

Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS







TÍTULO: 60 AÑOS. PIENSA. LIDERA. TRANSFORMA.

© Universidad Externado de Colombia

Universidad Externado de Colombia
Calle 12 No. 1-17 Este
Bogotá, D.C., Colombia
Teléfonos: 57 (1) 3419900, 2826066;
Fax: 57 (1) 2839421
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

Primera edición: agosto de 2025

Corrección de estilo: Luis Fernando Ardila Amaya

Diagramación: Luis Fernando Ardila Amaya

Apoyo gráfico: Laura Vanessa Rodríguez Cifuentes

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

TABLA DE CONTENIDO



CAPÍTULO 1 - 60 AÑOS APORTANDO

6

CAPÍTULO 2 - 60 AÑOS EDUCANDO

24



CAPÍTULO 3 - 60 AÑOS CREANDO

40

CAPÍTULO 4 - 60 AÑOS INVESTIGANDO

50



CAPÍTULO 5 - 60 AÑOS CUESTIONANDO

62



60 AÑOS APORTANDO

educación gerencial de excelencia para la libertad



CAPÍTULO 1

Autor: Carlos Alberto Restrepo Rivillas*

* Líder de Investigación en Entorno y Sostenibilidad de la Facultad de Administración de Empresas. Ph.D. en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Magíster en Economía, Universidad de los Andes (Colombia). Especialista en Gestión y Evaluación Curricular, Universidad Externado de Colombia (Colombia); Economista, Universidad de los Andes (Colombia).



NOTA AL LECTOR

En las páginas siguientes descubrirás la historia de una Facultad que, desde sus primeros pasos en 1965 hasta la actualidad, ha caminado de la mano con la evolución del país y del mundo, adaptándose y creciendo con cada desafío y oportunidad que se ha presentado en su senda.

Este capítulo te llevará por un recorrido narrativo, cercano y dinámico, sobre los hechos clave que marcaron su desarrollo: desde los primeros programas académicos, pasando por momentos transformadores como la creación de centros y unidades encargadas de la investigación, la apuesta decidida por la calidad y la internacionalización, hasta llegar a los retos contemporáneos que definen su presente y futuro.

A través de testimonios, de algunas de las personas que presenciaron y lideraron los cambios de la Facultad, esta reflexión te permitirá entender la evolución que ha tenido la Facultad en sus diferentes dimensiones dando vida a este proyecto académico. Este es un capítulo que invita a ser parte activa de esta historia que aún continúa escribiéndose.



Es motivo de gran alegría y orgullo para la comunidad académica de la Universidad Externado de Colombia y para los miembros de la Facultad de Administración de Empresas en particular...

...conmemorar 60 años de labores. Fiel al espíritu externadista, la Facultad ha mantenido el compromiso con la educación de excelencia desde una concepción humanista, aportando al desarrollo económico y social del país.

A lo largo de estos años, la Facultad ha sido el resultado de la evolución del país y del mundo, pero también, del esfuerzo de muchos hombres y mujeres que han aportado su esfuerzo, creatividad y talento para consolidarla como lo que es hoy, una Facultad acreditada nacional e internacionalmente, que opera bajo los más altos estándares de calidad e innovación.

En el marco de esta gran celebración se ha querido preparar un documento de reflexión sobre lo que han sido estas seis décadas de trabajo por la educación, recorriendo esa historia de la mano de algunos de sus protagonistas. Estas breves líneas pretenden capturar los grandes rasgos que han caracterizado el trabajo de la Facultad en los diferentes ámbitos.

PORTAFOLIO DE PROGRAMAS, ESTRUCTURA Y PROPUESTA EDUCATIVA.

La Facultad adopta su nombre actual hacia el año 1987. Desde 1967 había operado como Departamento de Administración, dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, junto con los departamentos de Economía, Contaduría y el de Gerencia Hotelera y Turismo, este último incorporado en 1974. Sus orígenes se remontan a 1965, cuando la Universidad —entonces ubicada en la carrera 16 con calle 24— decidió conformar la Escuela de Administración de Empresas y Relaciones Industriales, ofreciendo el título de Experto, un programa de dos años que sirvió como base para la creación del programa Técnico y, posteriormente, del programa Profesional en Administración de Empresas, que comenzó a ofrecerse en 1967 y otorgó su primer título en 1971 (Universidad Externado de Colombia [UEC], 2025, párr. 2).

Aunque en la primera mitad del siglo XX se identifican iniciativas pioneras en la formación en Administración, fue a comienzos de la década de 1960 cuando la oferta universitaria en esta área creció significativamente, tanto en el ámbito público como privado (Dávila, 1991). Para beneficio del país, la Administración de Empresas se integró a las opciones académicas disponibles para los jóvenes. Heddy Ruiz Gómez, primera secretaria de la Facultad, quien ingresó a la Facultad de Ciencias Económicas el 7 de enero de 1965, recuerda que las Escuelas de Administración de Empresas y Relaciones Industriales iniciaron labores el 1.º de febrero de ese año con 122 estudiantes, distribuidos en dos grupos, bajo la coordinación de Julio Acevedo Díaz, Rafael Mendoza Contreras y Jaime Giraldo Ángel.

Durante los años setenta, ejercieron como decanos Raúl Carrera, Omar Botero, Enrique Low Murtra y Antonio Hernández Gamarra. En los años ochenta, el liderazgo estuvo a cargo de Alonso Villa, Enrique Peñalosa Londoño, Rosa Bernal Caicedo y Gabriel Turbay Marulanda. Beatriz Barrero Terreros, quien ingresó como secretaria de pregrado en 1975, más adelante estuvo a cargo del área de registro hasta su retiro en 2015, recuerda que en los años noventa se desempeñaron como decanos Carlos Hernán Peñaloza y Fabio Acosta. En 1994 asumió Diana Cabrera de Peñaloza; en 2008, Alejandro Beltrán Duque y en 2022 fue designada Liliana López Jiménez.

Heddy describe los inicios como años de gran camaradería y cercanía, gracias al reducido número de participantes, que apenas comenzaban a consolidarse. Con una memoria prodigiosa, recuerda aquellos primeros años y expresa con alegría que aún mantiene contacto con egresados de las primeras promociones. Esta cercanía se favorecía porque los programas tenían cuatro



semestres: dos de estudios comunes y dos de especialidad, lo cual facilitaba el intercambio entre estudiantes y fomentaba experiencias compartidas en el aula y en la vida universitaria.

En esas primeras décadas, la estructura de los departamentos estaba estrechamente ligada al portafolio de programas, centrado exclusivamente en el pregrado. La oferta de posgrado en el área era mínima. En ese contexto, Colombia seguía un modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, orientado principalmente al mercado interno. Por ello, los programas tenían un enfoque práctico hacia la gestión de áreas funcionales, con fuerte orientación hacia la inserción laboral en empresas manufactureras, entidades del sector financiero o instituciones públicas.

Las prácticas en empresas y las

Con orgullo detalla los avances logrados junto con compañeros y directivas en temas como registro, calificaciones y programación de horarios, procesos en los que pudo aplicar los conocimientos adquiridos al culminar sus estudios universitarios. La oferta incluía programas de pregrado en jornadas diurna y nocturna, con una significativa participación de estudiantes provenientes de empresas familiares.

En los años ochenta, el entorno se volvió más dinámico. En 1981 se creó el Consejo Profesional de Administración de Empresas (Consejo Profesional de Administración de Empresas, 2025), como entidad reguladora y promotora de la profesión. El sector empresarial comenzó a reconocer la necesidad de modernizar el aparato productivo frente a los desafíos globales. Enrique Peñalosa recuerda que en su gestión se buscó renovar

la planta docente, incorporando profesores con estrecha relación con la industria, presencia gremial y participación en el diseño de políticas públicas. También se intensificó la presencia de líderes empresariales en el aula, mediante charlas y clases en inglés, con el fin de promover una visión de liderazgo global y posicionar la Facultad entre las mejores del país. Durante ese periodo, la Biblioteca fue designada como depositaria de las publicaciones del Banco Mundial en Colombia.

Para Peñalosa, “Los estudiantes tienen que enterarse de qué pasa en el mundo, deben ser personas cultas, con habilidades en lectura y escritura del más alto nivel porque estamos compitiendo con el mundo”, y en esa dirección orientó su gestión.

El fortalecimiento del vínculo con el entorno se consolidó en esta década, y la Facultad profundizó la colaboración que ya venía estableciendo con gremios como la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPM).

Fruto de esta sinergia, y bajo la decanatura de Rosa Bernal, en 1988 se creó el Departamento de Desarrollo Gerencial. Esta área, pionera en el país, tenía como propósito articular la oferta de educación continua y consultoría de la Facultad. Estuvo a cargo del Programa de Gerencia en Pequeña y Mediana Empresa, con un enfoque en educación ejecutiva. Durante estos años, el portafolio continuó enfocado en pregrado, con algunos programas de extensión, lo cual fortaleció la educación continua en alianza con gremios y contribuyó al desarrollo de la mipyme.

El modelo de desarrollo aperturista de los años noventa trajo consigo debates sobre innovación, productividad y competitividad.



Beatriz Barrero, quien actualmente se desempeña como jefe de registro y control de la Facultad de Administración de Empresas, y Gloria Samper, secretaria de Decanatura de la misma Facultad, cumplieron 15 y 14 años respectivamente al servicio de ésta.

monitorías eran mecanismos para identificar futuros docentes. Entre los egresados predominaban cargos en áreas como finanzas, producción, mercadeo y recursos humanos. En ese entonces, el emprendimiento no era aún un eje de formación, y el entorno empresarial colombiano no priorizaba ni la alta productividad ni la innovación.

Como toda unidad académica joven, la Facultad enfrentó retos en el diseño curricular y la organización de sus procesos. Beatriz Barrero recuerda ese periodo como una oportunidad para proponer ideas y construir colectivamente sistemas más eficientes.

En este contexto, en 1991, durante la decanatura de Carlos Hernán Peñaloza, se crea la Maestría en Administración de Empresas. Este hecho marcó un punto de inflexión en la oferta educativa de la Facultad, no solo por tratarse de su primer programa de posgrado formal, sino también por el impacto que tendría en el entorno empresarial, en el posicionamiento de la Facultad como unidad académica y en su consolidación como referente de calidad en América Latina.

Carlos Hernán Peñaloza recuerda que con la maestría “se buscó traer todos los componentes del campo de la Estrategia como un elemento diferenciador clave de la formación”. Producto también del trabajo conjunto entre la Facultad, Fedelonjas y Camacol, se creó el programa en Gerencia Inmobiliaria. Con estas iniciativas, la Facultad ganó mayor presencia dentro de la Universidad. Peñaloza rememora que “se veía a la Facultad de Administración, junto a otras como FIGRI, como facultades que aportaban a lo empresarial y complementaban a la de Derecho, lo cual generaba una imagen más integral”.

Durante estos años, también se promovieron cambios pedagógicos que situaban al estudiante en el centro del proceso formativo. Esto implicó una transformación en los métodos de enseñanza adoptados por el profesorado. Peñaloza resalta que, a inicios de los noventa, la Facultad impulsó una nueva relación entre docentes y estudiantes, en la que “ya no era el estudiante en busca de una nota, sino en busca de un aprendizaje”.

En esta misma década se implementaron cambios en la gestión institucional. Según Peñaloza, “en la academia tiende a haber una menor preocupación por el tiempo, así que se incluyó un sentido de agilidad, puntualidad y eficiencia en la gestión”. Esto llevó a la incorporación de dinámicas organizacionales orientadas al uso eficiente de los recursos, lo que representó un cambio importante en la forma de operar de la Facultad durante los años siguientes.

La Ley 30 de 1992 y la Ley 115 de 1994 se constituyen en hitos para la gestión de la educación superior en Colombia, al establecer de forma explícita la necesidad de avanzar de manera planificada, organizada y sistemática en las dimensiones de docencia, investigación y extensión. Diana Cabrera señala que, hacia 1994, comenzaba a consolidarse la idea de que “si se está en una facultad, de cualquier área, se necesita hacer docencia, investigación y extensión. Un área nutre a la otra: si se quiere tener un buen plan de estudios, debe estarse alimentando de la investigación, pero si, a su vez, se quiere que esa formación sea pertinente y que

le sirva al país, hay que estar relacionado con el entorno, lo cual es extensión, y eso se vuelve un círculo virtuoso. Más allá de que para ese momento ya se estuviera volviendo una obligación, se hacía cada vez más obvio que así era”.

La propuesta educativa de la Facultad siguió evolucionando con el diseño de nuevas especializaciones en Gerencia; Sistemas de Gestión Ambiental; Pensamiento Estratégico y Prospectiva; Gerencia de Mercadeo; Gerencia de Empresas y Proyectos Inmobiliarios; Gerencia de Pequeña y Mediana Empresa, y Gerencia de Recursos Humanos.

Al mismo tiempo, Diana Cabrera recuerda que “nos dimos cuenta de que también teníamos que mejorar nuestros indicadores”, razón por la cual la Facultad continuó fortaleciendo su gestión interna bajo criterios de eficiencia, productividad y rendición de cuentas. Comenzó a trabajar en temas que, en ese momento, resultaban novedosos dentro de la Universidad. Cabrera enfatiza que “la Facultad jalonó varios asuntos porque eran su naturaleza, temas como manejo de imagen, piezas de mercadeo, crear sistemas de información y gestionar sobre indicadores”. Este enfoque sentó las bases para la posterior implementación del sistema SAP en la Universidad, complementado con un sistema de información propio de la Facultad.

Eran tiempos que invitaban a pensar distinto y a proponer. En ese sentido, la Facultad siempre buscó aportar desde su naturaleza académica y profesional. Cabrera resalta el invaluable apoyo e impulso de Fernando Hinestrosa: “su capacidad de visionar, de soñar y de dar alas”.

La década de 2000 trajo nuevos aires, comenzando con la inauguración del edificio de la Facultad, que unificó dependencias dispersas en varios espacios del campus de la calle 12, en el barrio La Candelaria, donde la Universidad ha operado desde 1969 (Universidad Externado de Colombia, 2021). Cabrera recuerda que “el edificio se pensó como un espacio para ubicar las

Rosa Bernal Caicedo



instalaciones y oficinas, pero también como un lugar que aportara al bienestar de los trabajadores y estudiantes mediante ambientes iluminados y armónicos. Era natural para una facultad en la que se buscaba generar bienestar”, afirma. La nueva sede permitió mayor orden, coordinación y sentido de equipo.

Nuevas perspectivas y enfoques emergieron durante estos años. Cabrera destaca que, con motivo del informe preparado para el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) y del informe de acreditación elaborado en 2002, temas como el uso de tecnologías y el enfoque internacional adquirieron mayor protagonismo en la estrategia de la Facultad. En ese período se dictaron los primeros cursos virtuales en alianza con el TEC de Monterrey. El portafolio académico incluía un pregrado —que logró su primera acreditación ante el Ministerio de Educación Nacional en 2002—, una maestría, ocho programas de especialización y una variada oferta de educación continua.

En este momento se consolida un pilar fundamental de la propuesta formativa de la Facultad: el emprendimiento. A través del Centro de Desarrollo Empresarial y Emprendedor, se brindaron lineamientos para los cursos de emprendimiento en pregrado y posgrado, y se implementaron esquemas de acompañamiento cercanos a estudiantes y egresados interesados en crear empresa, mediante espacios como la muestra empresarial y las asesorías. Se creó el Diplomado en Creación de Empresas, dirigido a estudiantes, egresados y sus familias, para apoyar el fortalecimiento de sus ideas de negocio.

Se estructuró un portafolio de extensión con programas de educación continua, consultoría y proyectos de impacto en comunidades empresariales de pymes y en comunidades del área de influencia de la Universidad. Entre ellos se destacan: el Programa Plan Padrinos, Primeros Pasos en Responsabilidad Social Empresarial, Perdurabilidad de la Empresa Familiar y Emprendimiento. Entidades como Bancóldex, Proexport y Finagro fueron aliados clave de la Facultad para capacitar y realizar consultorías en gestión empresarial en todo el país.

La Facultad también ha demostrado su compromiso con comunidades vulnerables, especialmente las cercanas a su entorno. En alianza con la Parroquia de Nuestra Señora de Egipto, se diseñaron programas como Manopapel, Bibliotecas Comunitarias, Vacaciones Creativas, entre otros dirigidos a niños y jóvenes del



barrio Egipto. También destacan proyectos como Crisol Pyme, desarrollado con Fundes Internacional y el TEC de Monterrey para pequeñas y medianas empresas; el proyecto de Desarrollo Empresarial Eco-barrios, en convenio con la Alcaldía Mayor de Bogotá, dirigido a juntas de acción comunal y emprendedores locales; y el programa de Fortalecimiento Empresarial para Madres Cabeza de Familia de la localidad de La Candelaria, en convenio con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Todos ellos reflejan la forma en que la Facultad ha buscado generar impacto y transformar realidades.

En 2005, con la participación de los miembros de la Facultad, se formula un plan estratégico a cinco años que incluyó análisis de entorno y ejercicios de referenciación externa, integrados a los procesos de autoevaluación ya en curso. La internacionalización de la investigación y de los programas, así como la acreditación internacional, emergieron como ejes clave para el futuro.

Ese mismo año se reorganizó la estructura interna, articulando áreas preexistentes y creando nuevas. El objetivo fue dinamizar la generación de conocimiento, ampliar la oferta académica y fortalecer la relación con el entorno. Se establecieron direcciones responsables de articular, asesorar, auditar y definir políticas, indicadores y estándares de evaluación de la gestión académica: Investigaciones, Desarrollo Pedagógico, Desarrollo Gerencial,

Administrativa y Financiera, y Apoyo Académico.

A su vez, se conformaron centros temáticos para liderar investigación, orientar programas de posgrado y diseñar proyectos y programas de extensión: Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Liderazgo, Tecnología y Producción, Mercadeo, Gestión Humana y Organizaciones, Gestión de Información y Finanzas, y el Observatorio de Entorno de los Negocios. También se crearon las oficinas de Relaciones Exteriores, Mercadeo y Calidad Humana, como apoyo transversal a los centros y direcciones. A esta estructura se integraron el programa de Pregrado en Administración de Empresas, la Maestría en Administración de Empresas y la Especialización en Gerencia, los cuales se nutren del conocimiento y metodologías generadas por los centros y el observatorio. Esta transformación estructural fue clave para el crecimiento sostenido de la Facultad en programas de posgrado, número de estudiantes y proyectos de extensión.

El año 2008 estuvo marcado por la recesión económica global y la necesidad empresarial de diversificarse. En este contexto, Alejandro Beltrán recuerda que “decidimos diversificar el portafolio de la Facultad, que hasta entonces se concentraba en pregrado, el MBA y especializaciones”, y que esta diversificación se orientó a encontrar diferenciadores temáticos frente a otras instituciones nacionales e internacionales. El avance en investigación permitió abrir nuevos programas como las maestrías en Gestión Humana, Prospectiva y Estrategia, Mercadeo, Innovación y Gestión de Proyectos, así como el Doctorado en Administración en 2013.

Desde entonces y hasta la actualidad, la Facultad ha mantenido una mirada atenta a las tendencias de conocimiento y a las necesidades de las organizaciones. Se han creado maestrías pioneras en el país en temas como Responsabilidad Social y Sostenibilidad*, Cadena de Abastecimiento y Logística, Internacionalización de Empresas, Tecnologías de Información, Comunicación y Gestión Deportiva**, Derecho de la Empresa***, Gerencia Ambiental y Ecoinnovación, Transformación Digital y Analítica de Negocios, Liderazgo Organizacional y Coaching. Asimismo, se han ofrecido especializaciones en Gerencia y Negocios Digitales, Gerencia de la

Experiencia Digital, Mercadeo y Estrategias Digitales Comerciales, Talento Humano, Innovación y Desarrollo de Negocios, Desarrollo y Cambio Organizacional, Logística y Comercio Internacional.

