

EL FUTURO DE LA
**PROFESIÓN DE
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**
EN COLOMBIA

UNA MIRADA DESDE LA PROSPECTIVA EXPONENCIAL



**CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
JUNTOS LOGRAMOS MÁS



CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - CPAE

El Consejo Profesional de Administración de Empresas es un organismo administrativo del nivel nacional con naturaleza propia, adscrito al despacho del Ministro de Comercio, Industria y Turismo. Fue creado en virtud de la ley 60 de 1981 y reglamentado mediante el Decreto 2718 de 1984. Se encarga de proteger y propender por el ejercicio legal de las profesiones de Administración de Empresas, Administración de Negocios y otras denominaciones aplicables a través de la expedición de la matrícula profesional, el fomento a la calidad académica, el apoyo al desarrollo de la investigación, y la contribución al desarrollo empresarial y social del país.

EQUIPO TEMÁTICO EN PROSPECTIVA - CPAE

OLGA LUCÍA MONTES GORDILLO

Directora Ejecutiva

FELIPE KOEN MERCHÁN

Asesor Estratégico de la Dirección Ejecutiva

MARÍA CAMILA PARIS CARLOS

Coordinadora de Promoción y Divulgación

LUIS CARLOS RODRÍGUEZ GUERRA

Profesional de Apoyo Coordinación de Promoción y Divulgación

EQUIPO DE APOYO CPAE

JOSE GREGORIO LEANDO VIASUS

Coordinación de Registro

IVÁN DARÍO MANRIQUE GUALDRÓN

Coordinador Administrativo

GIOVANNI ESPINOSA LIÉVANO

Profesional en Gestión Jurídica

MARCELA SIERRA FINO

Profesional en Gestión Tecnológica

ANGELA MARÍA SÁNCHEZ VARGAS

Profesional en Control Interno

Todos los derechos reservados

Todos los derechos reservados. No se permite reproducción total o parcial de ninguna parte de esta obra, ni su comercialización ni publicación en cualquier medio, sin el permiso previo y escrito del Consejo Profesional de Administración de Empresas © Propiedad Intelectual del Consejo Profesional de Administración de Empresas (Noviembre) de (2022).

EQUIPO A CARGO DE LA INVESTIGACIÓN:



OSCAR HERNÁNDEZ BECERRA

Cofundador Exponencial

ADRIANA ZAMBRANO

Prospectivista líder de la investigación



MIEMBROS DEL CIRCULO ESTRATÉGICO CPAE

Este grupo de profesionales de diversas áreas del conocimiento y perfiles laborales, aportaron su tiempo y su visión divergente, en sesiones de conversación colectiva donde el foco fue el presente y futuro de la Profesión de Administración de Empresas en la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, permitiéndonos generar un IQ Colectivo del proceso que se incluye en algunos apartados de esta exploración.

ALBERTO MUNEVAR ÁVILA

Consultor. Economista, especialista en Organizaciones, Responsabilidad Social y Desarrollo.

ANDRÉS FELIPE GONZÁLEZ JIMÉNEZ

Estudiante del programa de Administración de Empresas en la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

CAMILO ANDRÉS ROJAS PARDO

CEO de la empresa LIGHTHOUSE GROUP.

CATALINA ESPINAL VARGAS

Profesional Administrativa y Financiera Especializada para la FAO de la ONU.

DANIELA RICO BALVIN

Coordinadora de las estrategias y programas de innovación de la ANDI.

DIANA CAROLINA GARZÓN

Decana Escuela de Administración Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt

DIANA CECILIA ZULUAGA RENDÓN

Directora de Estrategia y Prospectiva en Corporación Ruta N

DIANA CRISTINA MORALES IDÁRRAGA

Coordinadora Técnica de Formación Pertinente y Gestión de Talento Humano de Fundación Corona.

DIEGO MAZO

Rector General CEIPA Business School

GISELLE BECERRA

Directora Ejecutiva de ASCOLFA

GUADALUPE ARISTIZABAL

Trabajadora Social especialista en escenarios de paz.

IVÁN FRANCO

Asesor de la Dirección de Economía, Estudios y Política de la Secretaría de Cultura de la Alcaldía Mayor de Bogotá

JOAN ROMERO

HR Generalist Latam en Network Redux.

JUAN CARLOS ILLERA

Decano del programa de Administración de Empresas en la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

JUAN ESTEBAN PALACIO

Director de Recursos Humanos del Grupo Sinmenteco.

JUAN PELÁEZ

CEO de Futuros Residentes.

JUANITA RUÍZ

Profesional en Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

LAURA MARÍA AYALA

Líder de Innovación de El Colombiano

LUIS ESCALANTE

Director de Negocio Be Academy y Miembro de la junta de Anpro Corredores de Seguros S.A.

MARISOL FORERO CÁRDENAS

Coordinadora Técnica de Orientación Socioocupacional y Habilidades Socioemocionales de la Fundación Corona.

MAYRA ALEJANDRA ARIAS CANTE

Profesional de Estrategias de Educación Media de la Secretaría Distrital de Educación.

