
- Stephenson, N. (2000). Snow crash. Estados Unidos: Gigamesh.
- The Economist (2021). “El Futuro que nos espera”. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/348500-el-futuro-que-nos-espera-segun-the-economist>.
- Valenzuela, LC (2004). Si me hubieran enseñada. Periódico El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1559863>.

“*La verdad no se construye;
se nos entrega*”

Francisco de Roux (PADO, 2021)

Anexo

Universidad y la paz

1. La paz y la educación

Un Programa Avanzado de Dirección Organizacional –PADO–, dirigido a directivos universitarios, no puede excluir los temas de la paz. Por ello, en el marco del PADO (2021); fue invitado Francisco de Roux³⁰, presidente de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición.

La Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición (en adelante CEV), busca la verdad histórica del proceso de verdad, justicia y reparación desde el enfoque de la ética; es diferente a la Justicia Especial para la Paz –JEP– y no tiene nada que ver con la verdad jurídica por crímenes políticos y de lesa humanidad.

La CEV tiene cuatro objetivos, a saber: 1. Esclarecimiento de la verdad de lo que pasó en el conflicto, 2. Dignificar a las víctimas (más de 9 millones); 3. Trabajar por la convivencia en los territorios (reconciliación) y 4. Presentar recomendaciones al país, para que eso que nos pasó durante el conflicto no vuelva a ocurrir. La CEV busca que los responsables asuman y reconozcan su responsabilidad, para contribuir a la paz.

Para reconocer la verdad, y de acuerdo con Gandhi (1988) en una autobiografía en la que señala varias historias sobre sus experimentos con la verdad, hay que preguntarse por la verdad y la ética. Allí, radica, precisamente, un acercamiento, más que necesario, entre víctimas y victimarios que es el dolor.

Las cifras del conflicto armado en Colombia son alarmantes y dolorosas, tanto para víctimas como para los victimarios. Por ello, la CEV señala que hay que plantearle al país sobre esa verdad, pero no para acrecentar las rupturas, lo señalamientos o la venganza, sino para invitar a que reconozcamos lo que pasó y porqué nos vimos comprometidos en estas situaciones tan dramáticas.

El país ha tenido una ruptura que nos ha llevado a unas situaciones que son impresionantes y tremendas. La guerra, desde 1995 hasta el 2008, fue un periodo difícil para el país y fuimos el segundo país más minado después de Afganistán.

³⁰ Francisco José de Roux Rengifo es sacerdote y ex-providencial jesuita; filósofo y economista. Fundador del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, del primer laboratorio de paz de Colombia y fue director del CINEP. Actualmente, es el presidente de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición.

De los 13 mil militantes de las FARC, el 20% está conformado por disidentes, pero con todas las dificultades se dio un proceso de paz en La Habana, proceso que, sin embargo, nos dividió más y el país está profundamente fragmentado y esa fragmentación deriva en el trauma social que se produce cuando hay un dolor grande regado por todos los estratos de una sociedad.

Desde el secuestro, las extorsiones, los falsos positivos, los desplazamientos, las masacres y los desaparecidos, todo ello está regado por todo el país y levanta indignación, rabia, miedo, incertidumbre y el trauma aparece cuando líderes importantes en esa sociedad se levantan y tienen capacidad para concitar sentimientos y señalamientos sobre quiénes son los culpables y lanzan discursos fuertes.

Cuando tenemos líderes que incitan estos sentimientos, entonces, la sociedad queda con referentes de dolor, miedo e incertidumbre.

Por ello, el gran desafío de la CEV es que los colombianos entendamos que somos distintos y que podemos construir el país juntos en la diferencia. Para la CEV un objetivo puntual es que se reconozca que la realidad ha sido muy dolorosa y está llena de episodios muy dramáticos y esta verdad la tiene que conocer el país.

Lo que nos pasó con el conflicto debe ayudarnos a construir, en medio de las diferencias, un país para todos.

Somos un país de inmensas desigualdades e inequidades y la pandemia puso de primer plano el tema de la inequidad; somos, después de impuestos, uno de los países más inequitativos en el contexto mundial. El 20% más rico perdió alrededor del 10% al 15% de sus ingresos; pero el 20% más pobres (10 millones), perdió el 50% de sus ingresos.