Actualmente, la Facultad cuenta con un programa de pregrado y 21 programas de posgrado, incluyendo especializaciones, maestrías y un doctorado (Facultad de Administración de Empresas, 2025). Beltrán señala que “los programas surgen con un enfoque profesionalizante; fue un período con estudiantes muy conectados con la industria”. La meta fue diversificar el portafolio, diferenciándolo por calidad a través de acreditaciones y ofreciendo valor agregado. En esa línea surgió el Programa Privilegios, una iniciativa dirigida a estudiantes y egresados, que incluía formación en emprendimiento, empoderamiento femenino, seminarios y misiones académicas internacionales, así como proyectos de impacto. Todo ello con el propósito de fortalecer la reputación de la Facultad y lograr una mayor referenciación.

NUEVOS DECANOS



Igualmente fue designado como decano de la Facultad de Administración de Empresas, el doctor Carlos Hernán Peñaloza Martínez, administrador de Empresas de la Universidad de los Andes. Realizó estudios de Postgrado (Master of Science in Management) en el Arthur D. Little management Education Institute donde obtuvo el máximo honor y la inclusión de su nombre en la lista de los más destacados alumnos de Estados Unidos en 1985. Ha ocupado diversos cargos en empresas del sector privado. Entre sus publicaciones se destaca: “Planeación estratégica aplicada a la pequeña y mediana empresa”.

En cuanto a proyección al medio y extensión, Beltrán sintetiza el enfoque en tres grandes frentes: educación continuada, consultoría e impacto en comunidades de base. En educación continua y consultoría se identificaron necesidades puntuales, especialmente en grandes empresas y entidades del Estado, destacándose la Prospectiva como tema de alta demanda. En el tercer frente, se reconoció la necesidad de apoyar comunidades con limitaciones de recursos, por lo que se diseñaron programas gratuitos dirigidos a mipymes, madres cabeza de familia y poblaciones vulnerables dentro y fuera de Bogotá.

En 2017 se creó el Programa Emprende +, que elevó el emprendimiento a un nuevo nivel de articulación con actores del ecosistema nacional. Su éxito sentó las bases para la posterior creación del Centro de Emprendimiento de la Universidad.

Para 2022 y hasta la fecha, la Facultad ha mantenido y fortalecido su dinámica operativa y su portafolio de programas. Es una etapa distinta, con nuevos desafíos. Liliana López Jiménez destaca la aparición de retos estratégicos derivados del entorno. El primero está relacionado con los cambios demográficos y la menor

* Este programa y el de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión fueron diseñados en asocio con la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales – FIGRI, el primero de ellos es gestionado directamente por FIGRI.

** Diseñada en asocio y gestionada por la Facultad de Comunicación Social – Periodismo.

*** Diseñada en asocio y gestionada por la Facultad de Derecho



proporción de jóvenes en la población. En sus palabras: “en los ochenta, una de cada tres personas era considerada joven (15 a 28 años); hoy es una de cada cuatro, y para 2050 se estima que será una de cada cinco, lo cual representa un reto para la educación superior en cuanto a la demanda”.

El segundo reto tiene que ver con un cambio actitudinal. Según López, “cada vez es menos claro el beneficio que le reporta la educación superior a las nuevas generaciones. La gente calcula cuánto le cuesta estudiar, cuánto deja de ganar por no trabajar, cuánto debe en créditos y cuánto ganará al graduarse. Eso hace que un segmento importante esté decidiendo dar un paso al costado. Esta combinación de factores demográficos y actitudinales pone a la educación superior en una encrucijada, donde debe defender su valor y atraer a suficientes personas a las aulas”.

Doctor Fabio Acosta Parra



El tercer desafío afecta el diseño de programas, las experiencias de aprendizaje y los espacios de interacción: la salud mental, la equidad y la inclusión. En cuanto a salud mental, la Rectoría ha liderado un programa de consejerías robusto, en el que la Facultad participa activamente con docentes capacitados y acompañamiento cercano. Este es un diferenciador reconocido tanto por estudiantes como por padres de familia. En temas de género, López señala que “la Universidad ha respondido con un nuevo protocolo para identificar y gestionar el tema de manera justa”. La Facultad trabaja en comunicar este protocolo, acompañar al Consejo en su implementación y asegurar procesos más justos y claros en el tratamiento de estos casos.

El cuarto reto está relacionado con las rutas de formación. López señala que muchas personas ya no ven la educación formal como única vía de desarrollo, sino que valoran opciones técnicas, tecnológicas, virtuales y de educación no formal. Por ello, la Facultad ha respondido con opciones más flexibles: un portafolio ampliado de educación continua, mayor número de microcertificaciones dentro de los programas, y avances en la flexibilización de las rutas formales. Temas como homologación y reducción de créditos académicos para quienes provienen de programas de la misma Facultad hacen parte de una estrategia de diversificación que responde a las nuevas necesidades.

La amplia variedad de programas en el mercado actual exige diferenciadores cada vez más sólidos, siendo la calidad uno de

los más relevantes. Es decir, lograr que el público perciba una propuesta única donde la calidad sea un atributo fundamental. Liliana López señala que “la idea es mantener las acreditaciones internacionales que ya tenemos y acompañar a esta rectoría en la obtención de nuevas acreditaciones nacionales, que son

muy importantes. Sin embargo, esas señales no siempre llegan de manera clara al público que va a educarse. A ellos hay que llegar con otros mensajes y, para ello, es clave comprometer a los profesores, asegurar que el trabajo que realizan con los estudiantes sea percibido como de alta calidad, de modo que el voz a voz de nuestro proyecto se fortalezca. Por eso hemos emprendido un proceso de capacitación en temas pedagógicos. También debemos fomentar una cultura de autoevaluación, para que los estudiantes tengan claro que, si expresan inconformidades o

elogios hacia los docentes, la Facultad toma decisiones orientadas a la mejora”.

El portafolio de extensión cumple un papel clave en la diversificación de ingresos, aunque se ha visto afectado por factores externos como la lenta recuperación económica postpandemia y la incertidumbre global generada por conflictos políticos y militares, lo cual ha reducido los presupuestos destinados a capacitación. López advierte que “tenemos que adaptarnos a las necesidades cambiantes del sector empresarial y a presupuestos más limitados. Esto nos ha llevado a ser mucho más flexibles y a diferenciarnos desde la calidad del servicio, la calidad del cuerpo docente, la flexibilidad de los modelos que ofrecemos y las temáticas. Hemos incursionado con fuerza en áreas como analítica y transformación digital”.

El relacionamiento de la Facultad con el entorno también se fortalece a través de aliados estratégicos que permiten avanzar en nuevos temas y ofrecer productos diferenciados. En este sentido, el reconocimiento de la calidad institucional ha abierto nuevas oportunidades en la región. “Ahora, con los sellos de calidad que tenemos, son ellos quienes tocan nuestra puerta”, afirma López. “Estamos trabajando con universidades como la Católica de Uruguay, la Fundación Getulio Vargas en Brasil, CETYS Universidad, la Universidad de Monterrey, entre otras. Esto permite que nuestros estudiantes vivan experiencias de internacionalización con menos barreras económicas y lingüísticas, y puedan conocer

la región donde eventualmente operarán sus empresas, sin perder los aliados que ya teníamos”.

A nivel corporativo, destaca el trabajo con Amazon Web Services (AWS), un aliado clave en los últimos años. “Su agenda busca impactar con conocimiento sobre la nube en todo el mundo”, comenta López. “Tenemos un acuerdo que permite a cualquier persona vinculada al Externado —estudiantes, docentes, egresados, funcionarios, empresarios o sus familias— acceder gratuitamente a cursos cortos sobre nube, inteligencia artificial y su aplicación. Esto nos permite generar un impacto transversal en toda la comunidad”. También se han desarrollado proyectos con organizaciones como Fundecopi y la Secretaría de Desarrollo Económico en temas de innovación, siempre con una mirada de crecimiento.

Sobre el trabajo en extensión, López concluye que “todas estas iniciativas se nutren de nuevas perspectivas para mantener el legado de la Facultad, que desde hace tiempo ha buscado tener un impacto relevante en la comunidad empresarial del país, tanto en grandes como pequeñas empresas, y ahora también en una sociedad ávida de entender la nube y mejorar sus competencias digitales”.

Como ocurre en todo contexto institucional, las organizaciones evolucionan para adaptarse a nuevas realidades del mercado, los procesos internos y las demandas sociales.

La Facultad no ha sido la excepción.

Por ello, se han realizado ajustes en su estructura organizacional. Uno de ellos ha sido la creación de un equipo dedicado exclusivamente a los egresados. “Necesitamos un área que haga seguimiento, que sepa quiénes son, dónde trabajan y cómo contactarlos para comunicarnos con ellos en momentos clave”,

explica López. Otro cambio importante fue la creación de un área especializada en calidad. “Dado que este tema abarca tanto las acreditaciones como las evaluaciones docentes y la capacitación del profesorado, ahora contamos con un equipo enfocado exclusivamente en calidad, apoyando todos los programas”.

En el ámbito de la extensión, las dinámicas del mercado exigen nuevas formas de aproximación. López señala que se han hecho cambios para “asegurar que estamos respondiendo a las necesidades inmediatas de la sociedad, entendiendo que esas necesidades cambian constantemente”.

En materia de investigación, se han creado áreas temáticas especializadas para “propiciar nuevos liderazgos y asegurar que los investigadores se sientan más cercanos a los líderes de grupo. Esto le da mayor solidez a los proyectos que desarrollamos”, afirma López.

Los retos que plantean las nuevas generaciones también han impulsado la creación de nuevas dinámicas dentro de los programas. Por ello, se ha establecido un cargo específico para consejería en el pregrado. “Es una persona que actúa como puente entre los profesores consejeros —que detectan situaciones o problemáticas en los estudiantes— y la ruta institucional de atención”, explica.

Como ha ocurrido en otros periodos de la historia de la Facultad, se han definido enfoques y temas clave como sellos distintivos. En esta línea, López señala: “si pensamos en bienestar, en temas de violencia de género y en cómo acercar la calidad académica a lo que las personas realmente perciben como calidad, todo eso se traduce en una decanatura que piensa en su público base: los estudiantes. Tal vez ese es el factor común entre muchas de las acciones estratégicas que estamos llevando a cabo”.

EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA FACULTAD

En los orígenes de la Facultad, el cuerpo profesoral estaba conformado principalmente por docentes de cátedra: profesionales provenientes de áreas como economía, ingeniería, derecho y administración pública, con amplia experiencia, que compartían su conocimiento con los estudiantes mientras alternaban la docencia con otras responsabilidades en sus respectivos campos. La presencia de profesores de planta era muy reducida. Hacia finales de los años setenta se crearon las monitorías, como una estrategia para formar nuevas generaciones de docentes y asegurar el relevo en la planta profesoral.



En consonancia con lo que ocurría en el país en los programas de Administración, las investigaciones se desarrollaban principalmente en el marco de trabajos de grado, consultorías o proyectos de intervención con empresas. Aunque ya existían algunos profesores de planta, la investigación aún no tenía un papel relevante en la estructura y funcionamiento de la Facultad. Los trabajos de grado, elaborados con orientación docente, constituían una primera aproximación a la escritura académica, pero no se proyectaban más allá ni contribuían al debate académico. Fue solo hacia finales de los años ochenta e inicios de los noventa que se empezó a fortalecer intencionalmente el trabajo investigativo, con la incorporación de docentes de tiempo completo y funciones específicas de publicación.

El trabajo con organizaciones gremiales y la creación del programa de Gerencia en Pequeña y Mediana Empresa sentaron las bases para la investigación en temas de desarrollo de la mipyme, lo cual derivó en metodologías propias de intervención con impacto directo en el tejido empresarial colombiano.

Curso de capacitación para Gerentes y Ejecutivos del sector inmobiliario



El Secretario General del Externado y el Presidente de Fedelonjas firman el convenio

En 1987, bajo la decanatura de Rosa Bernal Caicedo, se creó la revista Sotavento como medio de divulgación del conocimiento y de reflexión sobre la labor del administrador. Carlos Hernán Peñaloza recuerda que, hacia 1990, “la investigación era parte de las coordinaciones de la Facultad; cada coordinador tenía la doble función: articular a los profesores de su área y adelantar investigación con un enfoque aplicado”. Para 1994, la investigación ya era reconocida como un eje estratégico. Diana Cabrera señala: “Nosotros ya lo habíamos detectado, pero sabíamos que eso iba a tomar tiempo”.

Hacia finales de los años noventa, en el marco del nuevo Proyecto Pedagógico de 1999, la investigación se articuló con la operación académica de la Facultad. Se crearon series editoriales como Casos Empresariales y Diálogos Gerenciales. La Universidad Externado de Colombia declaraba: “La investigación ocupa un rol central en la formación del externadista y es una de las cinco competencias básicas que definen e integran el concepto de formación integral expresado en la Misión Institucional” (Facultad de Administración de Empresas, 2017, p. 23).

En ese contexto se conformó el Centro de Investigaciones en Gerencia Integral para la Competitividad (CIGIC), con cuatro líneas

de investigación, que operó hasta 2004. También se fortaleció la competencia investigativa en los programas académicos y se organizaron los primeros grupos de investigación. Esta estrategia fue acompañada por estímulos a la formación de los profesores, especialmente a nivel de maestría. La producción intelectual se enfocaba entonces en capítulos de libros, libros completos

publicados con el apoyo del Departamento de Publicaciones de la Universidad y ponencias en eventos académicos.

En 2004, tras un proceso de reflexión interna, se conformaron los tres grupos de investigación que aún hoy tiene la Facultad: Prospectiva, Estrategia y Liderazgo; Gestión Organizacional; y Entorno de los Negocios. Estos grupos se alinearon con la propuesta educativa orientada a formar estrategias líderes y organizadores. Su propósito ha sido contribuir a la comprensión del fenómeno gerencial y al fortalecimiento de organizaciones con alta productividad, posiciones estratégicas únicas, diferenciación en productos y sostenibilidad frente al entorno.

La estructura de líneas de investigación de estos grupos pasó a ser la base para las áreas académicas de los programas de pregrado, especialización y maestría, lo que permitió una alineación natural entre investigación, docencia y extensión.

Paralelamente, se fortaleció la formación doctoral del cuerpo profesoral, con apoyo institucional en recursos y tiempo, como parte de una estrategia clara para internacionalizar la investigación y ampliar las redes académicas.

También se crearon las monitorías de investigación, como un mecanismo para involucrar a los estudiantes en procesos de formación en escritura académica. En ellas, los estudiantes trabajaban durante al menos un semestre junto a un profesor-investigador. Para divulgar el progreso de los proyectos, se creó la serie Avances y, en 2005, la revista Proyecta, orientada al pregrado.

En 2011, como aporte al fortalecimiento de la investigación en Colombia y en la región, se creó el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración, en alianza con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Este evento anual se ha consolidado como un referente para la creación de redes académicas.

La investigación también tuvo un impacto directo en el desarrollo del portafolio de programas. Las maestrías creadas a partir de 2008 y el doctorado en 2013 fueron resultado de la madurez alcanzada en esta área. Alejandro Beltrán señala: "Para ofrecer programas de calidad se necesita una base investigativa sólida, con marcos metodológicos, propuestas teóricas y conocimiento valorado. Esa investigación se pone al servicio de una docencia de calidad y ayuda a transformar realidades del entorno". Los programas también fueron producto de la formación doctoral de los docentes, quienes incorporaron nuevas tendencias del conocimiento y las tradujeron en propuestas de posgrado. "Para que un programa exista, primero debe tener una justificación teórica clara y conexión con el conocimiento. Luego, se definen las metodologías y cómo puede aportar a la industria. Muchos surgieron de la creatividad de quienes habían hecho su doctorado, investigado esos temas y detectado

necesidades en la industria", recuerda Beltrán.

La estrategia de fortalecimiento investigativo incluyó cuatro componentes. El primero fue la formación doctoral del cuerpo docente. El segundo, el desarrollo de redes nacionales e internacionales, aprovechando los vínculos generados durante las formaciones doctorales y fomentando la participación constante en congresos y conferencias. El tercer componente fue la gestión de recursos, incluyendo licencias de bases de datos, software especializado, sistemas para captura y análisis de datos, así como fondos para traducción y edición de textos académicos.

El cuarto componente fue el cambio en el perfil de la producción intelectual. Beltrán señala que "se dio prioridad a la publicación de artículos en revistas indexadas internacionales y libros con editoriales reconocidas, en inglés". La participación en redes favoreció la producción en coautoría y la circulación internacional del conocimiento. Esta estrategia fortaleció el posicionamiento académico de la Facultad, contribuyó a las acreditaciones nacionales e internacionales y mejoró la clasificación de los grupos ante Colciencias.

La creación de áreas temáticas especializadas en 2022 buscó fortalecer el trabajo colaborativo en investigación. "Junto con los líderes de investigación, se creó un modelo de seguimiento a los avances de los investigadores que se ajusta a la cultura de nuestra institución y les brinda acompañamiento para que sepan qué productos deben entregar en función de su desempeño", señala Liliana López.

Hoy, a diferencia de hace tres décadas, la investigación en las Facultades de Administración ya no responde únicamente a iniciativas individuales. Es un eje estratégico para el futuro. El Ministerio de Educación y las agencias de acreditación internacional destacan la importancia de planear y gestionar la investigación con intencionalidad, no solo para generar conocimiento, sino también para impactar positivamente en las empresas, la sociedad y el Estado.

Este proceso exige participación activa. "Eso no se impone, nace de la comunidad de investigadores, al juntar fortalezas y encontrar convergencias para definir los temas", afirma López. Por eso, tras un proceso colectivo que tomó varios meses, se identificaron grandes problemas integradores que hoy orientan el liderazgo intelectual de la Facultad, con el objetivo de hacer de la investigación un motor estratégico para el crecimiento, la calidad educativa y la contribución social.

Arturo Dueñas
EMPRESARIO EXTERNADISTA



COMPROMISO PERMANENTE CON LA CALIDAD Y LAS ACREDITACIONES

Durante los primeros años, la Facultad concentró sus esfuerzos en ampliar el número de estudiantes mediante la oferta académica en jornadas diurna y nocturna, así como en consolidar su prestigio gracias a la calidad de sus egresados, quienes ocuparon posiciones destacadas en diferentes sectores de la economía, tanto públicos como privados.

En cada etapa de evolución, las diferentes decanaturas y sus equipos introdujeron cambios en procesos, políticas y estructura, buscando elevar la calidad y adecuar el portafolio académico a las necesidades del momento. Sin embargo, fue con la expedición de las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 cuando el sistema de educación superior en Colombia comenzó a definir con mayor precisión una serie de factores y criterios específicos para gestionar y asegurar la calidad educativa.

Diana Cabrera señala que, a comienzos de los años noventa, en Colombia aún no existía un sistema de calidad plenamente desarrollado, con indicadores específicos. “Para efectos de medir el rendimiento estudiantil solo se utilizaba el ICFES. No existían pruebas ECAES, ni Saber Pro, ni acreditaciones como mecanismos de control de calidad. Además, la internacionalización era aún muy tímida, no solo en las facultades de Administración, sino en general”, recuerda. La expedición de estas leyes puso énfasis en la importancia de redactar un proyecto educativo institucional. “Antes no había un compromiso escrito sobre la visión institucional; cada decanatura iba imprimiendo su sello y haciendo lo que podía”, agrega Cabrera.