MIGUEL VANEGAS

Empresario y Presidente Empreandinos

OMAR ALONSO PATIÑO

Director Programas de Doctorado, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN

PAMELA PEÑA

CEO y fundador Estrategia Cardinal

SERGIO ALEJANDRO OSPINA ROCHA

Estudiante del programa de Administración de Empresas en la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

VALENTINA GARZÓN NOGUERA

Estudiante del programa de Administración de Empresas en la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

**EDITORIAL**

04

**ESTACIÓN 1
TERRENO DE PARTIDA**

07

**ESTACIÓN 2
CÍRCULO ESTRATÉGICO
DE EXPERTOS**

14

**PARTE 3
CONSTELACIÓN DE
TENDENCIAS**

19

**PARTE 4
MAPA DE VIAJE HACIA
EL FUTURO**

23

**PARTE 5
DIRECCIONADORES
QUE PUEDEN CAMBIAR
EL RUMBO**

34

**REFLEXIONES FINALES**

45

**BIBLIOGRAFÍA**

47





EDI- TORIAL

OLGA LUCÍA MONTES GORDILLO

Directora Ejecutiva del Consejo Profesional de Administración de Empresas.

Cada vez más, la educación superior es menos inmune a los cambios volátiles que experimenta nuestro mundo. La tecnología, el rápido cambio del contexto, así como una presión constante por alcanzar un desempeño creciente, nos obligan a construir nuevo conocimiento para brindar una formación que permita la adaptación efectiva a retos y realidades que resultan difíciles de predecir y anticipar. ¿Cuáles son los recursos más importantes que disponemos en la educación superior para enfrentar estas circunstancias y salir fortalecidos y más resilientes de ellas?

Desde el Consejo Profesional de Administración de Empresas CPAE, creemos que la inteligencia colectiva es una capacidad que debemos desarrollar para un mundo que a penas empezamos a comprender y para el cual estamos poco preparados como individuos formados bajo esquemas tradicionales de educación. Por ello, la capacidad para valorar y conversar con miradas diversas, relacionándonos desde la humildad de movernos siempre desde certezas temporales, entendiendo la incertumbre como una circunstancia que nos abre una oportunidad creativa, resultan postulados esenciales para desenvolvernos en un mundo en el que debemos estar cada vez más presentes y hacia el cual debemos tornarnos más y no menos sensibles.





Sin esta sensibilidad hacia el entorno y hacia otros, no podremos interpretar corrientes, movimientos ni señales, así como tampoco comprender lo que revelan de aquello que está emergiendo bajo lo que resulta evidente.

Es, así como lo afirma John Seely Brown, investigador norteamericano y ex director de Xerox-Parc, un mundo de “agua blanca”, un término proveniente de la navegación competitiva de kayaks, para indicar la dificultad de alcanzar un alto desempeño en un medio que está en constante cambio, volátil y de alto riesgo.

La Administración de Empresas es una carrera que está navegando, como la mayoría de profesiones, un contexto de “agua blanca.” Nuevos competidores pueden surgir y cambiar drásticamente la manera como las empresas dominantes han estructurado sus negocios, transformando sectores en corto tiempo.

Las empresas conocidas como startups son pequeños laboratorios de experimentación que con una radical orientación a resultados y desde un ADN de innovación, buscan lograr crecimientos exponenciales apalancados en nuevas formas de organización y tecnología. Así mismo, las empresas construyen escuelas corporativas para acelerar sus capacidades de adaptación a contextos particulares, complejos y cambiantes, lejanos a las aulas de clase.

Es fundamental que los actores que componen un ecosistema de la profesión empiecen a llevar a cabo conversaciones sobre su futuro

La invitación es a desarrollar una inteligencia colectiva que nos permita aprender de los eventos disruptivos que no podemos predecir y que, con total certeza, no podremos enfrentar de manera solitaria.

El presente estudio, **“El futuro de la profesión de Administración de Empresas en Colombia – una mirada desde la perspectiva exponencial”**, desarrollado por el Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) con la asesoría de Exponencial Laboratorio de Futuros, en cabeza de Oscar Hernández Becerra como Cofundador y Adriana Zambrano como prospectivista de la investigación, nace de este anhelo de relacionarnos con la incertidumbre, no como un factor paralizador sino por el contrario, como un movilizador hacia la acción creativa y colectiva.

Agradezco especialmente a los 48 actores de diferentes organizaciones que participaron en la construcción de este estudio, a través de aportes valiosos y divergentes, desde motivaciones que surgen desde una filosofía de generosidad y colaboración hacia la profesión de Administración y nuestra entidad. Esperamos poder seguir contando con ustedes hacia adelante, en un modelo de Círculo Estratégico que anhelamos, integre muchos más miembros, cada vez más diversos, en el futuro.



NAVE- GACIÓN

Invitamos al lector a revisar este documento con ojos de explorador para que pueda transitar por cada una de las siguientes cinco estaciones en este viaje hacia el futuro de la profesión de Administración de Empresas en Colombia.

ESTACIÓN

01

**TERRENO DE
PARTIDA**



Analizamos y consolidamos los actores y elementos del entorno donde se desenvuelve la profesión de Administración de Empresas en Colombia hoy

ESTACIÓN

02

**CÍRCULO
ESTRATÉGICO
DE EXPERTOS**



Abrimos espacios de inteligencia colectiva con 26 expertos que nos permitió identificar 98 insights a través de conversaciones de valor.

ESTACIÓN

03

**CONSTELACIÓN
DE
TENDENCIAS**



Escaneamos señales desde los diferentes frentes en los que se moverá la profesión en el futuro y descubrimos 120 fuerzas generadoras de cambio.

ESTACIÓN

04

**MAPA DE
VIAJE HACIA
EL FUTURO**



Consolidamos 46 fenómenos clave que son susceptibles de evolucionar y tener un impacto y los agrupamos en cuatro frentes estratégicos.