Los resultados de la CEV se orientan con la convicción de entregar un informe lo más completo posible sobre esta verdad y, con el fin de avanzar hacia la paz deseada.

Las entidades religiosas debemos vivir la ética católica, pero hoy debemos también sumar a la ética civil y pública. Esta base ética debe plantearse desde los postulados de Naciones Unidas con la carta de los Derechos Humanos.

El espacio de lo público debe ser retomado por la Iglesia y es necesario construir una ética pública. Por estas múltiples razones, la Iglesia católica tiene que jugársela y tiene que enfrentar todo aquello que va en contra de la ética pública.

El futuro de Colombia, se ve con optimismo y, recorriendo el país, se ven alternativas para ese futuro deseable y posible.

2. La paz y el futuro

La paz precisa de institucionalidad y de un compromiso del Estado, así como de diferentes actores para lograrla. Así, lo señaló Restrepo Gómez²⁹, alto comisionado para la paz del gobierno de Duque Márquez (2018-2022), quien agregó que “la paz es un asunto en el cual todos los días hay que construir y esto solo se puede hacer con los actores sociales en territorio”.

Pasar de la ilegalidad a la legalidad precisa de una *ruta de legalidad*, asunto en el cual el Gobierno nacional está trabajando. La ruta de la legalidad es esencial para lograr que los procesos de paz sean reales y hay que pasar del escritorio al territorio.

Los procesos de paz no son asuntos que se puedan hacer en el corto plazo. Por eso una pregunta clave siempre será determinar: ¿Cuánto se demora un proceso de paz con sus resultados?

La respuesta está en que son asuntos de largo aliento; las experiencias internacionales así lo demuestran y Colombia no puede hacer este proceso en un gobierno, sino que trasciende la acción de varios. Quince años, es un tiempo corto, para concretar lo planteado en los acuerdos de La Habana.

La Oficina del Alto comisionado para la paz (en adelante –OACP–) es una dependencia del Dapre que tiene como misión dentro del proceso misional de asuntos estratégicos, asesorar al Presidente de la República en:

1. La formulación y desarrollo de la política de paz.
2. La agenda de los procesos de paz con grupos armados al margen de la ley con status político.
3. La promoción de la cultura de la legalidad y la convivencia, a través del diálogo social y la pedagogía.
4. La política e implementación en los territorios de la Acción Integral contra minas antipersonal.

Para tal efecto, la OACP trabaja por grupos temáticos, a saber:

- Ruta de sometimiento individual a la justicia de integrantes de grupos armados organizados (Decreto 601 - Decreto 965).
- Comisión de seguimiento, impulso y verificación a la implementación (CSIVI).
- Sistema integral de seguridad para el ejercicio de la política (SISEP)
- Plan social del Cauca

²⁹ Juan Camilo Restrepo Gómez es designado Alto comisionado para la paz. Es abogado de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín y especialista en Legislación tributaria de la misma institución. Viene de desempeñarse como Viceministro de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y ejerció como viceministro del Interior. Fue Asesor Legislativo del Ministerio de Defensa

Existe un grupo de legalidad y convivencia, que se ocupa de la ruta de la legalidad y que trabaja, en concordancia, con el Consejo Nacional de Paz; los Consejos Territoriales de Paz; el programa PAZo A PAZo y las Zonas Futuro (Bajo Cauca antioqueño y sur de Colombia)

La OACP trabaja con el grupo de Acción integral contra minas antipersonales –AICMA– y con los siguientes temas fuerza:

- Desminado humanitario
- Educación en el riesgo de minas antipersonal
- Asistencia integral a víctimas
- Gestión territorial y gestión de la Información

Para el tema de la educación, la academia tiene que apoyar en cómo evitar el riesgo en campos, en los que hay minas antipersonales y se podría firmar convenios, para llegar a los municipios.

La meta superada: 104 municipios líderes de minas antipersonal y Colomba aspira a la presidencia de la Convención de Ottawa 2032.

Las Zonas Futuro cuentan ya con 15 municipios (uno en Antioquia y cuatro en Córdoba); 116 iniciativas; \$35.500 millones; dotaciones institucionales; infraestructura deportiva y educativa; vías terciarias y fortalecimiento de los Consejo de Paz.