La Universidad Externado de Colombia lideró varios de estos debates nacionales y apostó por construir una cultura institucional de autoevaluación con fines de acreditación, llevando a la Facultad a asumir un compromiso permanente con la calidad bajo estos estándares.

En la década de 2000 llegaron los procesos generalizados de acreditación y los exámenes de Estado para profesionales de diversas áreas, entre ellas Administración. Diana Cabrera destaca que, en paralelo, la Facultad elaboró el informe para CLADEA e inició acercamientos con entidades acreditadoras internacionales, lo que amplió el espectro de criterios sobre la calidad académica. “Estos procesos mostraron claramente la necesidad de hacer ajustes para cumplir con los estándares nacionales e internacionales, así como de contar con un sistema de información capaz de registrar qué se hacía y cómo se hacía”, explica.

Gracias a estos esfuerzos, el programa de pregrado obtuvo su primera acreditación en 2002, renovada en múltiples ocasiones. Posteriormente, alineada con los estándares de acreditación institucional, la Universidad decidió enfocar sus esfuerzos en obtener acreditaciones para maestrías y doctorados. En consecuencia, en 2024 la Maestría en Administración de Empresas recibió la acreditación del Ministerio de Educación Nacional, convirtiéndose en el primer posgrado de la Universidad en alcanzar este reconocimiento. Le siguió luego la Maestría en Mercadeo.

En 2008, la alta concentración de escuelas de administración a nivel de pregrado y la recesión económica mundial hicieron evidente la necesidad de diversificar el portafolio y considerar la calidad como elemento central de diferenciación.

Alejandro Beltrán recuerda: “Este contexto nos llevó a pensar en cómo diferenciarnos de las más de 200 escuelas existentes en Colombia y las cerca de diez mil a nivel mundial. La decisión que tomamos fue diferenciar nuestro portafolio a partir de la calidad, cuyo referente en las escuelas de administración son las acreditaciones internacionales. Desde ese momento, comenzamos el camino hacia la obtención de estas acreditaciones que nos permitirían diferenciarnos claramente”.

De esta manera, la Facultad decidió avanzar definitivamente hacia la búsqueda y obtención de acreditaciones internacionales. Esta decisión ha tenido implicaciones directas sobre la operación interna de la Facultad y sobre su proyección externa, llevándola a funcionar bajo estándares de clase mundial.

INTERNACIONALIZACIÓN

Además de los factores tradicionales de calidad, la internacionalización fue identificada como una importante

oportunidad de mejora. Desde los años noventa, aunque la Facultad venía desarrollando algunas iniciativas puntuales con universidades e instituciones internacionales aliadas, los acercamientos con entidades acreditadoras internacionales evidenciaron la necesidad

Eli Goldratt con la decana Diana Cabrera de Peñaloza y el Secretario General de la Universidad, Hernando Parra



La internacionalización también implicó generar redes académicas para investigación, eventos científicos y proyectos conjuntos con universidades e instituciones internacionales. Entre los eventos académicos destacados se encuentran el Foro Internacional de Emprendimiento en alianza con la Universidad de Essex; el Encuentro Internacional de Investigadores realizado con la Universidad del Valle; y el Congreso de la Red Principios para una Educación en Gestión Responsable (PRME), en colaboración con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, orientado a fomentar la integración de la sostenibilidad en la educación superior en gestión empresarial.

de contar con una estrategia general de internacionalización, acompañada por un portafolio de actividades coherente y articulado con dicha estrategia.

EL ASEGURAMIENTO DEL APRENDIZAJE

Esta estrategia comenzó a concretarse con la creación de la Oficina de Relaciones Exteriores, encargada de impulsar una propuesta integral que incluía seminarios internacionales con profesores visitantes de diversas regiones del mundo; programas de doble titulación con universidades de Francia, Alemania, Australia y España, entre otras; así como diferentes iniciativas de movilidad internacional bidireccional de estudiantes y profesores. Estas actividades incluían misiones académicas y cursos cortos en universidades aliadas en América Latina, Estados Unidos, España, Francia, China, India, Rusia, Argentina, Chile y Perú, entre otros.

Además de la movilidad saliente, la estrategia contemplaba atraer estudiantes internacionales a la Facultad. Alejandro Beltrán destaca: “desarrollamos los primeros programas en inglés, orientados inicialmente a estudiantes de Estados Unidos y luego extendidos a estudiantes de Europa y Asia, que agrupamos en un programa denominado Iniciativas para Mercados Emergentes. Este programa tomaba diferentes formas, en las cuales los estudiantes aportaban a la solución de problemas en empresas en contextos de base de pirámide y pymes”. De esta manera, la Facultad comenzó a recibir sistemáticamente estudiantes provenientes de Asia, Norteamérica, América Latina, el Caribe y Europa*.

Otro elemento clave identificado durante los procesos de autoevaluación para las acreditaciones fue el aseguramiento del aprendizaje. Un hito relevante en este sentido fue la elaboración del Proyecto Académico en 1999. Este proyecto surgió en un contexto en el que la educación superior colombiana comenzaba a incorporar el concepto de competencias, y también como respuesta directa al principio de formación integral establecido en la Misión Institucional de la Universidad Externado de Colombia, la cual contempla las competencias cognitiva, comunicativa, contextual, valorativa e investigativa. Desde entonces, la Facultad asumió el concepto de Gerencia Integral como eje central, entendida como la articulación intrínseca entre pensamiento estratégico, capacidad organizativa y liderazgo democrático (Facultad de Administración de Empresas, 2001).

Con el desarrollo de los procesos de acreditación internacional, se incorporó un nuevo elemento: la implementación de sistemas integrados para la evaluación del aprendizaje estudiantil en todos los programas académicos. A partir de 2016, la Facultad adoptó la metodología conocida como Assurance of Learning (AoL) propuesta por la agencia acreditadora AACSB. Este enfoque establece un ciclo continuo de evaluación, identificación de oportunidades de mejora y ajustes permanentes en los procesos formativos. El sistema se implementó de manera transversal en todos los programas académicos, desde el pregrado hasta el doctorado, complementando así las metodologías de evaluación de Negocios para Graduados - ESAN

* - Algunos de los Aliados por países han sido los siguientes. En Estados Unidos: Harvard University, Wharton, Penn, University College, Saint Cloud University, Columbia, New York, Northern Illinois y Carnegie Mellon. En México el Tecnológico de Monterrey. En Singapur el Institute of Southeast Asian Studies. En Australia, la Universidad de Wollongong. En Francia: ISEGE, Neoma, Audencia Nantes, Dauphine. En España: ESADE Business School, Universidad Autónoma de Madrid y ENAE Business School de Murcia. En Inglaterra: College of London y Essex. En Alemania, FH Worms. En India el S. P. Jain Institute of Management and Research. En Costa Rica el INCAE Business School y en Perú, la Escuela de Administración



por competencias que venían utilizándose en la Facultad desde los años noventa.

ACREDITACIONES INTERNACIONALES

Desde comienzos de la década del 2000, la Facultad empezó a consolidar su participación como miembro activo en diferentes asociaciones, redes académicas y entidades acreditadoras internacionales. Progresivamente, se concretó su ingreso al Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), con sede en Lima, Perú; a la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), ubicada en Tampa, Estados Unidos; a la European Foundation for Management Development (EFMD), localizada en Bruselas, Bélgica; a la Education Quality Accreditation Agency (EQUAA), también ubicada en Lima, Perú; y a la Association of Masters in Business Administration (AMBA), con sede en Londres, Inglaterra.

En coherencia con su compromiso por la calidad y como parte integral de su planificación estratégica, en 2011 la Facultad inició formalmente los acercamientos con estas agencias acreditadoras internacionales, enfocándose específicamente en los programas académicos. Esto permitió identificar planes concretos de mejora y establecer un conjunto de acciones destinadas a cerrar las brechas de calidad existentes, alcanzando los niveles exigidos por los estándares internacionales. Durante varios años, se realizaron ajustes significativos en procesos, políticas y prácticas en áreas como gestión de programas, investigación, extensión, internacionalización y aseguramiento del aprendizaje.

En 2015 se creó la Oficina de Acreditación Internacional. En estos primeros pasos resultó clave la asesoría y mentoría proporcionada por Northern Illinois University, institución acreditada desde 1965, cuya experiencia fue fundamental para avanzar exitosamente en este ambicioso proyecto. El proceso inició formalmente con la Education Quality Accreditation Agency (EQUAA), obteniendo la acreditación en 2018. Posteriormente, se culminó con éxito el proceso ante la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), alcanzando dicha acreditación en 2022. De

igual forma, en 2017 se inició formalmente el proceso con la Association of MBAs (AMBA), obteniendo la acreditación en 2020. La reacreditación con EQUAA se logró en 2022 y la de AMBA en 2023. Finalmente, la visita para la reacreditación de AACSB está prevista para el año 2027.

MIRANDO CON OPTIMISMO AL FUTURO

Son muchos los logros que la Facultad ha obtenido en estos primeros 60 años de existencia; al mismo tiempo, numerosos desafíos se perfilan para los años venideros. Liliana López resalta que “el entorno es muy cambiante, con megatendencias muy fuertes en direcciones que no siempre son favorables para la educación superior. Por ello, debemos desarrollar una gran capacidad de adaptación”.

Los desafíos afectan tanto el enfoque del modelo formativo como la forma misma de operar. En cuanto al primer aspecto, la Facultad deberá fortalecer la formación en liderazgo ético. Al respecto, Liliana López señala: “La misión de la Universidad habla claramente de la formación integral y del liderazgo con una ética



Alejandro Beltrán

intachable. Personalmente, esto me ha marcado profundamente y en algún momento me llevó a investigar en torno al fenómeno ético. Por esta razón, además de mi rol como decana, mantengo mis clases de ética con estudiantes de primer semestre. Si hablamos de sueños, allí es donde quisiera dejar un legado para la Facultad y su comunidad estudiantil, plasmado claramente en el Proyecto Académico de Facultad – PAF”.

La Facultad también deberá formar profesionales capaces de comprender y valorar la diversidad. Carlos Hernán Peñaloza lo expresa en estos términos: “Liderar implica conocer las características del ser humano y del entorno. La persona tendrá una importancia cada vez mayor. Los jóvenes llegan a la universidad a completar su formación integral; no podemos desconocer sus diferencias, sino reconocerlas y potenciarlas”.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos y diversas realidades del entorno que deben comprenderse en profundidad. Por esta razón, la Facultad tiene la responsabilidad de formar profesionales capaces de aportar activamente a la transformación del país. Alejandro Beltrán enfatiza: “La universidad se debe a sus estudiantes y a su entorno. Nuestras empresas operan en una economía emergente caracterizada por desigualdades en la distribución del ingreso, volatilidad e incertidumbre. Allí, el papel de la universidad es fundamental”. Naturalmente, esto exige nuevas maneras de comprender los problemas y buscar soluciones innovadoras. Por ello, Carlos Hernán Peñaloza subraya que la Facultad “debe invitar permanentemente a pensar de manera disruptiva, en todo momento y en todas las asignaturas”.

En cuanto al segundo aspecto, relacionado con la operación interna, la Facultad necesitará sumar voluntades y capacidades para construir el futuro. Liliana López recomienda a quienes asumirán futuras responsabilidades en la Facultad: “estar abiertos a aprender constantemente, aprender rápido y confiar plenamente en el equipo de trabajo”. Diana Cabrera puntualiza que “es necesario trabajar con todos, escuchando siempre con atención”. Alejandro Beltrán recalca que “el trabajo en equipo es fundamental, igual que la confianza y el empoderamiento, dando a las personas la posibilidad real de proponer”.

Por otra parte, los jóvenes están llamados a ser actores fundamentales en la construcción de un futuro mejor. Diana Cabrera les invita especialmente a “tener confianza en la vida y confianza en sí mismos”. Esto implica avanzar firmemente hacia sus objetivos y tomar el control de su propio camino. Carlos Hernán Peñaloza les recuerda a los estudiantes: “ustedes son los dueños de su propio proceso de educación; hay que rescatar el amor por todo lo que se hace”. Transformar el entorno, tal como lo establece la misión de la Facultad, es y seguirá siendo un gran desafío. En este sentido, Alejandro Beltrán recuerda a los estudiantes: “ustedes son agentes de cambio en un entorno con muchas necesidades”. Por esta razón, la tarea será siempre constante.

Al cumplirse 60 años de historia, la Facultad se mantiene fiel a los valores inculcados por los fundadores de la Universidad, consolidando, desde una visión profundamente humanista, una propuesta educativa de excelencia. La evolución de la Facultad ha sido resultado

del desarrollo del país, de los cambios en el entorno mundial y, especialmente, del esfuerzo constante de profesoras, profesores, funcionarios, estudiantes, egresados y empresarios; mujeres y hombres que han aportado talento y creatividad para consolidar una Facultad de excelencia con programas académicos de alta calidad, tres grupos de investigación clasificados en los niveles más altos de Minciencias y un portafolio de extensión conectado permanentemente con las necesidades del país.

Han sido 60 años formando con excelencia para la libertad, y esta historia apenas comienza.

Ahora la pregunta es:

¿QUÉ PARTE DE ESTA HISTORIA ESCRIBIRÁS TÚ?



Liliana López
Decana



REFERENCIAS

Consejo Profesional de Administración de Empresas [CPAE] (2025). ¿Quiénes Somos?

<https://www.cpa.gov.co/nosotros/quienes-somos>

Dávila, C. (1991). Ensayos sobre la educación en administración en Colombia. Universidad de Los Andes.

https://catalogo.uexternado.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=188328&shelfbrowse_itemnumber=241753

Facultad de Administración de Empresas (2001). Informe de autoevaluación del programa de pregrado en administración de empresas.

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas (2017). Informe de Auto evaluación con fines de renovación de acreditación.

Universidad Externado de Colombia.

Facultad de Administración de Empresas (2025). Posgrados en Administración de Empresas.

https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/posgrados-en-administracion-de-empresas/?s&_wpnonce_sfh=0895408774&wpsolr_q&academic_level%5B0%5D=academic_level_str%3ADoctorado&academic_level%5B1%5D=academic_level_str%3AMaestr%C3%ADa&academic_level%5B2%5D=academic_level_str%3AEspecializaci%C3%B3n&methodology=all&duration=any&city=all

Universidad Externado de Colombia [UEC] (2021). 1963 – 2012. Un Externado para el siglo XXI.

<https://www.uexternado.edu.co/135-uexternado/1963-2012/un-externado-para-el-siglo-xxi/>

Universidad Externado de Colombia [UEC] (2024). Misión e historia de la Universidad.

<https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/historia/>

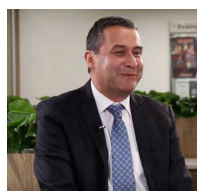
Universidad Externado de Colombia [UEC]. (2025). Historia de la Facultad.

<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/historia-de-la-facultad-de-administracion-de-empresas/>

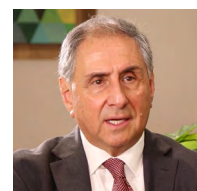
MIRA LAS ENTREVISTAS



**Liliana López
Jiménez**



**Alejandro
Beltrán**



**Carlos Hernán
Peñaloza**





60 AÑOS EDUCANDO

para ser una gran experiencia de vida
para el mundo entero



CAPÍTULO 2

Autora: Liliana López Jiménez*

* Decana de la Facultad de Administración de Empresas. PhD en Administración de la Ivey Business School at Western University (Canadá). Magíster en Analysis, Design and Management of Information Systems de la London School of Economics (Reino Unido). Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.



NOTA AL LECTOR

En las próximas páginas encontrarás una conversación que no deja indiferente. Pablo Navas —exrector, pensador crítico y figura clave del sector educativo colombiano— dialoga con la decana Liliana López sobre los desafíos más urgentes de la educación superior: ¿para qué sirven hoy las universidades?, ¿qué papel juega la virtualidad?, ¿cómo formar líderes con visión global y humana?, ¿qué nos impide colaborar más entre instituciones?

Este capítulo está escrito en un tono directo, sin adornos innecesarios, pero con profundidad reflexiva. A través de preguntas difíciles y respuestas honestas, se plantea una revisión a fondo del modelo educativo actual, sus límites, sus posibilidades y su futuro.

Una lectura para quien se atreve a cuestionar lo establecido y a imaginar cómo podría (y debería) cambiar la educación.

Que la disfrutes...



En el marco de la conmemoración de los 60 años de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, y en mi calidad de decana, sostuve una conversación con Pablo Navas Sanz de Santamaría, actual director de ASPEN Colombia, rector de la Universidad de los Andes entre 2011 y 2019, miembro de su Consejo Superior durante casi dos décadas, y parte de juntas directivas de destacadas organizaciones colombianas, entre otros cargos relevantes al servicio del país.

Nuestra conversación abordó temas de gran pertinencia para la educación superior en Colombia y el mundo. Hablamos sobre el papel de la vida universitaria en la formación integral de los individuos; la necesidad de formar directivos con una visión global y sostenible; las oportunidades de cooperación entre instituciones de educación superior en el país y la región; el rol de la virtualidad en la educación posgradual; y la urgencia de fortalecer una oferta diferenciada y sólida de educación técnica, tecnológica y profesional.

Liliana López:

Pablo, muchas gracias por aceptar nuestra invitación. **Estamos celebrando 60 años de la creación de la Facultad de Administración de Empresas**, que nació en el tiempo en donde acá en Colombia estaban formándose universidades como EAFIT, como Uninorte, era un momento en donde el empresariado colombiano empezaba a prestar atención a la formación de sus cuadros gerenciales, de los administradores, y el Externado supo responder a ese momento con la conformación de la Facultad de Administración de Empresas. Este es un momento propicio para pensar el futuro de la universidad como institución y, particularmente, el futuro de la Facultad de Administración de Empresas.



Pablo Navas:

Feliz de estar aquí en esta bella institución. Muchas gracias. **¡Felicitaciones por los 60 años, es mucho tiempo!**



PARTE 1:

Los estudiantes de pregrado y la experiencia universitaria

Liliana

¡Muchas gracias por aceptar nuestra invitación!

Este es un momento propicio para pensar el futuro de la universidad como institución y, particularmente, el futuro de la Facultad de Administración de Empresas. Mi primera pregunta entonces tiene que ver con las expectativas del público de hoy, en particular de los jóvenes que buscan educación, sobre todo pregrados, que son muy diferentes a lo que eran en ese momento de inicio de la Facultad hace 60 años. ¿Cómo ve usted a esos jóvenes de hoy en día buscando educación superior, qué expectativas sienten que tienen diferentes y cómo deberíamos estar respondiendo a esas expectativas? ¿Qué consejos tiene para nosotros?



Pablo

Yo no soy de dar consejos, entre otras, porque desde el punto de vista de las universidades en general, yo creo que nunca había habido tanto cambio y por ende tanta incertidumbre. El reto que tenemos como instituciones de educación superior en Colombia y en el mundo es enorme, no tenemos claro que va a pasar, los cambios son inmensos. Si hubiéramos hablado hace dos años, no existía la inteligencia artificial generativa como la conocemos hoy, y eso en el último año está cambiando todo y todavía no sabemos exactamente en qué sentido. Entonces las universidades deben tratar de prever qué va a ocurrir, y ajustarse a ello es un reto muy, muy grande. De todas formas, yo sí creo que hay características que son muy claras. La flexibilidad y las relaciones interpersonales son dos temas fundamentales.