ESTACIÓN

05

**DIRECCIONA
DORES QUE
PUEDEN
CAMBIAR EL
RUMBO**



Profundizamos en 10 direccionadores que pueden representar puntos de transformación y llevar a plantear acciones desde el presente.



ESTACIÓN

01

TERRENO DE PARTIDA





Esta primera estación la hemos denominado “Terreno de partida” y representa la base donde iniciamos y los elementos del entorno donde se desenvuelve la profesión de Administración de Empresas en Colombia. Este proceso se divide en dos partes, la primera, la identificación de actores que hacen parte de este viaje y la segunda, la recopilación de los 22 datos claves de la Administración de Empresas en el 2022, que permitirán comprender el ambiente del tejido empresarial del país y de la formación de la profesión.

MAPA DE ACTORES

Entender cuáles son nuestros compañeros de este viaje hacia el futuro representó el reto inicial, es claro que la interacción y las relaciones que se establecen actualmente y se pueden establecer a futuro, representan un aspecto vital para tener en cuenta para la profesión. Diversas han sido las posturas relacionadas con este proceso han sido planteadas y todas ellas enfatizan en la importancia de su identificación y posterior gestión pues pueden afectar o beneficiar las acciones presentes y futuras que se puedan llevar a cabo.

Se identificaron 48 organizaciones y roles de personas desde un foco retador, donde no sólo se reconocieron aquellos actores naturales: academia, entidades públicas y empresas, sino también aquellos que han cobrado importancia en los últimos años o que probablemente la tendrán en un futuro y, por tanto, representan un punto de vista vital en esta exploración, considerando su aporte en función de la profesión de administración de empresas o de su ámbito de estudio, es decir, la empresa.

Se realizó una evaluación cualitativa combinando diversos modelos y se seleccionaron las siguientes cinco (5) variables que se evaluaron con cada uno de los actores y que representan aspectos de valoración presente y futura: influencia, importancia, interés, impacto y poder.

Con esa información, se tomó la decisión de generar tres categorías de clasificación partiendo del modelo de visualización de cebolla Capacity denominado Works desarrollado por GIZ que identifica a los actores en las siguientes tres categorías, en este caso clasificadas según la siguiente ilustración:





22 DATOS CLAVES 2022

de la Administración de empresas en Colombia en



Se realizó un escaneo del ambiente del hoy de profesión y por ende del sector para identificar el terreno de partida de esta exploración hacia el futuro de la profesión y de esta manera contextualizar al lector frente a la situación que afronta el tejido empresarial del país, considerando que es el eje de estudio de la profesión de administración de empresas; así como, datos de impacto sobre la formación de la profesión en Colombia.

Con el fin de focalizar la atención, se seleccionaron cuidadosamente 22 hechos clave y cifras relevantes, 11 que se presentan en la Subestación: Entorno empresarial colombiano y los 11 restantes que constituyen la Subestación: Ambiente de la formación de la profesión en Colombia.

SUBESTACIÓN:
ENTORNO EMPRESARIAL
COLOMBIANO

01

“En Colombia, entre 2018 y 2019 el PIB se incrementó en 2,6% y 3,2%, pero **la aparición del COVID-19 generó una de las mayores caídas del PIB en la historia del país (-7%)**. La recuperación de la economía se dio en el corto plazo, pues **en 2021 aumentó 10,7%, uno de los mayores incrementos registrados en el mundo**. En el primer trimestre de 2022, se mantuvo la dinámica y el PIB creció 8,5%” (MinComercio, 2022).

02

Según la Superintendencia de Sociedades, de las **1000 empresas más grandes a nivel nacional (medidas por los ingresos operacionales)**, “**el 31% corresponde al sector comercio**, el 30.5% a manufactura, el 27.1% a servicios, el 4,8% a construcción, el 4.3% a minero – hidrocarburos y el 2.3% al agropecuario” (SuperSociedades, 2022).



03

De acuerdo con el último reporte presentado el 2020 por el Banco Mundial del Doing Bussines, índice que refleja el clima de negocios, **“Colombia se mantuvo en el tercer puesto en Latinoamérica**, después de México y Chile. (...) En este reporte el país mejoró su calificación en temas importantes como: **apertura de empresas**, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, protección a inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo y resolución de insolvencias” (MinComercio, 2022).

04

“Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), **cerca del 90 % de las empresas del país son micro** y del total de empresas creadas durante 2021 el 99,4 % pertenecen a este tipo de negocio. Uno de los principales retos para Colombia está asociado con impulsar de manera “multidimensional” a la microempresa en su camino hacia la formalización para reducir la desigualdad y mejorar las condiciones sociales y económicas de los emprendedores” (Forbes, 2022).

05

“Las empresas de alto crecimiento constituyen actualmente el sector más dinámico de la economía debido a su contribución a la creación de empleo a largo plazo, aportes para la creación de ideas innovadoras y esfuerzos en el mejoramiento de la productividad” (Confecamaras, 2018)

06

En la región **Bogotá - Cundinamarca se domicilian 533 empresas**, estas aportan **63.5% (\$576.7 Billones) del total de ingresos operacionales**. En Antioquia se domicilian **186 empresas que aportan 16.2%** (\$147 Billones) de ingresos operacionales (SuperSociedades, 2022).

07

De acuerdo con el Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), **se encontró una tendencia decreciente a lo largo de los últimos cinco años del indicador de los Empresarios Establecidos en Colombia**, o sea, “aquellos que han estado reconociendo salarios, honorarios o cualquier otra forma de pago, en dinero o en especie, durante más de 42 meses. (...) Esta tendencia exige establecer programas orientados a mantener activas las empresas porque el valor de la pérdida de Empresarios Establecidos es muy alto, pues ya han pasado el ciclo de los 42 meses, y son fundamentales para el desarrollo económico de Colombia” (Varela, 2022).