El Plan Cauca, cuyo lema es “Cauca con legalidad, plan para todos”, cuenta con impacto en 42 municipios; 85 iniciativas; \$166.000 millones; educación; salud; Infraestructura vial, social y comunitaria y prevención del reclutamiento y del consumo de sustancias psicoactivas.

Para efectos de la estrategia de comunicación pública, la OACP cuenta con diversas redes sociales; página web y medios de comunicación internacionales, nacionales, departamentales y territoriales; además de la participación en el canal institucional RTVC.

Los procesos productivos, por ejemplo, son necesarios para lograr la paz en territorios. Buscar insumos agrícolas no importados para los procesos agroindustriales (alimentos concentrados para animales), es una prioridad. Por ello, se trabajará con sembrados de yuca amarga en varias regiones y, entre ellas, la antioqueña.

Frente a la pregunta sobre si hay o no futuro para Colombia, la respuesta es de optimismo. Para lograr la paz, el trabajo, el diálogo y la interlocución deben ser constantes.

Si bien Colombia tiene expertos en etnología y pazología³⁰, es necesario construir con los actores del territorio.

El proceso de paz en Colombia, que tiene mandato constitucional y legal, si bien puede tener dificultades, hay cifras contundentes que demuestran que se ha trabajado en ello.

³⁰ Expresión que hace referencia a expertos en estudios sobre la paz

Colombia tiene 9.2 millones de víctimas y se han indemnizado 338 mil. Luego, hay que avanzar más en este aspecto.

En el tema de tierras, el balance no es tan negativo, y hay mucho por hacer. El acuerdo mencionaba crear un banco de tierras (3 millones de hectáreas al 2021) y formalizar 7 millones de hectáreas al 2028. No ha y un inventario frente a la ruralidad.

Los procesos de paz no son tan rápidos como uno esperaría y hay que tener paciencia, pues no hay reversa.

Un gran reto sí es con los acuerdos de paz con el ELN. El tema pasa también por asuntos geopolíticos y, entre ellos, las posturas entre republicanos y demócratas en Estados Unidos y su relación con Cuba, así como con el narcotráfico.

Para Restrepo Gómez, tarde o temprano, los militantes del ELN acogen la ruta de la legalidad o serán sometidos a la fuerza del Estado.

Señala que el modelo económico rural colombiano hay que intervenirlo y enfocarse en lograr un desarrollo social para el campo.

Hemos perdido 60 años por la guerra y el odio de clases se trasladó a la ruralidad. El enfoque de desarrollo integral precisa que todos los actores entendamos cuál es nuestro papel en temas como la tenencia de la tierra; la agricultura de la subsistencia. No se puede esquematizar a ningún actor (Restrepo Gómez, PADO, 2021).

Todos los actores rurales pueden coexistir y hemos dejado que sea unos cuantos sectores lo que construyan una narrativa rural en Colombia y allí, hay otro tema para la academia, con el fin de que aporte a mejorar los niveles de productividad del agro colombiano.

El tema pasa también por temas de inclusión con los jóvenes rurales colombianos y escuchar a todos los actores y, de forma complementaria, apoyar con programas concretos e integrales para la ruralidad colombiana.

La ecuación debe ser distinta a producir, para luego buscar el mercado. La idea es que lo primero es tener el mercado y su comercialización asegurada, para que se produzca en lo rural lo que precisa el mercado.

El gran daño que tiene la ruralidad colombiana, es la ilegalidad y la presencia de bandas criminales organizadas alrededor del narcotráfico. Allí, no hay ideología, sino una red organizada de cultivadores de coca (Restrepo Gómez, PADO, 2021).

Hay retos grandes en los temas de la educación y la cultura para la paz. En ello, hay que seguir trabajando e interviniendo más desde la academia y la cotidianidad misma.



SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos. Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía correo electrónico a editorial@upb.edu.co Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, correo electrónico y número telefónico.

El Programa Avanzado de Dirección Organizacional -PADO- como proceso formativo para la gestión universitaria, no puede ser una capacitación más, de aquellas que acumulamos a lo largo de la vida. El PADO debe trascender y, por ello, se presenta este texto como pretexto, para compartir con todos aquellos que nos dedicamos a esta noble y loable tarea de educar, para transformar en lo social y, sobre todo, en LO HUMANO.