En cuanto a la flexibilidad, va a ser muy importante preparar a los estudiantes para nuevos entornos de trabajo. Tenemos clarísimo que lo que les enseñamos hoy a nuestros estudiantes no necesariamente va a ser pertinente dentro de diez o dentro de quince años. Las empresas en ese momento van a estar requiriendo habilidades distintas que las que necesariamente hoy valoramos. Antes hablábamos de las habilidades del siglo 21, es evidente que

el cambio cada día es mayor, hace unos cuantos años no había internet. Cuando yo fui a la universidad no había calculadora, me tocaba hacer todo con regla de cálculo. Eso es en una vida o sea que el ritmo de cambio es tan grande que nos obliga a pensar en qué vamos a preparar a nuestros estudiantes, y eso tiene que ser flexible. Entonces yo sí creo que las universidades deben ofrecer flexibilidad, conocimientos sobre cómo aprender autónomamente, cómo ser disciplinados para lograr aprender nuevas cosas cada que se requiera.

Por otra parte, hay algunas habilidades básicas que nunca desaparecerán, como las capacidades de interrelacionarse con otros, ser buenos ciudadanos, ser parte de una comunidad, entender a valorar y entender la diferencia y la diversidad. En la educación se ha avanzado bastante en la no presencialidad, es decir la virtualidad. Pero sigue siendo vital que, de alguna forma, en algún momento, las personas tengan que desarrollar las relaciones personales, el trabajo en equipo, la empatía hacia otras personas, conocer personas diferentes, entender que hay trayectorias de vida distintas, culturas distintas y que el mundo cada día se nos vuelve más inclusivo, y ojalá más multicultural. Pensemos en Colombia, que es un país tan diverso. Entonces un muchacho que sale de colegio en cualquier parte, supongamos que venga de alguna región, no necesariamente una gran ciudad, y nunca ha tenido oportunidades de relacionarse con alguien “distinto”. Las universidades tienen que ofrecer ese punto de contacto, esa interrelación en donde alrededor del conocimiento y las habilidades que se pueden ofrecer desde un programa de estudios, se dé esa interrelación personal que es absolutamente fundamental.

Entonces, si le hacemos entender al estudiante que eso es lo que va a recibir al venir a una experiencia de vida que es el paso por la universidad, yo creo que eso va a seguir siendo atractivo, y muchas personas van a disponer de ese tiempo y hacer el esfuerzo que es tomarse cuatro o cinco años de la vida para ir a la universidad.

Liliana

Eso va a implicar que el modelo presencial siga siendo muy importante. Yo lo veo como esencial para el desarrollo de relaciones interpersonales, se sabe que genera mucho más involucramiento



por parte del estudiante y es más afín al desarrollo de las habilidades socioemocionales de las que estamos conversando, y la presencialidad funciona también para hacer educación experiencial, para acercarse a contextos reales desde la experiencia educativa.

Pablo

Yo estoy convencido de eso, porque definitivamente la virtualidad pues nos abre unas puertas enormes, pero como complemento. Una persona entre los 18 y los 24 años que no aprenda a desarrollar su capacidad de relacionarse, de trabajar en grupo, de entender posiciones distintas... ¡es que no es solo transmitir conocimiento! Sí, obviamente uno tiene que aprender a leer unos estados financieros, pero venir a la universidad es mucho más que eso. Entonces yo soy de los que creo que la presencialidad se va a valorar mucho.

Lo ejemplifico con una anécdota: hace unos quince años, el MIT anunció que iba a poner todos sus cursos online gratis, había conseguido un dinero grande para hacer eso. Se demoraron diez años en hacerlo y hace apenas cinco dijeron que ya tenían el 100% de sus cursos online. Cuando anunciaron eso con bombos y platillos, me acuerdo que al rector de entonces le preguntaron en una entrevista "¿ahora quién va a pagar 70.000 dólares, que era lo que costaba la matrícula en esa universidad, si los cursos están gratis en el Internet?" Y el rector comentó "Usted no ha entendido: la información y el conocimiento no cuestan, pero venir aquí a interrelacionarse con los estudiantes y los profesores más inteligentes del mundo vale muchísimo más que 70.000 dólares".

Liliana

Además de realzar el rol de la presencialidad en estas nuevas necesidades, también veo que Usted resalta el rol de lo extracurricular, de las experiencias fuera del currículo que hacemos disponibles para nuestros estudiantes...

Pablo

Claro, usted tiene toda la razón, y en ese sentido, por ejemplo, en ese modelo de universidad norteamericano, llamado un living university, porque los estudiantes viven dentro de la universidad, se valoran muchísimo las experiencias distintas a las que ocurren en el salón de clase. Hay un montón de actividades, por ejemplo las actividades deportivas que ellos tienen, que siento que es una carencia de nuestro sistema universitario, porque aquí el estudiante viene y se va, no se queda a vivir. Pero fíjese que tanto aquí en el Externado, con los nuevos edificios que han construido, como en los Andes, teníamos desde hace tiempo el interés de que haya espacios gratos, que los estudiantes pasen más tiempo en el campus, que socialicen entre ellos, y que tengan actividades distintas a las que pasan en el salón de clases.

Por eso las bibliotecas y demás sitios de estudio y de interacción. Estos sitios con colores, eso no existía hace quince años. Ver a un estudiante sentado en una silla tomando una siesta era pecado. Entonces entendemos hoy que la parte de experiencia universitaria es más valiosa o tan valiosa como el proceso mismo de educación que ocurre en el aula.

Videoconferencia de MIT en el Externado



Estudiantes del pregrado, traen sus pasiones de vida a la clase de creatividad



PARTE 2:

La interculturalidad y la colaboración interinstitucional



Pablo

Ahora le hablo de interculturalidad. Yo creo que aquí en Colombia tenemos oportunidades que hemos desaprovechado como universidades, por ejemplo, que los estudiantes del Externado pasen un semestre en la Universidad del Norte, y viceversa. Eso les abre la mente, no es el conocimiento, sino la experiencia de lo que estamos hablando, tener contacto con otro tipo de sociedad distinta a donde uno vive o donde uno nació. En ese en ese sentido las instituciones somos muy cerradas, como que trabajamos más adentro que hacia afuera. Y yo creo que en trabajar conjuntamente hay oportunidades que tenemos a la mano y que simplemente no utilizamos.

Liliana

De acuerdo, estoy pensando en nuestras estadísticas. Tenemos estudiantes que a través del convenio Sígueme se van ocasionalmente a universidades en Cali o Medellín, pero son casos aislados. Como organizaciones nos movemos mucho por incentivos. Si nos miden algo en los registros calificados o en las acreditaciones, empezamos a prestarle atención, sino no tanto.



Pablo

Yo creo que los rankings y las acreditaciones tienen ciertas cosas buenas, yo no los critico, pero también tienen ciertas malas. Seguir los parámetros de las acreditaciones y los rankings, aunque haya muy buena intención porque estos sistemas van detrás de buscar calidad, puede volverse un inhibidor de la innovación, porque cuando uno va a hacer algo nuevo, eso se sale del modelo y no se acredita. Y las universidades deben diferenciarse unas de otras. En épocas pasadas, porque no sé qué ha pasado en los últimos años, yo tenía una gran relación con la Uniminuto, y siento un enorme respeto por lo que hacen, y recuerdo que yo les decía “no se vayan a parecer a los Andes”, porque lo que ellos hacen es totalmente distinto y es importantísimo para el país.

Eso no solo es aquí, una vez visité a Michael Crow, presidente

de la Universidad Estatal de Arizona, él me dijo y yo lo capté “¿sabe cuál es la innovación disruptiva más grande que puede ocurrir en la educación superior? Innovación disruptiva, es decir, cambio total, la colaboración”. No colaboramos y tenemos unas estructuras que hacen difícil colaborar, así que sí sería interesante que rompieramos un poquito esas barreras y aprovecharíamos las oportunidades para trabajar conjuntamente, hacer las cosas mejor y tal vez hasta más eficientes.

Volviendo a la interculturalidad, la colaboración nos permitiría ofrecerle a nuestros estudiantes unas oportunidades mucho más amplias de experiencias, no solo de conocimientos. Supongamos que un estudiante del Externado se va a tomar el curso de finanzas básicas en el ICESI en Cali; ¡qué importa que el curso de finanzas sea un poquito mejor o un poquito menos bueno o distinto que el de aquí! Vivir en Cali, conocer cuál es la vida de los caleños, ya le abre las perspectivas a cualquier persona, es mejor que quedarse viviendo en el mismo sitio que ha vivido toda la vida.

Yo creo que en la colaboración hay una enorme posibilidad para las instituciones universitarias, pero no ocurre. Yo entiendo que Pepsi-Cola no colabore con Coca-Cola, pero que el Externado no colabore con ICESI O con la Universidad del Norte, no lo entiendo. O abramos un poquito y pensemos en la Universidad San Francisco de Quito o la Católica de Lima, o la Pontificia Universidad Católica de Chile, que es absolutamente maravillosa. ¿Usted como facultad aquí no estaría feliz de tener un 20% de latinoamericanos distintos a Colombia?

Liliana

Encantada.

Pablo

Estaríamos encantados. Pero hoy no tenemos la estructura diseñada para que eso ocurra.

Liliana

Sí, es cierto. Y tenemos esta cultura que nos hace mirar demasiado hacia afuera, demasiado hacia Europa occidental, hacia Estados Unidos, hacia Canadá, y perdemos de vista que en nuestra



región el nivel de la educación superior ha venido en constante ascenso, ha mejorado de una manera impresionante, en la región tenemos muchas universidades de muy buena calidad y vale la pena que nos miremos entre pares.

Pablo

Realmente ahí hay un espacio de colaboración enorme y yo pensaría que si usted le pregunta a cualquier universidad latinoamericana si quisiera tener un 30% de sus estudiantes internacionales, todos dirían sí.

Liliana

Y ¿cómo logran los indicadores tan altos de internacionalización en Europa Occidental? Los belgas van a España, los españoles a Italia, todos en tren. Nosotros podríamos hacer lo mismo en la región.

Pablo

Y tenemos todos el mismo idioma, con excepción de Brasil.

Cuando uno visita países en Latinoamérica la verdad es que tenemos los mismos problemas, tenemos muchas veces una idiosincrasia muy similar. Tenemos toda población indígena importante, de hecho, tenemos una cantidad de características que tenemos que enfrentar casi que de la misma manera y sabemos poco los unos de los otros. Por ejemplo, yo me sorprendo mucho de lo ignorantes que somos sobre Centroamérica, Usted le pregunta a cualquiera de sus estudiantes que le ponga los países en el orden, y fallamos altísimamente. No tenemos ni idea cuál es la población de Guatemala contra Honduras, o Panamá que nos queda cerquita y tiene universidades muy buenas.

Para colaborar uno no necesita una tecnología de la NASA ni de Silicon Valley. Eso es un tema de romper unas barreras que hay que claramente hace que seamos muy cerrados.



PARTE 3: Los empleadores

Liliana

Hablemos ahora de expectativas de los diferentes públicos que tienen relacionamiento con las universidades. Usted mencionó uno en el que yo quisiera profundizar, que son las organizaciones empleadoras, que se relacionan de múltiples formas con los egresados de las facultades de administración de empresas.



¿Cómo ve Usted a estas organizaciones en un escenario tan cambiante como lo hemos venido conversando? ¿Qué esperan de nosotros y cómo prepararnos nosotros a esas expectativas de las organizaciones?

Pablo



Yo creo que las organizaciones también están cambiando drásticamente, y han ampliado mucho los programas de capacitación interna, lo cual es un reto para las facultades. Las grandes organizaciones, Google por ejemplo, tienen prácticamente unas universidades en su interior.

Otro tema clarísimo, sobre todo a nivel directivo, es que las organizaciones están empezando a requerir personas con una amplitud mental mucho más grande y por eso inclusive hay sitios como en Estados Unidos, en donde muchos de los programas de administración son de posgrado porque quieren que haya una disciplina previa.

Los grandes dirigentes empresariales deben tener una visión del mundo, de las personas, del momento político, entender lo que quiere decir su organización dentro de un contexto de sostenibilidad, un concepto que hoy es absolutamente fundamental del cual no probablemente no hablábamos hace 30 años. Es una sostenibilidad que trasciende el tema exclusivamente ecológico, es social, económica, política y obviamente ecológica, de cuidar nuestra tierra, en donde hemos sido como humanidad muy descuidados. Es decir, privilegiamos ciertos resultados, ciertas eficiencias, a costa de que hubiera un deterioro en cosas que hoy consideramos fundamentales.

Volviendo a su pregunta, yo creo que los directivos de hoy deben entender el mundo y saber que ya la finalidad de una organización no es exclusivamente producir utilidades para sus

dueños, eso ya eso ya pasó de moda. Hoy la responsabilidad de una organización trasciende la operación misma, el negocio en que esté. Y esa trascendencia llama a tener una visión mucho más amplia, yo diría que inclusive humanista, porque no es solo saber la técnica de mercadeo o producción, sino tener un concepto muchísimo más amplio de lo que es el ser humano y lo que significa vivir en comunidad.

Liliana

Algunos rankings internacionales de universidades, en maestrías en administración de empresas, por ejemplo, ya han empezado a mirar esos temas en los egresados de los programas, miran temas de pensamiento y visión global, temas de sostenibilidad, enfoque y vocación hacia la sostenibilidad, tan relevantes para las grandes organizaciones. Esa es una señal que a las escuelas de administración nos está llegando muy fuerte.

A mí me inquieta un poco el contexto local, en donde depende de las pymes o mipymes representan el 90-98% del empleo del país, y otro tanto de su producción. La cifra específica varía según uno cuente, pero estamos hablando de un montón de actividad económica y social. Nuestra facultad tiene una vocación muy grande de servicio hacia esas empresas. y me preocupa que ellas estén en parte desligadas de esas tendencias globales. Yo le veo a las facultades de administración, no solo a nosotros, sino en general, una misión de servicio muy grande en este grupo, ¿cómo las conectamos a esas tendencias?

Pablo

Tiene toda la razón y muchas pymes o empresas pequeñas casi que no tienen ni siquiera la alternativa de pensar en cosas más grandes, sino en hacer lo que hacen bien para poder subsistir, o competir, o crecer. Esas empresas pequeñas no tienen mucha alternativa sino hacer su gestión muy bien para poder progresar. En ese sentido, ellas requieren unas habilidades muy específicas en temas como finanzas o mercadeo. Tal vez sea fácil decir que esos temas no son excluyentes respecto de los retos globales, sobre todo la sostenibilidad. Estas empresas necesitan por una parte desarrollar una visión global de sostenibilidad, de respeto o de interés hacia un mundo que trasciende, y por otra deben tener la capacidad de ser efectivas y eficientes en sus áreas negocio.

Liliana

Eso que Usted dice va muy bien con un tema de investigación en administración, con el que tal vez usted esté familiarizado, que se llama ambidiestralidad, en donde se piensa cómo exploramos y explotamos al tiempo, cómo innovamos sin descuidar la eficiencia. Las pymes tienen un reto más grande, pero no excluyente, de poder trabajar en ambos frentes: la eficiencia operativa y la sostenibilidad.



PARTE 4: La educación de posgrado

Liliana

Ahora quisiera conversar un poco sobre los estudiantes de posgrado. Hablábamos hace un momento de cómo para muchas escuelas, sobre todo en Norteamérica, es usual concebir la educación en administración como un tema más de posgrado o de complementariedad a partir de una disciplina adquirida del estudiante.



Eso nos pasa también a la mayoría de las facultades de administración en Colombia con nuestros estudiantes de posgrado, los estudiantes que buscan posgrado en administración vienen en general de otras disciplinas. Muchos de ellos son ingenieros, abogados, médicos, el aula de posgrado tiene un perfil multidisciplinar y a estos estudiantes los unen sus expectativas de formación específicas en administración para el avance en sus carreras. Esto empata con una tendencia muy importante en educación hoy, que es la educación para la vida, es decir, el hecho de que las personas a lo largo de la vida debemos tener múltiples puntos de contacto con experiencias de formación, porque en un mundo tan cambiante uno necesita irse nutriendo.

Ahora bien, esas personas parecen ser menos, por cambios demográficos y porque son más escépticos sobre el valor de la educación formal, además la educación de calidad está más costosa. ¿Cómo ve usted este público y qué piensa que deberíamos estar haciendo nosotros para asegurar que les damos una experiencia robusta?

Pablo



Yo creo que los posgrados tienen una visión distinta, porque ahí ese concepto que hablamos de la experiencia deja de ser tan válido. Vamos a utilizar el ejemplo de un ingeniero que decide hacer un posgrado en administración, lo hace porque quiere adquirir unas herramientas que le van a permitir probablemente desempeñarse mejor en el mundo laboral; ese mundo laboral sí aprecia un pregrado en ingeniería y un posgrado en administración, porque esas herramientas de los posgrados en administración son utilísimas para las empresas, es decir, que este ingeniero hable de mercadeo, de producción, de análisis financiero, de estrategia, de recursos humanos, todo lo que enseñan ustedes en la administración. La tendencia es hacia cursos más cortos y ahí la virtualidad está jugando un papel muy grande. Al ser más cortos y con un componente virtual, se suman dos características que los

hacen más asequibles a las personas interesadas. El compromiso en tiempo y dinero es menor, y la persona no tiene que dejar de trabajar para hacer el posgrado, puede hacerlo mientras trabaja.

Hay muchas universidades de primer nivel en Estados Unidos, como la Universidad de Michigan, que ahora tienen micro-masters, mucho más baratos, con algunos módulos no presenciales y otros presenciales, y dan el título. Así que la virtualidad va a jugar un papel fundamental en el tema de posgrados en administración y para las universidades como las nuestras, la virtualidad le abre las puertas a nuevos competidores, lo cual es un reto muy grande. Tendríamos nosotros que pensar en módulos mucho más flexibles y con competencias más específicas.

Liliana

Sí, creo que somos muchas las universidades que estamos trabajando en ese sentido. A mí lo que me preocupa, pensando ya no en una universidad específica, sino en la misión de país que todas las universidades cumplimos, es, la posibilidad real de formar esas competencias socioemocionales en ambientes virtuales. Para eso vuelvo al ejemplo del ingeniero, o mejor al estereotipo del ingeniero bien formado en competencias técnicas, pero no necesariamente fuerte en competencias socioemocionales. Ese ingeniero espera desarrollar esas competencias en su posgrado en administración, tan necesarias en estos ambientes organizacionales cambiantes ¿Será que podemos hacer eso con cursos virtuales?

Pablo

Tiene toda la razón, mejor dicho, oyéndola le doy la razón. Tal vez lo que sería el reto grande en ese planteamiento es cómo lo comunicamos. Cómo lo comunicamos al futuro estudiante y cómo también hacemos que el mercado laboral entienda que mantener un componente de presencialidad es un gran valor agregado que se le da a los estudiantes en su experiencia en posgrado.

Liliana

Puede ser una ventaja competitiva para las universidades locales con respecto a universidades competidoras de habla hispana de toda la región iberoamericana, que están ganando mucha presencia.

Pablo

El reto es grandísimo porque las cosas están cambiando mucho. Fijese que el conocimiento per se ya no tiene valor. La cantidad de cursos en línea que hay, yo he tomado un par de cursos de Coursera y son buenísimos. Ahora, esos cursos son para aquellas personas que ya tienen la disciplina de saber tomarlos. En el mundo hay unas oportunidades de capacitación enormes, las universidades mismas en educación continua tienen unas cosas maravillosas.