08

Con base en el modelo de Tubería Empresarial del estudio GEM, que refleja “las propensiones de la población hacia cada una de las etapas del proceso empresarial, (...) se identifica que la **propensión de las mujeres es inferior a la de los hombres** y, por ello es necesario determinar las competencias que faltan por desarrollar en las mujeres y diseñar e implementar programas orientados a resolver esas dificultades” (Varela, 2022).



09

“En países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el número de empresas de alto crecimiento asciende en promedio a 10.508, en contraste, **en países como Colombia en el 2017 las empresas de alto crecimiento fueron 1.000**, mientras que Brasil este número ascendió a 28.304 empresas”, según lo reveló un estudio de Confecámaras (Confecamaras, 2018).

10

De acuerdo con el listado de las 10 empresas emergentes más prometedoras de Colombia según LinkedIn, **los CEO mayoritariamente han cursado pregrados de negocios o administración de empresas**. Otras disciplinas que se identificaron fueron en ingeniería industrial, economía, ingeniería electrónica e ingeniería mecánica. Fuente: Análisis propio realizado con base en los perfiles publicados por los CEO en (LinkedIn, 2022).

11

Los CEO que han efectuado un posgrado ha sido un MBA o programas relacionados con negocios y la mayoría ha complementado su formación en temas de emprendimiento con programas desarrollados por universidades o aceleradoras como Y Combinator. Fuente: Análisis propio realizado con base en los perfiles publicados por los CEO en (LinkedIn, 2022).

12

En 2022, **350 programas universitarios activos** de las denominaciones reconocidas por el CPAE (Administración de Empresas, Administración de Negocios y otras denominaciones), lo cual refleja la amplia **oferta de programas universitarios relacionados**. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022)

13

De los graduados de los programas de administración de empresas y afines del año 2019 que eran cotizantes dependientes en el 2020, **el 31,5% tenían un salario de enganche entre 1,5 y 2,5 SMMLV**. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

14

Entre **2017 y 2021 se han graduado en Colombia 116.918 profesionales** de los programas cuyas denominaciones son reconocidas por el CPAE. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

SUBESTACIÓN:
AMBIENTE DE LA FOR-
MACIÓN DE LA PROFE-
SIÓN EN COLOMBIA



15

Del total de programas activos, **96 son ofertados en Bogotá D.C., concentrando el 27% de la oferta; seguido de Antioquia con 41 programas, constituyendo el 12%**; y le sigue Valle del Cauca con 33 programas, representando el 9% de la oferta. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

16

Los programas reconocidos por el CPAE constituyen **la segunda disciplina con mayor número de matriculados en nivel profesional en el 2021**: en el primer semestre de dicho año hubo 146.906 estudiantes matriculados en programas universitarios activos de las denominaciones reconocidas por el CPAE, constituyendo el 9,37% de matriculados a nivel nacional en el 2021-I. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

17

En el 2021, **mayoritariamente (65%) las mujeres seleccionaron los programas universitarios de las denominaciones reconocidas por el CPAE** para iniciar los estudios de nivel superior. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

18

De los graduados de los programas de administración de empresas y afines entre los años 2017 – 2019 que se graduaron en Bogotá, Antioquia, Atlántico y Valle del Cauca, en promedio, el 66% se mantiene trabajando en el mismo lugar donde se graduó, el restante ha migrado a otros departamentos. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

19

Entre 2017 y 2020 los graduados de las profesiones de Administración de Empresas, Administración de Negocios y otras denominaciones afines **representaban anualmente el 12% de los graduados del nivel de formación universitario**. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

20

Los recién graduados de los programas reconocidos por el CPAE tienen una tasa de cotización por encima del promedio nacional, **con el 74% vs. el 68,9%**. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

21

De los graduados de los programas de administración de empresas y afines entre los años 2017 - 2019 que se encontraban vinculados al sector formal de la economía en el año 2020, **el 17% están trabajando en el sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas**. Fuente: Cálculos propios de acuerdo con información del (MinEducación, 2022).

22

En los resultados del Saber Pro del año 2020, entre los diferentes estudiantes que lo presentaron a nivel nacional de los diferentes programas académicos, el promedio del puntaje global estuvo entre 135 y 153 puntos, particularmente, para el núcleo básico de conocimiento de Economía, Administración y Contaduría el promedio estuvo en 143 puntos (ICFES, 2021).



ESTACIÓN

02

**CÍRCULO
ESTRATÉGICO
DE EX-
PERTOS**





En esta segunda estación consolidamos con un grupo de 26 profesionales de diversas áreas de conocimiento y una gran apertura para aportar al proceso nuestro **Círculo Estratégico de Expertos**. Con ellos, recopilamos la información a través de la realización de dos talleres: uno presencial y otro virtual, y un complemento en una encuesta focalizada.

Todo este material se clasificó, analizó y categorizó en 98 insights que representan el presente y el futuro de la profesión

En los talleres utilizamos las siguientes **tres herramientas** de captura de información y activación de conversaciones de valor:

(1) Pre-Mortem para identificar causas de pérdida de relevancia de la profesión.

(2) Círculo Estratégico (4) preguntas activadoras del presente y (4) preguntas activadoras del futuro desde el análisis y las posturas.

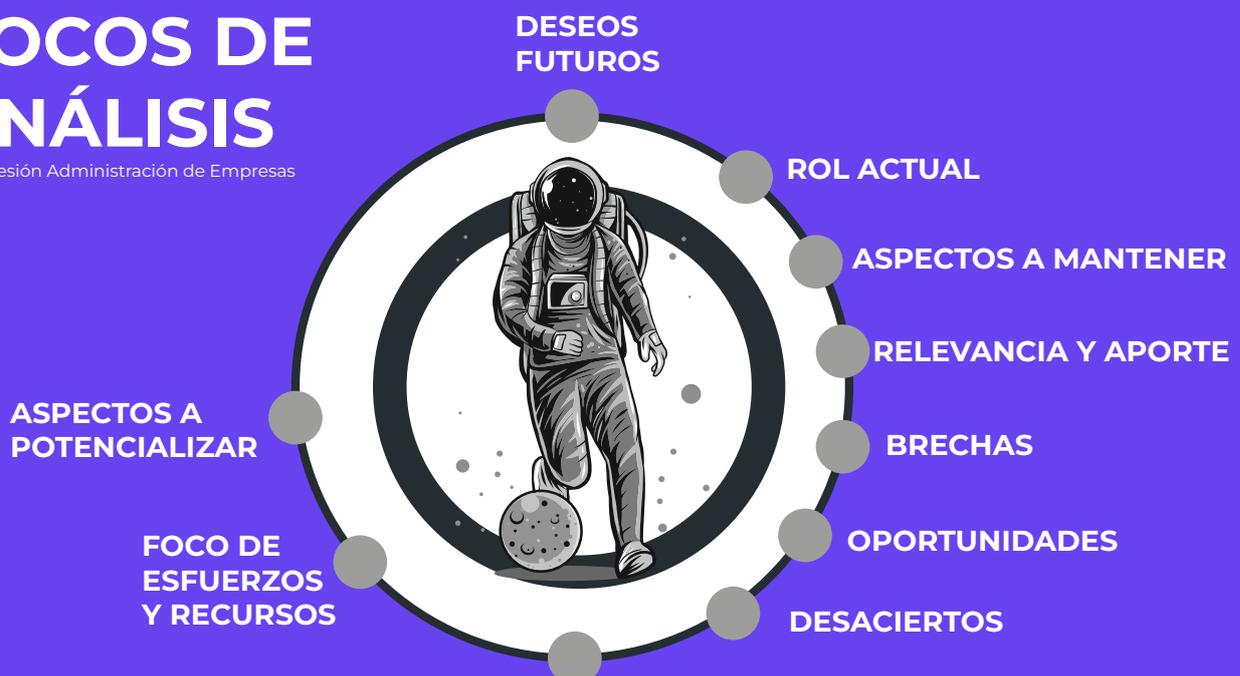
(3) Noticias del Futuro representación visual sobre el deseo para la profesión en 10 años expresada en un titular de un tabloide.

De estos espacios recopilamos un total de 734 pronunciamientos, distribuidos en 9.152 palabras por parte de los invitados tanto presenciales como virtuales. Todos los aportes se clasificaron, analizaron y categorizaron en **9 focos de análisis que se presentan en el siguiente gráfico** y que dió como resultado la identificación de:

(24%) Potenciales causas de pérdida de relevancia
 (23%) Realidad de la profesión, relevancia actual y focos de trabajo sugeridos.
 (18%) Impacto y lo que se debe mantener de hoy.
 (18%) Conversaciones y noticias del futuro.
 (17%) Brechas y desaciertos