ACREDITADO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, CON base en un concepto favorable emitido por los miembros del Consejo Nacional de Acreditación –CNA– y mediante la resolución 2384 de octubre 17 de 2002, otorgó a la facultad de Administración de Empresas la acreditación por un período de cinco años.

De acuerdo con el texto del documento, el programa de pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia “ha demostrado haber logrado niveles de calidad suficientes para que (...) le sea reconocido públicamente este hecho a través de un acto formal de acreditación”.

Informe de la comisión

La comisión de pares académicos, que por solicitud del CNA evaluó los niveles de calidad, destacó la “buena administración y adecuada gestión” del programa en su informe al Ministerio. Igualmente, hizo énfasis en la formación integral que el

currículo promueve en los estudiantes, en la satisfacción de éstos con su formación profesional y en la constante actualización de los recursos bibliográficos y tecnológicos con que cuenta la facultad.

La decisión fue tomada por el grupo de pares después de analizar cuidadosamente la estructura académica y organizacional de la facultad y de conocer los resultados de su proceso de autoevaluación.

Reconocimiento

Con el fin de divulgar esta buena nueva, el pasado 13 de noviembre la facultad organizó un acto en la Casa Externadista, que estuvo presidido por el rector Fernando Hinestrosa por la decana Diana Cabrera de Peñaloza. Ambos reconocieron el trabajo constante y dedicación de profesores, investigadores y del personal administrativo, como la fórmula que permitió obtener este sello de calidad que a todos enorgullece.



El rector Fernando Hinestrosa con la decana Diana Cabrera de Peñaloza



PARTE 5: La educación técnica y tecnológica

Liliana

Un tema final sobre el que quisiera que conversáramos es una tendencia que me parece a mí interesantísima, pero también controversial en educación superior y es la educación técnica y tecnológica. Muchas universidades en Colombia y en la región, en el mundo, le están empezando a poner una atención especial a esta tendencia, pero hay resistencia en algunos sectores, a los cuales les preocupa cómo o si los grandes problemas de una sociedad se van a resolver con técnicos y con tecnólogos. Las universidades, a su vez, ven también una oportunidad de diversificación de ingreso que es importante en un mercado que es más cerrado y de mucho más alto costo, ¿Usted cómo ve esa tendencia, cómo la interpreta?



Pablo

Yo creo que en Colombia nos ha hecho falta educación técnica y tecnológica y sobre todo valorarla adecuadamente. En las sociedades más avanzadas, un carpintero o un plomero de golpe ganan más que un administrador.

Yo creo que no podemos tener un tipo de educación para todo el mundo. Nosotros necesitamos plomeros, necesitamos filósofos y necesitamos artistas. Pero si todos son plomeros o todos son filósofos o todos son artistas, estamos mal. Necesitamos una mezcla importante de todas las habilidades. Así que tiene que haber diferenciación de instituciones que trabajan en distintos temas y niveles de formación. Una universidad como los Andes, es fundamental que exista, pero no todas las universidades deberían ser como los Andes.

Por ejemplo, en los Estados Unidos hay universidades que llaman de investigación, pero creo que alcanzan a ser 100 de 4000 o casi 5000, o sea que es un porcentaje muy pequeño. Entonces, pretender que todas nuestras universidades tienen el modelo de universidad de investigación, o todas o todos debemos ir a técnicos y tecnológicos, no funcionaría.

Una sociedad sana debe tener un poquito de todo, para que, entre otras, sea la persona la que tome la decisión de qué estudia, y no el establecimiento, no el Estado escogiendo por uno, que delicia que cada persona pueda escoger si le gusta esto o lo otro.



Concluyo la presentación de esta entrevista con tres reflexiones sobre los retos actuales y futuros de la educación superior:

La primera de ellas sobre la necesidad de llegar a un balance adecuado entre virtualidad y presencialidad. Si la información, e incluso los conocimientos, dice Navas, son de acceso gratuito, el costo de transmitirlos debe mantenerse bajo. En eso, la virtualidad resulta una gran aliada. Muchos contenidos pueden ser transmitidos en línea a bajo costo, incluso de manera masiva, acercándonos al tan anhelado principio de acceso universal, con miras a atender poblaciones menos favorecidas por los servicios presenciales tradicionales, como aquellas personas que deben combinar actividades académicas con responsabilidades familiares o laborales. En este esfuerzo, se debe buscar conservar atributos de calidad, apalancados en nuevas tecnologías. Por ejemplo, es posible mejorar el involucramiento de los estudiantes con pedagogías apoyadas en realidad aumentada, es viable ofrecer más flexibilidad con clases asíncronas, y se puede personalizar el ritmo de aprendizaje y la retroalimentación con tutorías asistidas por inteligencia artificial.

En este nuevo contexto, la presencialidad no pierde valor. Los contactos presenciales ya no deben ocuparse de transmitir contenidos, sino de generar experiencias tanto de vida como de aprendizaje para estudiantes de pregrado y posgrado, las cuales han de fortalecer las competencias personales, socioemocionales, e interculturales de estas personas, en beneficio de su propio progreso profesional, de las organizaciones donde trabajen, y de las sociedades en las que participen como ciudadanos.

La segunda reflexión es sobre el apremiante rol de las escuelas de administración como transmisoras del mensaje de sostenibilidad a las micro, pequeñas y medianas empresas de la región latinoamericana. La buena noticia es que la sostenibilidad puede apoyar a estas empresas en dos de sus grandes anhelos: abrir nuevos mercados y generar eficiencias operativas perdurables en el tiempo. El terreno está fértil para sembrar la semilla de la sostenibilidad en estas empresas, dadas las mayores expectativas de mejora en este frente por parte de clientes, proveedores, reguladores y otros grupos de interés. Pero aun si fuera una tierra árida, el desarrollo sostenible de la región depende en gran medida de que su tejido empresarial, mayoritariamente constituido por mipymes, apropie el mensaje y lo convierta en nuevas prácticas de gestión social y ambiental.

Por último, cabe una reflexión sobre el llamado a la colaboración entre instituciones de educación superior en el país y en la región. Podemos compartir desde cursos hasta operaciones que hagan más eficiente la gestión administrativa, pasando por profesores e infraestructura. Bien diseñada e implementada, esta cooperación debería mejorar la experiencia del estudiante, sin crear vulnerabilidades en la propuesta de valor individual de cada institución. En la práctica, esta colaboración implicaría un alto nivel de compromiso e involucramiento por parte de todos los grupos de interés, y demandaría un ejercicio de innovación abierta donde estemos dispuestos a equivocarnos y aprender de nuestros errores. Así que es normal que en una primera fase genere resistencia de parte de los actores más tradicionales del sector. No es casualidad que una de las obras recientemente publicadas más interesantes sobre la educación superior, del autor Brian Rosenberg, se titule "Whatever It Is, I'm Against It: Resistance to Change in Higher Education".

MIRA LA ENTREVISTA









Audio

Video

Participants

Chat

Share

Pause

Annotate

Slide control

Show meeting

More

You are screen sharing

Stop share

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

PRIMEROS
PASOS EN
RSE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

VICTORIAS TEMPRANAS

Alarcon...

con - CORONA

o de Zoom

zoom

MÁS QUE
VENTAS,
ATENCIÓN
QUE DEJA
HUELLA

MARIANA ACEVEDO, SANTIAGO VILLAMIL

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

PRIMEROS
PASOS EN
RSE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

¿Dónde reportar
irregularidades?

Si conoces alguna situación que
va en contra de estos principios,
puedes comunicarlo de forma
confidencial a:

311 508 80 14
gerencia@externoexterno.com
C/ 18 No. 90 - 25 Barrio
El Poblado, Medellín

Guía Práctica
ÉTICA Y CON
EMPRESA

Externado



Save



60 AÑOS CREANDO

oportunidades empresariales,
desarrollo humano y social

CAPÍTULO 3

**Autoras: Olga Lucía Anzola Morales* y Maribel Rocío
Martínez Useche****

* Directora del Centro de Gestión Humana y Organizaciones. Doctora en Ciencias Sociales y Humanas de la Pontificia Universidad Javeriana (estancia de investigación doctoral en la UAM-Iztapalapa). Magíster en Sociología y Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia. Licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Investigadora Asociada (MinCiencias).

** Docente de medio tiempo de la Universidad Externado de Colombia. Doctora en Cultura y Educación en América Latina de la Universidad Católica del Maule-ARCIS-MINEDUC Chile. Magíster en Educación de la Universidad Externado de Colombia. Psicóloga de la Universidad de La Sabana.



NOTA AL LECTOR

Este capítulo ofrece una lectura crítica y profunda sobre la evolución del trabajo y la gestión humana en contextos de cambio acelerado. Aquí encontrarás un enfoque analítico sustentado en reflexión teórica. Se examina cómo el neoliberalismo, la transformación digital y la pospandemia han moldeado las relaciones laborales y los ambientes de trabajo.

Con un estilo formal y argumentativo, las autoras tejen ideas que invitan a repensar las organizaciones desde una perspectiva ética y humana.

Ideal para leer con pausa, lápiz en mano... y mente abierta.



CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS AMBIENTES DE TRABAJO:

retos y oportunidades desde la gestión humana*

Las propuestas neoliberales en las décadas de los 80 y 90 en los países de América Latina modificaron el papel del Estado, la composición y estructura del mercado, transformando las estrategias de negocio, los vínculos laborales, los procesos y procedimientos y las formas de organización y control sobre el trabajo. La apertura de mercados, el crecimiento del sector de servicios, la compra, fusión y adquisición de empresas nacionales por multi y transnacionales, junto con la modificación de las leyes de seguridad social, dieron lugar a un nuevo orden laboral ajeno a las condiciones de estabilidad-lealtad, contratación directa y relaciones de largo plazo marcadas por la promesa de la jubilación, elementos todos que forjaron las bases de la relación entre los sujetos trabajadores y las organizaciones durante gran parte del siglo XX.

La inserción en una economía de mercado global, ocasionó el desplazamiento de eslabones de la cadena de producción, la reorganización de los sistemas productivos y de los regímenes de acumulación, procesos de modernización tecnológica, especialización de la administración y relevos en los cuadros de dirección, implantación de los sistemas integrados de gestión, despidos y reubicación de trabajadores, renegociación de condiciones y conquistas laborales, y modificación de las trayectorias laborales, con aumento del desempleo, subempleo, informalidad y formas atípicas de vinculación laboral; además, del posicionamiento de la competitividad, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la calidad y el mejoramiento continuo, como requerimientos que la sociedad demandaba a las empresas.

* Este documento fue escrito en el marco de la celebración de los 60 años de fundación de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Se retomaron algunas de las apreciaciones, reflexiones y discusiones llevadas a cabo en los grupos focales desarrollados como parte del proceso de renovación de los registros calificados de los programas de posgrado del CGHO (2023-I, 2024-I y 2024-II). En ellos participaron algunos docentes, egresados y estudiantes de los tres programas del Centro de Gestión Humana y Organizaciones (MGHD, EGRH y EGDC)

El enfoque de los recursos y capacidades planteó que la competitividad de las organizaciones es en muy buena parte el resultado de las interacciones y sinergias existentes entre los activos empresariales y su capital humano, por lo que se identificó a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva sostenida; apreciación que orientó a las áreas de gestión humana a dimensionar y medir aspectos de muy diferente naturaleza intervinientes en el desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad y competitividad organizacional.

En la propuesta del capital humano asociado al desempeño y a la eficacia operativa organizacional, los aspectos humanos fueron considerados estratégicos, lo que generó una contradicción, en tanto el ser humano pasó a ser asumido como un recurso, debilitando el reconocimiento y la valoración de lo humano en las organizaciones. Las áreas de gestión humana a partir de la década de los 90 del siglo pasado, buscaron consolidar su posicionamiento vinculándose a los enfoques estratégicos organizacionales mediante una alineación vertical entre la estrategia de la organización y los recursos humanos, y, una integración horizontal entre los procesos básicos de recursos humanos. Estas áreas, se apoyaron en el conocimiento de las aspiraciones y motivaciones de los trabajadores, en los estudios en relación con la subjetividad, la gestión de la cultura y las demandas que se ejercen sobre el trabajador y que desde una perspectiva instrumental lo conciben como un recurso, sosteniendo con ello la dicotomía individuo objeto - individuo sujeto, que subordina y coloca al ser humano al servicio de los objetivos técnicos y financieros de las empresas.

Desde la perspectiva social y laboral, las formas de relación se enmarcaron en una racionalidad neoliberal, favoreciendo una vida y un comportamiento marcados por la competencia, en donde los sujetos se conciben y conducen desde una perspectiva empresarial y desde el modelo del mercado. Esta lógica incluye formas de gobierno ejercidas por otros y por sí mismo, lo que permite que se interioricen ciertas formas de conducirnos funcionales a las nuevas condiciones de la economía. Las áreas de gestión humana participan en el arte de gobernar, que consiste en moldear la conducta y las formas de relación establecidas con los otros y con nosotros mismos; y a partir de sus discursos y prácticas, generan subjetividades y cierto tipo de sujeto trabajador.

Esta construcción conlleva impactos en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, y en no pocos casos se observa el predominio de intereses productivos sobre otros de carácter humano y social. Estos intereses operativos se consolidan a través de las narrativas y las acciones que se favorecen en programas formativos que hacen parte de los sistemas políticos, educativos y empresariales; en los cuales se suele eludir el debate y la reflexión



en torno a problemáticas presentes en nuestros contextos, a la vez, que se ocultan dimensiones morales, sociales y políticas implicadas en las decisiones asumidas en el ámbito educativo-formativo y en el laboral.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Impactos sobre la vida y el trabajo

La cuarta revolución industrial impulsada por la transformación digital se materializa en procesos que pueden reforzar y mejorar las posiciones competitivas de las empresas y de los países, a la vez que también ahondan las problemáticas y desigualdades sociales. Las modificaciones por ella generadas provienen de las relaciones complejas que existen entre aspectos tecnológicos, humanos y sociales, que dan cuenta de la generación de nuevos mercados y modelos de negocio y de trabajo que requieren otro tipo de conocimientos y de competencias, que modifican las ocupaciones, el trabajo y las profesiones.

La intermediación digital hoy posible entre quienes demandan y ofrecen productos y servicios nos introduce en la economía digital y en el capitalismo de plataforma, que favorece la denominada *gig economy* que involucra trabajos esporádicos, específicos y actividades de corta duración que se ofrecen bajo demanda y modalidades que si bien pueden generar ingresos bajo la promesa de independencia y de autonomía, debilitan las formas de contratación laboral, al tornarse estas en relaciones comerciales.

La integración tecnológica y digital en una empresa genera un proceso de cambio que modifica no solo las tecnologías, los métodos, los procesos y los procedimientos habituales, se trata de un proceso de cambio de gran magnitud, que conlleva modificaciones en los aspectos humano, social y cultural presente en una empresa y que se rige por unos tiempos, retos y oportunidades particulares, que requerirán acciones efectivas de comunicación y de liderazgo que favorezcan los nuevos aprendizajes a los que haya lugar, y la capacidad para tomar distancia y abandonar antiguas formas de pensar y prácticas que impidan las modificaciones requeridas.

Los desarrollos tecnológicos y las tecnologías de información y comunicaciones, la dependencia tecnológica, los procesos de migración a gran escala, los cambios en la pirámide poblacional, las modificaciones en las estructuras familiares (tamaño, roles, vínculos), el aumento en la perspectiva de vida, la prolongación de los ciclos laborales, la dificultad para acceder a la seguridad social y la emergencia de nuevos modelos de negocio, entre otros muchos aspectos, transforman el concepto de trabajo, sus características y las formas en que éste se realiza y se gestiona, dando paso

a trabajadores que dependiendo de la naturaleza de su trabajo, realizan su actividad laboral desde diferentes lugares, en jornadas, tiempos y en condiciones muy diversas a las consideradas hasta hace poco usuales.

La sociedad actual marcada por la individualización, la celeridad, la hiperconectividad y el consumo, la abundante producción de información, tensiones y malestares sociales, y condiciones como el calentamiento global, la desaparición acelerada de especies, la deforestación y destrucción creciente de hábitats, el agotamiento de mares y fuentes hídricas, obligan a las organizaciones a pensar hoy en día en la obtención de resultados económicos, sociales y ambientales, en medio de amplios y complejos procesos de cambio que atañen a aspectos socio-culturales y también psicológicos, que modifican los estilos vinculares y de interacción, y los ambientes de vida y de trabajo, lo que obliga a las áreas de gestión humana a repensar sus objetivos, sus estrategias y alcances, la responsabilidad derivada de los efectos de su labor, y las formas usuales de concebir al trabajo, al trabajador, la relación organización-sujeto trabajador y la gestión.

Las áreas de gestión humana concebidas como áreas de apoyo, centradas en actividades de selección, vinculación y pago de nómina, y con la misión de evitar conflictos y demandas laborales,

empiezan a ser miradas como áreas estratégicas, que participan de la definición de los enfoques estratégicos empresariales

y apoyan su consecución, gracias a la profesionalización de quienes lideran y hacen parte de estas áreas (asumidos como profesionales expertos), a partir de la alineación entre los objetivos del área y los de la empresa desde una perspectiva gerencial.

En el diseño y en la ejecución de sus actividades, las actuales áreas de gestión humana vinculan los desarrollos tecnológicos y de manejo de datos, que hoy en día dan cuenta de un campo de conocimiento conocido como *people analytics*, a partir del cual se han modificado los procesos conducentes a la toma de decisiones y las formas tradicionales como antes la organización identificaba, buscaba, atraía, desarrollaba y evaluaba al trabajador; así como, la



manera en que da cuenta de los efectos que sus acciones y las de los líderes organizacionales sobre los trabajadores y los ambientes laborales.

La experiencia del cliente/usuario considerada de vital importancia en el mundo empresarial, da paso a la mejora de la experiencia del trabajador durante el tiempo que dure su vinculación laboral con la empresa. De igual manera, se observa una migración en el objeto de las certificaciones que buscan obtener las empresas, antes centradas en los procesos productivos y en las características presentes en el producto, a aquellas que dan cuenta de características propias de la cultura organizacional y de los ambientes de trabajo (*Great Place to Work* -GPTW, Equidad de Género -Sello Equipares-, Empresas Familiarmente Responsables -EFR-, Diversidad, Equidad e Inclusión -DEI-, etc.). Estas certificaciones consolidan en el ámbito empresarial una atmosfera propicia que permite vincular el avance, el reconocimiento, el desarrollo y también los conflictos existentes en torno a los derechos humanos y a la acción de diferentes movimientos sociales, así como a las demandas sociales planteadas a las empresas cuya respuesta resonante con estos imperativos, es asumida por algunas empresas como elementos de diferenciación que favorecen la imagen corporativa y su marca empleadora.

Los efectos derivados de las formas de trabajo de esta época son diferentes, de acuerdo con las características del entorno, del sector económico, de los sistemas productivos, de las organizaciones y del mercado, en tanto no todos (países, regiones, empresas, colectivos y personas), se encuentran en iguales niveles de formación y acceso que les permita incorporar, ajustarse y obtener ventaja a partir de las opciones existentes, ni tienen los mismos grados de fortaleza o de vulnerabilidad laboral. La emergencia de nuevos modelos de negocio, la globalización de las redes mundiales de fabricación y suministro, la dependencia tecnológica, la automatización de un conjunto de labores y la precarización laboral, corren en paralelo con el reconocimiento y la valoración de habilidades como la lectura de contexto, el razonamiento y la capacidad reflexiva en la toma de decisiones.