FOCOS DE ANÁLISIS

Profesión Administración de Empresas

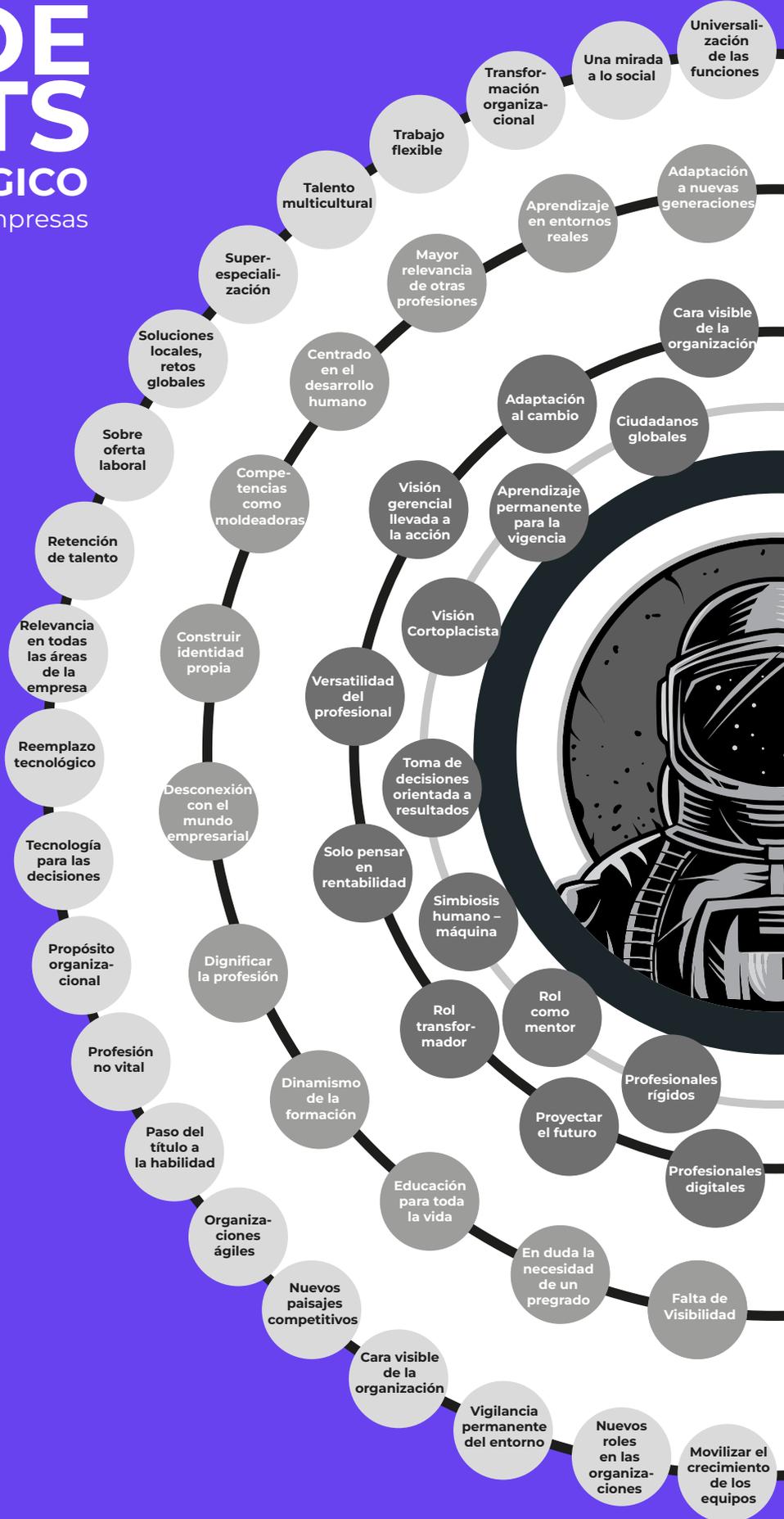


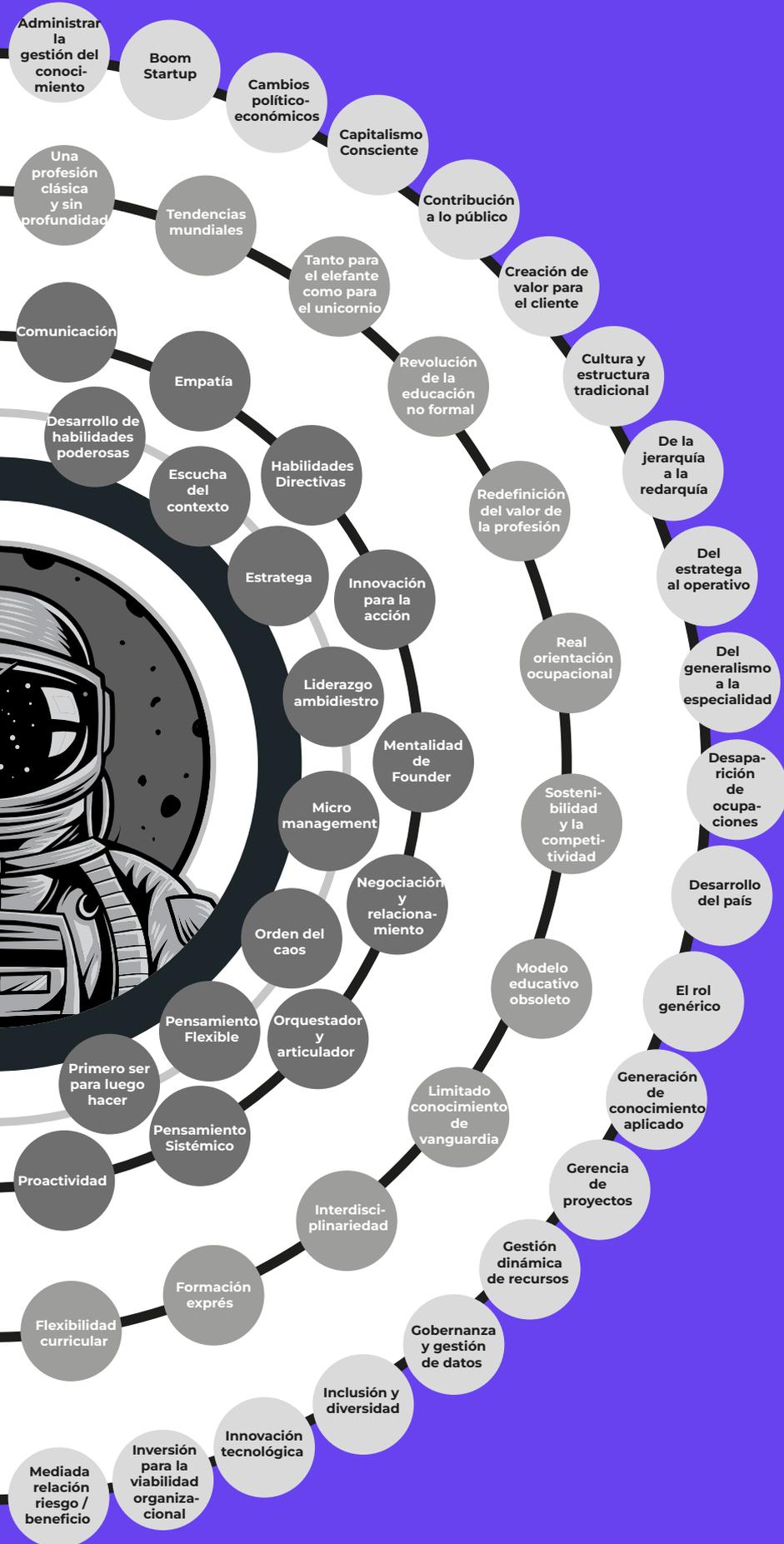


MAPA DE INSIGHTS

CÍRCULO ESTRATÉGICO

Profesión Administración de Empresas





2 TALLERES ESTRATÉGICOS PRESENCIAL Y REMOTO

26 PROFESIONALES DIVERGENTES

734 APORTES

9.152 PALABRAS

98 INSIGHTS CATEGORIZADOS



ESTACIÓN

03

CONSTELACIÓN DE TENDENCIAS





La tercera estación: Constelación de tendencias realizamos un escaneo de señales abierto y desde los diferentes frentes y fuentes en los que se mueve la profesión de Administración de Empresas. En la primera etapa se identificaron más de 230 señales de futuro que luego se clasificaron en cuatro categorías de fuerzas que representan tendencias que pueden cambiar la profesión.

En total se identificaron (120) fuerzas, cuyos conceptos se describirán más adelante, que representan el futuro de la profesión, distribuidas en: (33) catalizadores, (25) impulsores, (30) Desplazamientos y (32) Rupturas.

Una señal es un ejemplo específico del futuro en el presente que puede indicar un cambio pequeño o una gran transformación.

EXPLORACIÓN DE MACRO-TENDENCIAS

Una macrotendencia contempla aspectos globales de la sociedad, que pueden marcar un cambio en el futuro, representan a la vez la inercia de un sistema y su potencial disrupción, afectan a las empresas y pueden llegar a convertirse en estilos de vida o incluso desaparecer. En esta etapa del estudio se analizó no solo su presencia, sino la fuerza que puede llegar a tener en la profesión.