En la actualidad, nos abocamos a un momento en que los avances tecnológicos y de la inteligencia artificial, implican creación, desplazamiento y destrucción de profesiones, cargos y puestos de trabajo, con trabajadores mirados como sujetos sin restricción temporo-espacial y sobre los cuales se ejercen diferentes y sutiles formas de control. Por su parte, el sector de servicios en constante crecimiento resalta la importancia del manejo de las emociones, la capacidad de autoregulación, los estilos relacionales y comunicativos asertivos, y la capacidad de persuasión, que se consideran requisitos para un buen desempeño.

Por lo anterior, además de la adquisición de conocimientos técnico-instrumentales y el desarrollo de competencias, es común recurrir al concepto de inteligencia emocional, inteligencia intercultural, y de habilidades potencializadoras (blandas), para dar cuenta de aquellos elementos que aun cuando no están vinculados a un campo de conocimiento o disciplina en particular, hacen parte de las características que se considera requiere un trabajador contemporáneo.

La incorporación de numerosos y variados dispositivos tecnológicos que desdibujan las fronteras entre los espacios de la vida familiar (privados y de ocio), y, aquellos productivos (de la vida laboral), aumentan el ejercicio de la vigilancia y el control, transformando lo que hacemos, como lo hacemos, lo que somos y lo que aspiramos a ser, situación que se analiza para dar cuenta de los efectos que esta forma de vida tiene en la construcción de la identidad y de la intimidad, en la seguridad psicológica y la confianza, en la generación de vínculos sociales, en las estrategias de reconocimiento y posicionamiento social, y en los efectos de estos dispositivos y de las formas de usarlos en la salud física y mental de los individuos. Aparecen aquí preocupaciones centrales a la gestión humana como la posible ampliación de la jornada laboral, la saturación tecnológica, la falta de descanso y la necesidad de desconexión tecnológica, el aumento en la dispersión y el debilitamiento de los lazos sociales y de las redes de apoyo.

Para asegurar su vínculo y su presencia activa en un mercado laboral de naturaleza global, el trabajador de esta era requiere ser flexible y dinámico, visibilizarse y ser reconocido en las redes profesionales, las redes sociales especializadas y en los portales y bolsas de empleo web, a la vez que diferenciarse, destacarse y demostrar que cuenta con experiencias, conocimientos, competencias y posibilidades valiosas, atractivas y novedosas para empleadores y demandantes de sus servicios, e incluso para aquellos con quienes realiza intercambios en un mundo donde las relaciones sociales se mercantilizan. Por ello, se espera y se presiona al sujeto trabajador a asumir un continuo desarrollo de competencias y conocimientos valorados por el mercado laboral, que le permiten construir y proyectar su trayectoria profesional y laboral en medio de oportunidades, retos y condiciones donde prima la incertidumbre y la discontinuidad en el acceso al trabajo.

Por otra parte, se reconoce que los ambientes laborales pueden estar marcados en la actualidad más por la percepción de competidores internos que por compañeros de trabajo, en la que las condiciones de colegaje ceden a la hostilidad y a la ausencia de comportamientos ciudadanos y condiciones de justicia organizacional, situaciones todas que ensombrecen la experiencia colectiva en el mundo del trabajo, y afectan las condiciones de bienestar, satisfacción y compromiso laboral. El trabajador asumido



desde su individualidad como responsable absoluto de su éxito o fracaso laboral y al que se le da a entender que todo es factible sin garantizar el acceso a estos mundos posibles, debe optar por una educación a distancia, modularizada y corta, no necesariamente acreditada por instituciones de educación formal de alta calidad que le acrediten en conocimientos puntuales de fácil aplicación en y para el trabajo (no necesariamente para el ejercicio de una vida digna, ni para la reflexión o el cuestionamiento crítico); a la vez, que aprovecha la oferta de certificaciones, información, conocimientos y oportunidades de interacción y de desarrollo disponibles en la web y en las redes sociales.

En los ambientes de trabajo se modifican los vínculos entre los trabajadores y las organizaciones, entre los trabajadores y sus colegas, entre los trabajadores y sus jefes (hoy elevados a la condición de líderes y *Chief Executive Officers* - CEOs), en las que emergen nuevas formas de trabajo, tipos de contratación, lazos emocionales y relaciones, que evidencian como los contratos psicológicos antes afianzados en el largo plazo y condiciones de estabilidad-lealtad, fueron superados por relaciones definidas en el corto tiempo y marcadas por condiciones de competitividad-empleabilidad.

El trabajador de esta era ya no busca su desarrollo profesional para una organización, ahora su responsabilidad es potenciar y desarrollar sus capacidades para mantener su idoneidad y competitividad, su empleabilidad y su reconocimiento social en un mercado laboral que si bien puede ser

más amplio también es más competitivo, y en donde existen elementos de diferenciación y capitales económicos, sociales y culturales a los cuales no se tiene igual oportunidad de acceso (que se asocian a manejo de una segunda lengua, experiencia multicultural, desenvolvimiento social, etc).

También aquí, la obsolescencia se convierte en un común denominador, en donde los conocimientos, las actitudes y las prescripciones comportamentales se cuestionan, en un proceso sin fin que en muchas ocasiones no da lugar a procesos adaptativos, ni anticipatorios.

Los cambios y transformaciones condicionan los conocimientos y competencias que las organizaciones demandan del trabajador, lo que genera modificaciones en los sistemas de educación formal e informal, en las organizaciones educativas, y en las actividades y metodologías que en el ámbito organizacional favorecen los procesos de formación (capacitación, entrenamiento) y desarrollo que permiten la constitución de lo que el capitalismo demanda, y que se materializa en unos procesos de subjetivación y construcción de



identidad producto de discursos, redes de significación y prácticas que predominan en determinados contextos y que involucran concepciones y acciones ejercidas sobre el cuerpo, los deseos y las aspiraciones.

PANDEMIA Y POSPANDEMIA: revaloraciones

La pandemia y el confinamiento ocurridos a inicios de la segunda década del siglo XXI, evidenciaron entre otras cosas la fragilidad de la vida y la vulnerabilidad humana, así como las profundas diferencias existentes entre las poblaciones, las comunidades y los países del mundo. Situación que puso a prueba la capacidad de modificabilidad de los sujetos, los potenciales de cambio de las empresas y la orientación a actuar de manera colectiva y colaborativa. Además de las diferentes dificultades que se generaron a partir de la pandemia (fallecimientos, enfermedades concomitantes, incapacidades médicas, despidos, cierre de empresas), y de las bondades por ella permitidas (resignificación valorativa de las formas como vivimos, de lo que hacemos, con quienes interactuamos y los vínculos que establecemos), que llevaron a no pocas a personas a establecer un cambio en sus trayectorias vitales y en sus hábitos y formas de vida cotidiana, esta situación nos obligó a pensar en el valor de la vida, de las personas y del trabajo.

Para superar las situaciones derivadas del confinamiento, los grupos humanos requirieron apalancarse en los desarrollos de las tecnologías y con ello dar continuidad a las actividades educativas, laborales y de interacción social, bajo otras formas de manifestación, llegando a favorecer nuevas modalidades de estudio, socialización y de trabajo diferentes a la presencial. Se experimentó el teletrabajo, trabajo remoto, virtual ó híbrido, la educación remota, virtual y a distancia, las interacciones sociales mediadas, etc., acciones todas que permitieron repensar el valor de la familia, del trabajo, de la amistad, valorar el contacto con los familiares, los amigos, y con los compañeros de trabajo, jefes, clientes o usuarios.

La pandemia y las modificaciones por ella desatadas nos obligaron a confrontarnos como individuos y como sociedad, encontrándonos en algunos casos frente a una sensación de sinsentido y de soledad. Por otra parte, bajo la promesa de recuperar la cotidianidad, de volver al pasado, o de reinventarse, la pospandemia nos introdujo en una nueva fase de un proceso de adaptación y de cambio, que si bien nos permitía retomar muchas de las formas comunes y tradicionales a las que estábamos acostumbrados, también nos llevaba a darnos cuenta que los

procesos de transformación seguían su curso.

Si bien muchos optaron por ceder al encanto del pasado y sus nostalgias, otros más parecen no estar dispuestos a abandonar los aprendizajes logrados en momentos difíciles, y las conquistas individuales o grupales que les animaron a seguir adelante y que les mostraron que existen otras formas de vivir y de estar en el mundo. La pandemia y la pospandemia colocaron en el centro de los análisis la crisis ecológica, económica y social que como humanidad tenemos, dando paso a nuevas formas de valorar la vida, el tiempo, la salud, la enfermedad, los afectos.

La crisis pandémica permeó el conjunto de motivaciones, aspiraciones e intereses que movilizan el comportamiento de los seres humanos y los colectivos. Los cambios, las exigencias, los conflictos y las sensaciones abrumadoras que los acompañan, permitieron a algunos detenerse a pensar en el sentido de la vida, lo que afecta las maneras de percibir, interpretar, analizar y establecer prioridades. La revaloración de los vínculos, las relaciones y las interacciones, involucró también los espacios de trabajo para dar cuenta de las condiciones de bienestar o malestar subjetivo, de placer o de sufrimiento laboral, de las condiciones de salud o de enfermedad asociadas al trabajo y de las formas como éste se desarrolla.

La pospandemia evidencia una crisis que para ser superada requiere de un protagonismo colectivo, de decisiones y acciones coordinadas, solidarias y colaborativas a nivel global, que con nuevas coordenadas axiológicas reconozcan la interdependencia y la relación entre el desarrollo y la actividad económica, dando paso a un proceso de mejoramiento como seres humanos, que supere la reinención de modelos de negocio y estrategias de ganancia, rentabilidad empresarial o desempeño individual.

Características esperadas en los líderes organizacionales encargados de la gestión humana asumida como acción y no solo como área

Las circunstancias antes descritas, nos llevan a reflexionar y cuestionar los sistemas educativos y la gestión humana que se ejerce sobre los sujetos laborales, que pueden llegar a debilitar las posibilidades para asumirse como parte de una comunidad, en donde el sentido de la libertad, la autonomía y el bienestar quedan subyugados a las necesidades imperantes del mercado y a criterios de máxima productividad, que dificultan integrarse en una lógica colaborativa y en la vivencia de valores que favorecen la construcción de ambientes sanos de trabajo.



La gestión humana debe ser comprendida no solo como un área de empresa, sino como un conjunto de acciones que buscan crear valor para las organizaciones, favorecen la obtención de resultados y generan beneficios para los trabajadores, por lo que se considera transversal y compromete a los líderes organizacionales y a todos aquellos que tienen responsabilidad sobre equipos de trabajo.

La administración estratégica de recursos humanos se enfoca en la vinculación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia organizacional (ajuste vertical), y, la coordinación entre las prácticas y procesos internos de recursos humanos (ajuste horizontal), permeadas por los contextos y por los eventos que dan cuenta de diferentes momentos y épocas que requieren acciones adaptativas individuales y colectivas.

La sociedad del siglo XXI, evidencia conflictos, problemáticas y malestares que han sido acallados y desestimados, mostrando nuestra realidad social y organizacional como natural, única y atractiva, debilitando con ello, la posibilidad de comprender que es posible otro tipo de organización político-económica y otro modelo de sociedad y de interacción social, por lo que es difícil cuestionar las tendencias que aluden a una lógica que favorece la competencia, la mercantilización, el consumo y la individualización, y, que minimizan la búsqueda del bien común y del bienestar colectivo.

La flexibilización del mercado de trabajo, la individualización de las relaciones laborales, los procesos de desafiliación social y el incremento de la incertidumbre, junto con la sostenibilidad, la competitividad, la productividad, la calidad y otros requerimientos, exige a los sujetos demandas físicas, morales y cognitivas. La gestión humana y sus políticas, procesos, prácticas y discursos a los cuales los sujetos trabajadores se adscriben (en tanto favorecen la afiliación y la adhesión a un grupo), tienen un papel neurálgico que se complementa con las formas de vida aceptadas como válidas. Por ello, se requiere reconocer la condición humana presente en los trabajadores y en los lugares de trabajo y asumir que la gestión humana está llamada a reflexionar y a abrir espacios para pensar lo humano y las vivencias dadas en el mundo organizacional.

Se requiere que desde las áreas de gestión humana y desde el ejercicio de la gestión humana (desarrollada por líderes organizacionales de áreas, proyectos y equipos de trabajo), se amplíe el interés por entender el trabajo, los vínculos laborales, las interacciones dadas en los ambientes laborales y sus efectos; al igual, que se reconozca el surgimiento de nuevos elementos motivacionales, aspiracionales y movilizadores del trabajador contemporáneo.

Revitalizar los aportes de las ciencias sociales para comprender los retos y oportunidades implicadas en las condiciones de vida y de trabajo actuales, buscando conformar ambientes sanos de trabajo, incluyendo las categorías de trabajo y de empleo como centrales en los procesos de formación de los futuros administradores y profesionales expertos en gestión humana.

Comprender las formas de organización y control sobre el trabajo que ejercen los líderes y que afectan la constitución de la identidad y la subjetividad del sujeto trabajador y favorecer su cuestionamiento, cuando ellas se asocien a efectos negativos.

Establecer y valorar los vínculos existentes entre el trabajo, la calidad de vida y la salud de los trabajadores, renovando las formas tradicionales de estudiar, diagnosticar y mitigar los factores de riesgo psicosocial presentes en las actuales formas y condiciones de trabajo.

Asumir como academia el compromiso social que tenemos frente a las formas de organización social y del trabajo que estamos favoreciendo y su incidencia en las formas de vivir la vida y en las condiciones de goce o de sufrimiento laboral.





60 AÑOS INVESTIGANDO

todo aquello que sabemos, transformará el mundo



CAPÍTULO 4

Autores: Carolina Saldaña Cortés* y Andrés Aguilera**

* Director Centro de Tecnología y Analítica de la Facultad de Administración de Empresas. Magíster en Economía (MSc) de la Universidad de los Andes. Ingeniero Químico de la Universidad de Amércia.

** Docente Centro de Tecnología y Analítica de la Facultad de Administración de Empresas. PhD en Estudios Globales la Università degli Studi di Urbino Carlo Bo (Italia). Magíster en Comercio Internacional en Korea University (Corea del Sur). Profesional en Ciencias Políticas en la Universidad Nacional de Colombia



NOTA AL LECTOR

Este capítulo ofrece una mirada crítica, profunda y práctica sobre la inteligencia artificial en el entorno organizacional actual. No se trata de una exaltación ingenua del potencial tecnológico, sino de una invitación informada a comprender sus implicaciones reales, sus retos inmediatos y sus posibilidades estratégicas.

A través de un lenguaje accesible pero riguroso, el texto busca acompañar a líderes, profesionales y equipos directivos en la transición del ruido mediático al valor tangible. Si en algún momento la IA te ha parecido un concepto lejano o confuso, este capítulo está diseñado para cambiar esa percepción y abrir un espacio de análisis lúcido, con recomendaciones accionables y ancladas en evidencia actual.



INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS:

La transición de una tendencia mediática a la creación tangible de valor

Abstract

La inteligencia artificial es una de las tecnologías que han capturado la atención de todo tipo de públicos en los últimos dos años, el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022 y la frenética competencia entre los gigantes tecnológicos por posicionarse y obtener una fracción de este mercado de los chatbots multimodales ha despertado grandes expectativas entre los usuarios de estas tecnologías. Sin embargo, las organizaciones enfrentan retos enormes a la hora de capitalizar sobre la promesa de la inteligencia artificial en sus operaciones.

Entre los retos identificados en la literatura están que las organizaciones no han logrado una transformación digital completa, lo que dificulta la adopción a máxima capacidad de esta tecnología, el desconocimiento de cómo funcionan estos sistemas, ChatGPT y equivalentes no son oráculos sino modelos probabilísticos que a través del mecanismo de atención predicen el siguiente token, son herramientas que siguen en desarrollo y pueden equivocarse, y la seguridad de la información que se comparte con estas herramientas puede ser un riesgo de seguridad costoso para las organizaciones.

Este capítulo comenta sobre estos tres retos y provee una serie de recomendaciones para que las organizaciones contemporáneas puedan hacer una transición del *hype* (palabra anglosajona que denota un despliegue publicitario exagerado) a la creación de valor en los diversos procesos a través de la experimentación ágil, la identificación de casos de uso que se conviertan en victorias tempranas y aprendizajes incrementales en las organizaciones.

Palabras clave: inteligencia artificial, organizaciones, estrategia, experimentación.

Introducción

La Inteligencia Artificial en su versión actual es el producto de una serie de tecnologías que son un *stack* de infraestructura física y digital como la nube, el internet, las redes sociales, los teléfonos inteligentes, dispositivos IoT (*Internet of Things*), gigantescas granjas de servidores, la manufactura de circuitos electrónicos, todo esto conectado globalmente por cableado submarino de alta velocidad, en breve, lo digital es intensivo en recursos físicos críticos pero relativamente invisibles al usuario final, y por otro lado dada la velocidad de difusión de estas tecnologías las organizaciones aun no usan el potencial las mismas a máxima capacidad.

La inteligencia artificial ha sido conceptualizada en la literatura reciente como una tecnología de propósito general (Eloundou et al., 2024), pero a diferencia de otras innovaciones consideradas tecnologías de propósito general como la electricidad, el motor de combustión, los semiconductores y otras, esta ha tenido una difusión muy veloz en la sociedad, pero adicionalmente las barreras de entrada para usar estos servicios son bajas, para comenzar a usar alguno de los abundantes sistemas de inteligencia artificial multimodal lo único que se necesita es un dispositivo móvil y una conexión a internet.

En la actualidad, no se puede concebir ningún proceso productivo moderno que no incorpore el uso de computadores y nuevas tecnologías en el diseño, producción, comercialización de bienes y servicios, es por eso por lo que la promesa de la inteligencia artificial se presenta como una oportunidad que pueden aprovechar las organizaciones en casi todos los sectores, pero de la misma forma, las organizaciones no han cerrado brechas importantes en la digitalización de sus procesos.

El lanzamiento al mercado de los Grandes Modelos de Lenguaje (LLM, por sus siglas en inglés) como ChatGPT, Claude y Gemini ha transformado de manera radical el panorama organizacional, permitiendo el análisis de vastos conjuntos de datos textuales con una rapidez y eficiencia sin precedentes. Debido a su capacidad para procesar y comprender el lenguaje natural, los LLMs están redefiniendo como las organizaciones extraen y procesan información valiosa, identifican patrones y generan conocimientos estratégicos a partir de datos previamente inaccesibles o subutilizados. Su impacto se extiende a diversas áreas como la toma de decisiones basadas en datos, la automatización de procesos rutinarios y/o complejos, la personalización de servicios entre otros.

Sin embargo, el potencial de los LLMs se ve truncado en algunos entornos organizacionales dada la limitada transformación digital en los procesos operativos y en la falta de definición de



una estrategia clara de digitalización dentro de las organizaciones. La transformación digital es un fenómeno que va más allá de la mera implementación tecnológica, abarcando dimensiones fundamentales que incluyen la gestión estratégica del capital humano, el diseño y ejecución de estrategias empresariales efectivas, el ejercicio de un liderazgo adaptativo, la promoción de la innovación y la planificación adecuada de la gestión del cambio (Verhoef et al., 2021). En este sentido, la transformación digital se consolida como un eje central para garantizar la competitividad en un entorno global marcado por la constante evolución tecnológica y las demandas cambiantes del mercado.