La pregunta que respondimos fué ¿qué cosas están sucediendo hoy y nos dan una pista de que las cosas van a ser diferentes en el futuro de la administración de empresas en Colombia?

La primera parte de este proceso consistió en buscar macrotendencias en diversas agencias especializadas al alrededor del mundo que presentan información actualizada. Se revisaron en detalle más de 15 reportes de tendencias que se relacionan en la bibliografía y que generan sus propias clasificaciones como 3M, Trend Hunter, Fjord, Deloitte, contrastándolo con una investigación en diversas fuentes digitales que mostraron indicios sobre el futuro, desde lo global, lo tecnológico y el consumo.

De este proceso se identificaron más de 230 señales que pueden mover la profesión. Estas señales se analizaron y clasificaron en 120 fuerzas transformadoras que se ubicaron en esta matriz de 2 x 2 que contiene los siguientes cuatro vectores y que se convierte en una fotografía con líneas de conexión que permiten establecer relaciones y establecer su carácter sistémico.

FUERZAS ROBUSTAS (CATALIZADORES): Tienen una inercia importante, se han manifestado durante un largo período de tiempo y se espera que continúen.

FUERZAS EMERGENTES (IMPULSORES): Tienen un resurgimiento reciente, pueden consolidarse o desaparecer.

FUERZAS DE RUPTURAS (INNOVACIONES): Su ocurrencia determina una ruptura o punto de inflexión con las tendencias dominantes.

INDICIOS DE FUERZAS (DESPLAZAMIENTOS): Procesos incipientes que pueden ser una pista del futuro.