El imperativo de la Transformación Digital

Si bien la tecnología constituye un pilar esencial en el proceso de transformación digital, no es por sí sola suficiente para alcanzar los objetivos deseados. La verdadera transformación requiere un enfoque holístico que integre personas, procesos y tecnologías, generando un cambio cultural dentro de las organizaciones. Este cambio debe estar orientado a fomentar la agilidad, la resiliencia y la capacidad de adaptación, características imprescindibles para prosperar en la era digital. Por tanto, la transformación digital no solo implica adoptar herramientas tecnológicas avanzadas, sino también reconfigurar estructuras organizacionales, repensar modelos de negocio y desarrollar competencias humanas que permitan aprovechar al máximo el potencial que ofrece esta nueva realidad (Siebel, 2019).

La oferta tecnológica es amplia, básicamente con la inteligencia artificial generativa tenemos un escenario de *text-to-anything* o la creación de todo tipo de contenido multimedia a partir de indicaciones de lenguaje natural, conocidos en el contexto de la inteligencia artificial como *prompts*. Los casos de uso más frecuentes y conocidos son la creación de documentos y presentaciones, creación de contenidos audio visuales, diseño asistido por

computador (CAD, *Computer Assisted Design*), generación de código de computador para crear aplicaciones o videojuegos, el límite es la creatividad y las habilidades del humano que escribe el prompt, su conocimiento tácito, sus sensibilidades estéticas, en resumen la inteligencia artificial amplifica las potencialidades del trabajo del conocimiento (Jarrahi et al., 2023; Pai et al., 2022).

Estas nuevas capacidades computacionales hacen más pertinentes las exploraciones conceptuales y teóricas sobre los modelos de madurez digital en las organizaciones y las diferentes fases de la transformación digital, tres conceptos fundamentales: digitalizar, o la conversión de información analógica a formato digital, digitalización, la utilización de tecnologías digitales para cambiar procesos y modelos de creación de valor, y transformación digital, que implica un proceso holístico que integra tecnologías digitales en todos los aspectos de la organización (Verhoef et al., 2021). Aunque estos tres conceptos puedan parecer similares, implican diferentes niveles de acceso, uso y adopción de tecnologías, imperativos estratégicos, además de estructura y cultura organizacional única, por lo tanto, estas discusiones teóricas se actualizan ante el vertiginoso cambio que está fomentando la masificación del uso de la inteligencia artificial (van Meeteren et al., 2022; Wu et al., 2021).

El imperativo organizacional es entonces una actualización de las operaciones ante la proliferación de datos, y la democratización de herramientas de aprendizaje automático (*Machine Learning*, en inglés) e inteligencia artificial que reducen la necesidad de un conocimiento extenso de programación gracias a soluciones de bajo código (*low-code*) y sin código (*no-code*), exige una revisión de los enfoques gerenciales actuales y será un llamado a la formación en nuevos alfabetismos y en nuevas buenas prácticas en un entorno altamente digitalizado, con gran abundancia en datos pero con grandes retos en términos de analítica (Jawad & Balázs, 2024).

Según diversas estimaciones, 80% de los datos de las organizaciones son datos no estructurados, es decir no tabulares y usualmente incluyen, texto, imágenes y video (Drummer, 2020), por lo estos tipo de datos implican una dificultad para tratar con funciones de analítica tradicionales, sin embargo, los grandes modelos



de lenguaje multimodales (LLM) han abierto una oportunidad enorme para que las organizaciones capitalicen sobre el valor que tienen los datos no estructurados alojados en servidores, en nubes corporativas y otros tipos de almacenamiento.

La nueva "explosión del Cámbrico"

En el contexto de la innovación tecnológica, la metáfora de la "explosión del Cámbrico" se utiliza para describir un período de rápida y diversificada creación de tecnologías, análogo al evento biológico ocurrido hace aproximadamente 540 millones de años, cuando una vasta cantidad de nuevas formas de vida complejas surgió en un tiempo geológicamente breve. En el ámbito tecnológico, esta explosión refiere a un momento de crecimiento exponencial en el desarrollo y la implementación de innovaciones disruptivas, impulsadas por avances en áreas como la inteligencia artificial, la computación cuántica, la biotecnología y otras disciplinas emergentes (Pratt, 2015; Siebel, 2019).

Este fenómeno se caracteriza por la aparición simultánea de múltiples tecnologías que no solo evolucionan a gran velocidad, sino que también convergen, interactúan y potencian sus capacidades mutuas. Al igual que en el evento biológico, esta "explosión tecnológica" genera un entorno de alta competitividad y experimentación, donde algunas ideas prosperan y se consolidan, mientras que otras desaparecen rápidamente.

Un ejemplo contemporáneo de esta metáfora podría ser la proliferación de herramientas de inteligencia artificial generativa, como los Grandes Modelos de Lenguaje (LLMs), que han desencadenado una transformación significativa en diversos sectores, desde la educación y la medicina hasta el entretenimiento y las finanzas. Este período de cambio acelerado, aunque lleno de oportunidades, también plantea desafíos éticos, regulatorios y sociales que requieren atención cuidadosa.

Sobre los impactos inmediatos de esta observación se percibe en el declive de un 25% de la actividad del sitio Stack Overflow desde el lanzamiento de ChatGPT (Del Rio-Chanona et al., 2024), este sitio permite a los programadores formular sus dudas de programación a una amplia comunidad de colaboradores. Otro ejemplo del impacto de los diversos chatbots en empresas establecidas es el caso de Chegg Inc, una empresa de EdTech que en su auge máximo tuvo una valuación en el mercado de 12.000 millones de dólares en 2021 y que hace pocas semanas fue reportado que perdió el 99% de su valuación y anuncio despidos masivos, se atribuye este declive a la amplia proliferación de *chatbots* (Council, 2024; Kruppa, 2024).

Sin embargo, estas ideas no son nuevas *per se*, el concepto de destrucción creativa en el marco de la economía de la innovación fue formulado por el economista austriaco Joseph Schumpeter en su obra Capitalismo, Socialismo y Democracia. Schumpeter considera la destrucción creativa como el motor esencial del crecimiento económico, impulsado por la innovación y el emprendimiento. Las empresas y emprendedores innovadores introducen nuevas combinaciones de recursos, bienes y servicios, creando mercados enteramente nuevos o transformando los existentes. Aunque el proceso fomenta el progreso, también conlleva una disrupción significativa, como la quiebra de empresas tradicionales, la pérdida de empleos en sectores desplazados o la transformación de las estructuras económicas y sociales (Schumpeter & Swedberg, 2013).

Madurez Digital e Inteligencia Artificial

En entornos empresariales es común escuchar el adagio "lo que no es medible, no es mejorable", sin embargo, medir la digitalización de las organizaciones no es una tarea sencilla, es causa de acalorados debates teóricos y conceptuales en la literatura especializada, y adicionalmente nos enfrentamos a una amplia proliferación de modelos de madurez propuestos tanto por consultores empresariales como por académicos (Thordsen et al., 2020; Thordsen & Bick, 2023).

El uso de modelos de madurez digital ofrece a las organizaciones una herramienta estructurada para evaluar su estado actual "AS IS" y definir el estado deseado o ideal "TO BE" como parte de sus estrategias de transformación digital. Estos modelos permiten medir y analizar diferentes dimensiones clave, como la infraestructura tecnológica, la cultura organizacional, la capacidad de innovación, la experiencia del cliente, y la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, entre otras. Al identificar el estado actual (as is), las organizaciones pueden obtener una visión objetiva de su situación actual, incluyendo fortalezas, debilidades, oportunidades y brechas en términos de digitalización. Esto les permite entender en qué punto se encuentran dentro del espectro de madurez digital, que puede variar desde niveles básicos (uso limitado de herramientas digitales) hasta niveles avanzados (transformación digital integrada y estratégica).

Por otro lado, el estado deseado (to be) proporciona un marco para establecer metas claras y alcanzables que alineen la transformación digital con los objetivos estratégicos de la organización. Este estado deseado incluye la definición de capacidades digitales avanzadas, procesos optimizados y una



cultura orientada al cambio continuo y a la innovación. La principal contribución de los modelos de madurez digital es que ofrecen un lenguaje común y un enfoque sistemático para guiar la transición desde el estado actual al estado deseado. Este proceso no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también ayuda a priorizar inversiones, identificar áreas críticas para el cambio, y movilizar recursos de manera eficiente. En general, el uso de estos modelos impulsa una transformación digital más coherente, reduciendo riesgos y aumentando las probabilidades de éxito en un entorno competitivo y dinámico.

Retos inmediatos para las organizaciones

Es claro que la inteligencia artificial es una tecnología de propósito general que tiene el potencial de transformar profundamente las organizaciones modernas, sin embargo, las organizaciones necesitan conocer su estado actual de digitalización a través de una medición interna de su

madurez digital. Estos modelos de madurez no solo incorporan variables e indicadores relativamente comparables, sino que también deben dar cuenta del diseño único de los procesos y la cultura organizacional dominante en la organización lo que implica una ardua tarea de reflexión por parte del liderazgo corporativo.

El panorama de las iniciativas de transformación digital no es muy prometedor, en un reporte ampliamente citado de Capgemini anuncia que al menos dos tercios (2/3) de las iniciativas de transformación digital falla (Koka & Joshi, 2019). La situación es mucho más lúgubre para las iniciativas de inteligencia artificial, según un estudio de RAND Corporation 80% de las iniciativas con IA fallan (Ryseff et al., 2024).

Estas estadísticas pueden generar una fuerte disuasión en que las organizaciones se lancen a experimentar con iniciativas de transformación digital e inteligencia artificial pero el contraargumento puede ser muy contundente, si la probabilidad de fallar excede los dos tercios o más, el 20% de probabilidad de éxito es mejor que el 0% de la inacción. Es por lo tanto que este capítulo llama a que las organizaciones se atrevan a experimentar con sus equipos de trabajo para lograr victorias tempranas que ayuden a catalizar una

transformación digital incremental y sostenida y sean aprovechadas las ventajas que tiene la inteligencia artificial en las organizaciones.

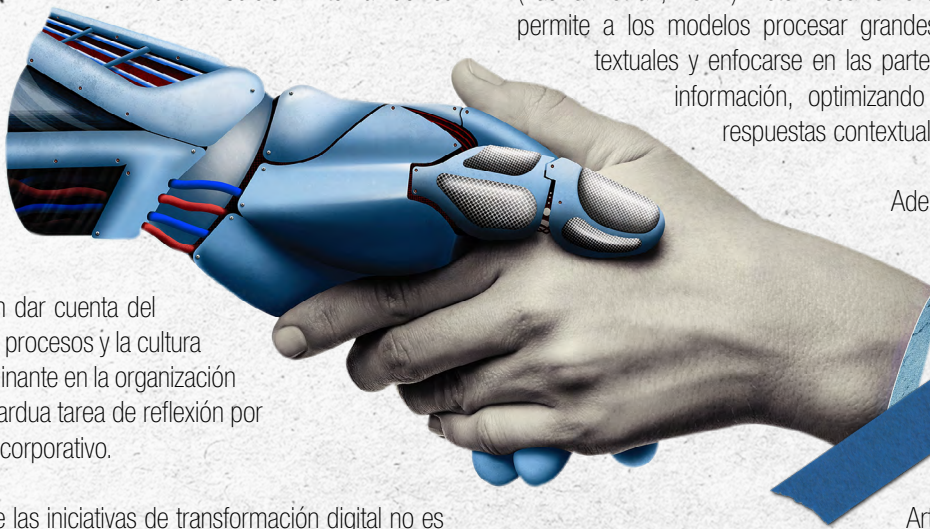
Por otro lado, es necesario discutir los “nuevos alfabetismos” y competencias digitales necesarios para alcanzar el máximo potencial de estas tecnologías en las organizaciones. Los alfabetismos digitales, competencias y habilidades digitales han sido estudiadas ampliamente en la literatura (Tinmaz et al., 2022), sin embargo, aún se presentan grandes brechas de difusión y adopción en las organizaciones, en parte por el acelerado proceso de innovación en términos de digitalización e inteligencia artificial lo que implica una gran velocidad en la obsolescencia del conocimiento adquirido por los individuos.

La correcta adopción de aplicaciones de inteligencia artificial en las organizaciones requiere una comprensión profunda no solo de qué son y cómo operan los modelos de lenguaje (Wolfram, 2023), sino también de los principios técnicos subyacentes, como el mecanismo de atención, introducido por los Transformers (Vaswani et al., 2017). Este mecanismo es fundamental, ya que permite a los modelos procesar grandes cantidades de datos textuales y enfocarse en las partes más relevantes de la información, optimizando así la generación de respuestas contextualmente adecuadas.

Además, entender estas bases técnicas permite a las organizaciones evaluar con mayor precisión las capacidades y limitaciones de los sistemas de Inteligencia Artificial, alineando

su implementación con objetivos estratégicos claros. Esto no solo garantiza un uso más eficiente y ético de las tecnologías, sino que también fomenta una adopción más integrada en los procesos internos, desde la toma de decisiones hasta la mejora en la experiencia del cliente. En resumen, una adopción informada facilita la maximización del valor generado por estas tecnologías, al tiempo que minimiza riesgos asociados, como interpretaciones erróneas o sesgos no deseados en los resultados. En suma, se hace fundamental reconocer que los LLMs no son oráculos que tienen todas las respuestas correctas, sino que tienen fuertes sesgos dados los datos de entrenamiento, valores y los prompts de sistema impuestos por los desarrolladores de cada modelo.

También toma un rol central en las organizaciones de cualquier tamaño y sector de la economía las capacidades



en analítica de grandes cantidades de datos (BDAC, *Big Data Analytics Capabilities*), esta es tal vez una de las capacidades más fundamentales para convertir en valor la promesa de la inteligencia artificial tanto generativa como predictiva (Huynh et al., 2023), por lo tanto se hace pertinente que las organizaciones realicen inventarios de sus activos digitales, y tengan claridad de que datos capturan y procesan, que tipo de información es recopilada en sus data lakes y almacenada en sus *data warehouses*.

Por último, se hace urgente discutir los retos en términos de la seguridad digital que presentan los modelos de lenguaje. Infiltraciones y ex-filtraciones de datos sensibles, privados, confidenciales o secretos, la evidencia anecdótica encontrada en medios de comunicación incluye el caso del gigante de la electrónica Samsung prohibiendo el uso de *chatbots* luego de la filtración de información sensible de la empresa (Gurman, 2023). También se evidencia en el caso Moffatt v.s Air Canadá en el que un chatbot dio información incorrecta a un usuario y la aerolínea fue obligada por una corte a pagar daños y perjuicios (Cecco, 2024). Una revisión de riesgos de seguridad asociados al uso de LLMs se encuentra resumida en el reporte de titulado *The State of Attacks on GenAI* (Pillar Security, 2024).

Hacia la creación y la captura de valor en las organizaciones contemporáneas

En conclusión, la inteligencia artificial se ha consolidado como un elemento clave en la transformación de las organizaciones, ofreciendo oportunidades sin precedentes para generar valor y competitividad. Sin embargo, para que estas oportunidades

se materialicen, es fundamental superar el entusiasmo inicial (*hype*) que rodea a esta tecnología y avanzar hacia su integración estratégica y práctica. Este proceso requiere una comprensión profunda de cómo las tecnologías de Inteligencia Artificial pueden alinearse con los objetivos organizacionales, asegurando que sus aplicaciones no sean simplemente innovadoras, sino también funcionales y relevantes para las metas a largo plazo.



Un punto central en esta transición es la necesidad de adoptar una mentalidad digital que permita entender tanto el potencial como las limitaciones de la inteligencia artificial. Esto incluye realizar un análisis crítico del estado actual de la organización en términos de su transformación digital (*AS IS*) y establecer una visión clara del estado deseado (*TO BE*). Este enfoque estratégico no solo permite identificar las brechas existentes, sino también priorizar las áreas clave para la implementación de IA, asegurando que los esfuerzos estén alineados con las necesidades reales de la organización y su entorno competitivo.

Además, la experimentación desempeña un papel crucial en el proceso de adopción de inteligencia artificial. Probar y evaluar casos de uso específicos permite a las organizaciones validar hipótesis, identificar oportunidades de mejora y mitigar riesgos antes de realizar inversiones a gran escala. Este enfoque iterativo fomenta una cultura organizacional orientada a la innovación, donde los equipos tienen la flexibilidad y el respaldo necesarios para aprender de los errores y refinar sus estrategias. La experimentación, por lo tanto, no solo acelera la curva de aprendizaje, sino que también contribuye a una implementación más efectiva y adaptada a las particularidades de cada organización.

Finalmente, para garantizar el éxito de las iniciativas de inteligencia artificial, es esencial contar con un inventario sólido de datos y un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades clave en los colaboradores. Los datos deben ser de alta calidad, accesibles y gobernados bajo principios éticos y normativos, mientras que los equipos deben estar capacitados para interpretar, gestionar y maximizar el valor que se puede extraer de estas tecnologías. Solo a través de un enfoque integral que combine estrategia, experimentación, gestión de datos y desarrollo de talento, las organizaciones podrán convertir la inteligencia artificial en un motor de transformación sostenible y tangible.



REFERENCIAS

- Cecco, L. (2024, February 16). Air Canada ordered to pay customer who was misled by airline's chatbot. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2024/feb/16/air-canada-chatbot-lawsuit>
- Council, S. (2024, November 13). Bay Area tech company, down from \$12B to \$159M in value, lays off hundreds. *SFGATE*. <https://www.sfgate.com/tech/article/bay-area-chegg-layoffs-blames-google-ai-19913481.php>
- Del Rio-Chanona, R. M., Laurentsyeve, N., & Wachs, J. (2024). Large language models reduce public knowledge sharing on online Q&A platforms. *PNAS Nexus*, 3(9), pgae400. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae400>
- Drummer, A. (2020, November 19). Extracting insights from complex, unstructured big data | IBM. <https://www.ibm.com/think/insights/managing-unstructured-data>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2024). GPTs are GPTs: Labor market impact potential of LLMs. *Science*, 384(6702), 1306–1308. <https://doi.org/10.1126/science.adj0998>
- Gurman, M. (2023, May 1). Samsung Bans ChatGPT, Google Bard, Other Generative AI Use by Staff After Leak—Bloomberg. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-05-02/samsung-bans-chatgpt-and-other-generative-ai-use-by-staff-after-leak>
- Huynh, M.-T., Nippa, M., & Aichner, T. (2023). Big data analytics capabilities: Patchwork or progress? A systematic review of the status quo and implications for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122884. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122884>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Jawad, Z. N., & Balázs, V. (2024). Machine learning-driven optimization of enterprise resource planning (ERP) systems: A comprehensive review. *Beni-Suef University Journal of Basic and Applied Sciences*, 13(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s43088-023-00460-y>
- Koka, P., & Joshi, Y. (2019). Harnessing Operational Insights for Digital Transformation Need for a Business Value Orchestrator.
- Kruppa, M. (2024, November 9). How ChatGPT Brought Down an Online Education Giant. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/tech/ai/how-chatgpt-brought-down-an-online-education-giant-200b4ff2>
- Pai, R. Y., Shetty, A., Shetty, A. D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K., & D'souza, K. J. (2022). Integrating artificial intelligence for knowledge management systems – synergy among people and technology: A systematic review of the evidence. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 7043–7065. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2058976>
- Pillar Security. (2024). The State of Attacks on GenAI | Analysis of Real-World Attacks. <https://www.pillar.security/resources/the-state-of-attacks-on-genai>
- Pratt, G. A. (2015). Is a Cambrian Explosion coming for robotics? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 51–60. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.51>



Ryseff, J., De Bruhl, B. F., & Newberry, S. J. (2024). The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects and How They Can Succeed: Avoiding the Anti-Patterns of AI. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2680-1.html

Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2013). Capitalism, socialism and democracy. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>

Siebel, T. M. (2019). Digital transformation: Survive and thrive in an era of mass extinction. RosettaBooks.

Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? Information Systems and E-Business Management, 21(4), 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>

Thordsen, T., Murawski, M., & Bick, M. (2020). How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. In M. Hattingh, M. Matthee, H. Smuts, I. Pappas, Y. K. Dwivedi, & M. Mäntymäki (Eds.), Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology (Vol. 12066, pp. 358–369). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30

Tinmaz, H., Lee, Y.-T., Fanea-Ivanovici, M., & Baber, H. (2022). A systematic review on digital literacy. Smart Learning Environments, 9(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y>

van Meeteren, M., Trincado-Munoz, F., Rubin, T. H., & Vorley, T. (2022). Rethinking the digital transformation in knowledge-intensive services: A technology space analysis. Technological Forecasting and Social Change, 179, 121631. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121631>

Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, L., & Polosukhin, I. (2017). Attention Is All You Need (arXiv:1706.03762). arXiv. <http://arxiv.org/abs/1706.03762>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Wolfram, S. (2023). What is ChatGPT doing ... And why does it work? Wolfram Media, Inc.

Wu, M., Kozanoglu, D. C., Min, C., & Zhang, Y. (2021). Unraveling the capabilities that enable digital transformation: A data-driven methodology and the case of artificial intelligence. Advanced Engineering Informatics, 50, 101368. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2021.101368>







60 AÑOS LA CUESTIÓN

para poder ev



ÑOS NANDO

volucionar

CAPÍTULO 5

Autor: Alejandro Boada*

* Director del Centro de Innovación y Sostenibilidad. Postdoctorado en Estudios de Género de la Facultad de Psicología de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES de Argentina. Doctor en Administración de Empresas con énfasis en Innovación y Organizaciones de la Universidad de Newcastle Upon Tyne, Inglaterra, y de la Escuela Superior de Comercio de Grenoble, Francia. Master of Science (MSc) en Gestión y Política Ambiental en el IIIIE de la Universidad de Lund en Suecia. Magister en Administración de Empresas (MBA) de L' Écoce Supérieure de Gestion de Paris, Francia. Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia.



NOTA AL LECTOR

Este capítulo nace de un conversatorio memorable que tuvo lugar en el marco de los 60 años de la Facultad. Lejos de ser una exposición académica tradicional, lo que aquí encontrarás es una narración ágil y reflexiva sobre uno de los temas más urgentes de nuestro tiempo: el papel de los seres humanos en un mundo empresarial marcado por la inteligencia artificial.

El texto tiene un tono de crónica contemporánea. Reproduce las voces de sus protagonistas con fidelidad y las entrelaza con datos, estudios y anécdotas que aportan profundidad sin perder cercanía. No hay respuestas definitivas, pero sí muchas preguntas necesarias. Lo que se debate aquí no es solo el futuro de la administración, sino el futuro de quienes la ejercen.

Prepárate para pensar, pero también para sentir. Porque detrás de cada argumento tecnológico, late una preocupación humana.



El año de celebración de los 60 años de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia no es solo una oportunidad para la nostalgia y los recuerdos, sino también un espacio de reflexión sobre el futuro.

En este contexto, la Facultad, bajo la dirección del Centro de Innovación y Sostenibilidad, organizó un panel titulado “¿La administración de empresas en la próxima década: qué será de los humanos?”. El espacio reunió a académicos y profesionales para debatir sobre los retos y oportunidades que plantea la creciente integración de la inteligencia artificial en el mundo empresarial.

Moderado por Daniel Felipe Higuera, egresado de esta casa de estudios, el panel contó con la participación de Alejandro Boada, docente y consultor con enfoque en sostenibilidad e innovación; Óscar Hernández, experto en tecnologías emergentes, cultura organizacional y prospectiva; y el empresario Carlos Alzate, defensor de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en la educación superior. Juntos, exploraron cómo la IA está redefiniendo las competencias humanas, la estructura educativa y la sostenibilidad de las organizaciones.

La pertinencia del conversatorio se enmarca en un momento crucial para la Facultad: mientras la inteligencia artificial transforma aceleradamente el mundo laboral, surgen predicciones inquietantes sobre el futuro de ciertas profesiones. Entre ellas, la administración de empresas ha sido señalada —por estudios, análisis de medios especializados como Forbes y Harvard Business Review, e incluso por plataformas como ChatGPT— como una de las carreras susceptibles de desaparecer o transformarse profundamente en los próximos años.

La automatización y las capacidades de las IA generativas para procesar datos masivos y tomar decisiones estratégicas están desplazando funciones tradicionalmente asignadas a los administradores. Esta nueva realidad plantea la necesidad urgente de repensar el propósito y las competencias de la carrera, para asegurar su relevancia en un entorno donde la tecnología redefine las reglas del juego.



Daniel Higuera comenzó con una pregunta que dejó claro el rumbo y tono de la discusión hacia la injerencia de la tecnología en el presente y el futuro:

"¿Qué será de los humanos en la próxima década, cuando la inteligencia artificial (IA) dirija las decisiones empresariales?"



Carlos Alzate fue el primero en responder. Se inclinó ligeramente hacia adelante, tomó el micrófono y, con voz pausada, expresó: "Pensar en un futuro donde la IA lo controle todo es tentador, pero no creo que esté tan cerca de reemplazar al juicio humano", afirmó. "La IA ha llegado para quedarse, pero no creo que llegue a tomar el control absoluto y reemplazar al juicio humano".

La IA, según Alzate, es una herramienta poderosa, una extensión de nuestra capacidad, pero no la última palabra. Sus reflexiones encontraron respaldo en reportes recientes que confirman que, aunque la IA está revolucionando sectores enteros, aún necesita de la intervención humana para un rendimiento óptimo. Un estudio de PwC indica que la colaboración humano-máquina podría aumentar el PIB global en un 14 % para 2030, reflejando el enorme potencial de esta sinergia.



Óscar Hernández tomó la palabra con la precisión de un analista de la relación que hay entre innovación y la prospección del futuro. "La colaboración humano-IA ya no es una opción; es un hecho". Citó estudios de Deloitte y el MIT que revelan cómo la combinación de la intuición humana y la capacidad analítica de la IA supera en eficiencia al trabajo en solitario. Según investigaciones de Deloitte, el 66 % de las empresas que implementan IA reportan una mejora significativa en la toma de decisiones, mientras que

el MIT ha demostrado que los equipos colaborativos humano-IA son un 22 % más efectivos que los humanos trabajando solos. "Más que irrelevancia, lo que enfrentamos es un cambio en cómo definimos el liderazgo", dijo. La colaboración humano-IA, explicó, es la clave.

Finalmente, **Alejandro Boada** intervino invitando a la reflexión. "Lo que hemos creado no es solo una máquina, es un ser digital, capaz de aprender, corregirse y, en algunos casos, alcanzar una suerte de autoconciencia", afirmó. La imagen que evocaba era la de inteligencias digitales que, aunque carentes de emociones, podían emular procesos cognitivos complejos.



Boada se refirió a la IA generativa, una rama que ha visto un crecimiento exponencial desde la llegada de modelos como ChatGPT y los generadores de imágenes hiperrealistas, tecnologías que ya no solo responden, sino que anticipan necesidades y se reinventan. Alertó sobre la posibilidad de que los líderes humanos, si no se adaptan, puedan perder relevancia frente a estos nuevos 'seres' digitales. Era un recordatorio de que la IA no es simplemente un avance tecnológico; es un competidor en el terreno de la toma de decisiones estratégicas.

Daniel enunció la siguiente pregunta, llevando la discusión al plano educativo:

¿Cómo enfrentar la educación y la sociedad en un mundo donde el 90 % de los trabajos administrativos hayan sido eliminados por las inteligencias artificiales especializadas?

La conversación tomó entonces un rumbo aún más técnico. La atención en el auditorio se mantuvo firme mientras los panelistas empezaban a proyectar escenarios sobre cómo la IA influirá en la formación de las futuras generaciones. Alzate fue directo: subrayó la necesidad de un cambio profundo en los sistemas educativos.

“La enseñanza tiene que ser modular y adaptativa, como lo es el mundo tecnológico”, afirmó.

Este enfoque, explicó, coincide con la tendencia global hacia el aprendizaje personalizado, que busca adaptar tanto el contenido como el ritmo a las necesidades individuales de los estudiantes. Plataformas como *Coursera* y *Khan Academy* ya están adoptando modelos que integran IA para recomendar rutas de estudio ajustadas al rendimiento de cada estudiante.

Boada añadió una capa más al debate, esta vez con un matiz más humano y familiar. Habló de la creciente dependencia tecnológica que afecta a las generaciones más jóvenes. “Estamos creando una generación que ha delegado sus habilidades básicas en dispositivos”, afirmó, recordando una experiencia personal donde su hija se perdió en la ciudad sin ayuda de aplicaciones de navegación.

“Le quité el Waze y le pedí que encontrara el camino sin él. La vi perdida, como si le hubiera arrancado una parte de su mente”.

No se trataba solo de una anécdota familiar. Era, en sus palabras, una metáfora de un fenómeno generacional: el desplazamiento de habilidades esenciales hacia dispositivos externos. Un estudio reciente de *Common Sense Media* refuerza su observación, indicando que el 41 % de los adolescentes en Estados Unidos siente ansiedad si no tiene acceso a un *smartphone*.

La dependencia tecnológica, argumentó Boada, no solo afecta la eficiencia, sino también la resiliencia y el pensamiento crítico: dos habilidades clave para navegar un futuro incierto.

Hernández retomó la conversación con una afirmación contundente: la intuición sigue siendo el bastión más difícil de replicar por las máquinas.

“La intuición no es azar. Es la acumulación de experiencia y conocimiento, algo que la IA aún no puede igualar”, dijo, respaldándose en ejemplos del ámbito empresarial, donde decisiones intuitivas han marcado la diferencia en momentos críticos.

Sus palabras resonaron con los hallazgos del World Economic

Forum, que subraya la importancia creciente de las habilidades humanas como la toma de decisiones y la creatividad en un contexto donde la IA asumirá cada vez más las tareas rutinarias.

“La educación no solo debe prepararnos para usar la tecnología, sino para entender cuándo y cómo confiar en ella”, concluyó, enfatizando la necesidad de un enfoque pedagógico que forme a individuos capaces de discernir, evaluar y liderar en un entorno saturado de información.

El ámbito laboral fue la siguiente inquietud que planteó el moderador:

¿Es factible un escenario en el que los empleados sean entrenados no para liderar, sino para seguir instrucciones de una IA?

“Es posible, sí. La IA puede dictar instrucciones más detalladas y precisas que un supervisor humano”, explicó Alzate sin rodeos.

Recordó ejemplos de la industria en los que los trabajadores ya reciben formación mediante simulaciones de realidad virtual que integran IA. Mencionó casos concretos, como el de Ecopetrol y otras empresas que han logrado reducir errores operativos y accidentes gracias a entrenamientos impulsados por su empresa. Sin embargo, advirtió que una dependencia absoluta de la IA puede derivar en una pérdida de criterio humano: una forma de dependencia cognitiva.

Hernández tomó el relevo y profundizó en el impacto cultural que este tipo de formación podría tener dentro de las organizaciones. “La inmediatez y la eficiencia que ofrece la IA están modificando la expectativa de permanencia y crecimiento en las empresas”, comentó.

“La gente ya no espera décadas para ascender, y la tecnología amplifica esa sensación de inmediatez”.



Se refería a lo que muchos analistas han denominado la cultura de la inmediatez, un entorno donde los trabajadores esperan resultados rápidos y, al no obtenerlos, pierden el interés por las oportunidades a largo plazo. Su reflexión provocó leves asentimientos en la sala.

Boada intervino entonces, con una visión que puso en alerta al auditorio. Introdujo la idea de que formar empleados para seguir instrucciones de una IA podría fomentar una mentalidad de obediencia peligrosa, especialmente en escenarios críticos.

“Necesitamos formar a las personas para que sepan cuándo seguir y cuándo cuestionar”, dijo.

“Un empleado entrenado solo para obedecer puede volverse vulnerable si la IA comete errores o actúa fuera de contexto”, argumentó con firmeza.

Sus palabras dejaron claro que la formación del criterio sigue siendo una responsabilidad humana, incluso en entornos automatizados.

Nuevamente, la discusión giró en torno a la formación y al papel de la educación en quienes se preparan como administradores de empresas:

Si la IA puede superar las capacidades humanas en funciones administrativas, ¿debemos replantearnos el propósito de la educación y la administración de empresas?



Las respuestas fueron unánimes: es necesario un replanteamiento profundo.



“Ya no basta con enseñar gestión de procesos y teorías administrativas tradicionales. Necesitamos enseñar a los estudiantes cómo trabajar en un entorno donde la IA no solo apoya, sino que toma decisiones”, afirmó **Alzate**, para luego añadir con convicción:

“Si la IA supera a los humanos en las tareas administrativas, nuestro rol debe evolucionar hacia la supervisión y la estrategia, hacia áreas que la IA no puede alcanzar, como la empatía, la negociación y la gestión del cambio”.

La idea de incluir programas especializados en inteligencia artificial aplicada a la administración dejó de sonar como una innovación: se planteó como una necesidad urgente.

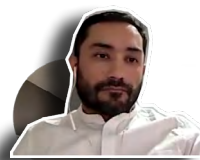
Boada fue más allá y dirigió la atención hacia el fondo del asunto: la formación ética.



“La educación debe enfocarse en formar a los estudiantes para que desarrollen un juicio ético y una capacidad crítica frente a las decisiones que la IA pueda tomar. No se trata solo de implementar la tecnología, sino de enseñar a los futuros líderes a cuestionar, a desafiar y a decidir cuándo y cómo intervenir”.

Alzate replicó de inmediato, aportando una visión estructural:

“La administración de empresas debe ser repensada desde sus cimientos. No para ser eliminada, sino para adaptarse y encontrar un nuevo propósito que combine tecnología y humanidad en una fusión complementaria”.



Boada y **Hernández** coincidieron en un punto clave: las universidades no pueden seguir ofreciendo programas que ignoren la transformación tecnológica.

Propusieron el desarrollo de posgrados y cursos de formación continua que aborden temas como la gobernanza de tecnologías exponenciales, la ética de la IA y las habilidades de liderazgo en entornos híbridos.



“Ya no basta con enseñar la teoría administrativa tradicional”, puntualizó Hernández.

“Los programas académicos deben incluir componentes sobre la ética de la tecnología, la gestión de crisis en entornos automatizados y la colaboración efectiva con herramientas de IA”.

Finalmente, Daniel Higuera se adentró en el terreno de la sostenibilidad con una pregunta que retumbó como una alerta silenciosa en el auditorio:

¿La obsesión por la innovación constante está contribuyendo al desperdicio y a la obsolescencia programada más que al desarrollo sostenible?

“La innovación constante está creando productos y servicios que no siempre son necesarios, y esto contribuye al desperdicio y a la obsolescencia programada”, señaló Daniel, abriendo la última discusión del día.

Boada, con su tono reflexivo habitual, defendió el valor de la innovación, pero no sin una advertencia clara.

“La creatividad nos ha llevado a avanzar, pero debemos ser conscientes del impacto que dejamos”, dijo, evocando una escena de Isaac Asimov donde la inteligencia crece tanto que acaba por devorarlo todo. La alusión no era gratuita: hoy sabemos que los centros de datos que sostienen la “nube” —tan etérea en el lenguaje común— representan cerca del 1 % del uso global de electricidad y emiten tanto CO2 como la industria aérea.

Hernández complementó la reflexión desde un ángulo más técnico.

“La desmaterialización de la innovación —el hecho de que muchas soluciones ya no sean físicas— nos hace olvidar el impacto que tienen. La nube no es solo un concepto; es un conjunto de servidores que consumen energía y emiten gases de efecto invernadero”, explicó. Sus palabras resonaron con fuerza cuando citó un informe de Greenpeace que advierte sobre el consumo energético desproporcionado de los centros de datos y el uso de energías no renovables por parte de algunas de las mayores empresas tecnológicas del mundo.

El panel concluyó con una nota que desvió la mirada hacia el interior de cada persona: la resiliencia emocional.

Boada alertó sobre un desafío que aún no ocupa los titulares tecnológicos, pero que avanza silenciosamente.

Según la OMS, las enfermedades mentales podrían convertirse en la próxima gran epidemia global, alimentadas por la sobrecarga de información y la presión constante.

“Tenemos que preparar a nuestras futuras generaciones no solo para sobrevivir en un mundo dominado por la tecnología, sino para hacerlo con mente y corazón firmes”, dijo, evocando la imagen de un programa de supervivencia donde los participantes deben enfrentarse a lo básico de la vida.

“Es una metáfora, sí, pero también una realidad. Necesitamos que los futuros profesionales puedan desconectarse y recordar cómo es vivir sin la mano constante de la tecnología”.

Hernández cerró con una reflexión que condensó el espíritu del encuentro:

“La exigencia va a aumentar, porque las herramientas lo permiten. Pero la decisión de cómo usamos ese tiempo, de si lo dedicamos a crecer o a depender de lo fácil, será lo que determine nuestro lugar en el futuro”.

El panel finalizó dejando una huella más profunda que técnica. El dilema ya no era solo empresarial o educativo. Era existencial.

La administración de empresas —y la humanidad misma— se encuentra frente a una bifurcación inevitable: adaptarse y liderar, o dejarse arrastrar por una corriente que avanza sin pausa y que no espera por nadie.



MIRA LA ENTREVISTA



¡GRACIAS!

Profesores, estudiantes
y funcionarios.



Gracias...

... Gracias a todas las personas que han compartido con nosotros a lo largo de nuestra existencia.

Gracias a quienes estuvieron solo por un instante y a quienes nos han acompañado por años, dejando su presencia marcada en esta historia que hoy celebramos.

Gracias también a quienes ya no están entre nosotros y descansan en paz: su huella permanece imborrable.

El futuro que nos espera se construye sobre esas bases, sobre los momentos y recuerdos en los que ustedes también fueron parte.

A las próximas generaciones de docentes, funcionarios, estudiantes, madres y padres, les dejamos este mensaje: no sabemos con certeza qué traerá el mañana, pero tengan la seguridad de que aquí siempre encontrarán un espacio para crecer, aprender y vivir.

Nuestra historia ha sido brillante. No tengan dudas de que nuestro futuro, también lo será.

GRACIAS.

Gracias infinitas...

... A cada una de las personas que nos regaló su tiempo, sus recuerdos y su voz para construir este libro: gracias. Sus palabras no solo enriquecieron estas páginas, también le dieron vida y alma a la historia de nuestra Facultad.

Con sus testimonios, anécdotas y reflexiones logramos tejer un relato que trasciende cifras y fechas, y que refleja la esencia de lo que hemos sido y lo que soñamos seguir siendo.

Este libro es también suyo: porque sin ustedes, su generosidad y su memoria, la historia estaría incompleta.

GRACIAS POR PERMITIRNOS NARRAR, A TRAVÉS DE USTEDES, LA GRANDEZA DE ESTOS 60 AÑOS.















Continuará...





Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