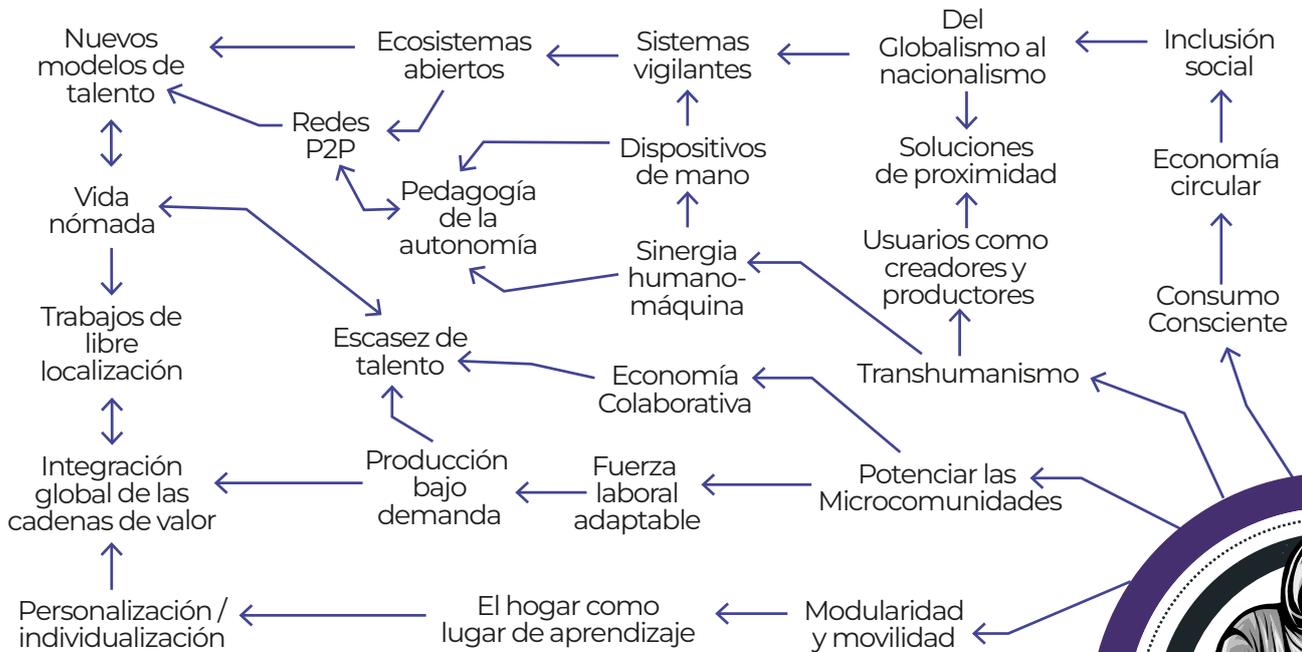
MAPA DE FUERZAS



Fuerzas Emergentes / Impulsores

TENDENCIA

INCIERTO



Indicios de Fuerzas / Desplazamientos

NUEVA

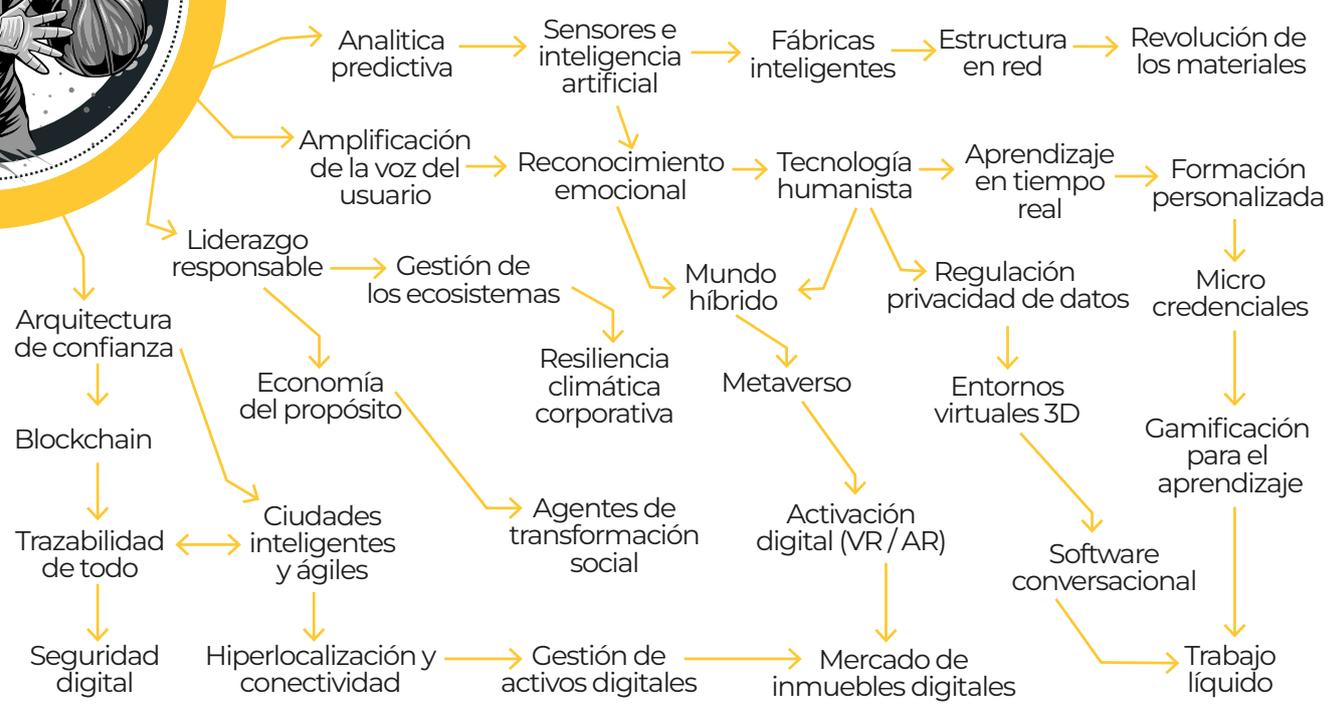


EXISTENTE

Fuerzas Robustas / Catalizadores



ESTRUCTURAL



TENDENCIA

Fuerzas de Rupturas / Innovaciones





ESTACIÓN

04**MAPA DE
VIAJE HACIA
EL FUTURO**



En esta cuarta estación: Mapa de viaje hacia el futuro, nos propusimos resolver un reto y fue articular toda la información encontrada en las estaciones anteriores, para convertirla en un instrumento base de toma de decisiones para los diferentes actores, identificando apuestas y renuncias que eventualmente se podría hacer. Esto lo hicimos de dos maneras, la primera fue identificando fenómenos clave y la segunda definiendo frentes estratégicos donde pudiesemos central nuestra atención en este viaje hacia el futuro de la profesión de Administración de empresas en Colombia.

FENÓMENOS CLAVE

Un fenómeno clave es aquel que es susceptible de evolucionar y tener un impacto en el futuro de la profesión de administración de empresas en Colombia, para descubrirlos, lo primero que se realizó fue recategorizar todos los hallazgos encontrados durante todo el proceso y que se sintetizan en los siguientes dos aspectos con el fin de dar mayor claridad al entendimiento de las potenciales acciones que se pueden abordar.

98 INSIGHTS CATEGORIZADOS + **120 FUERZAS** DE FUTURO = **46 FENÓMENOS** CLAVE

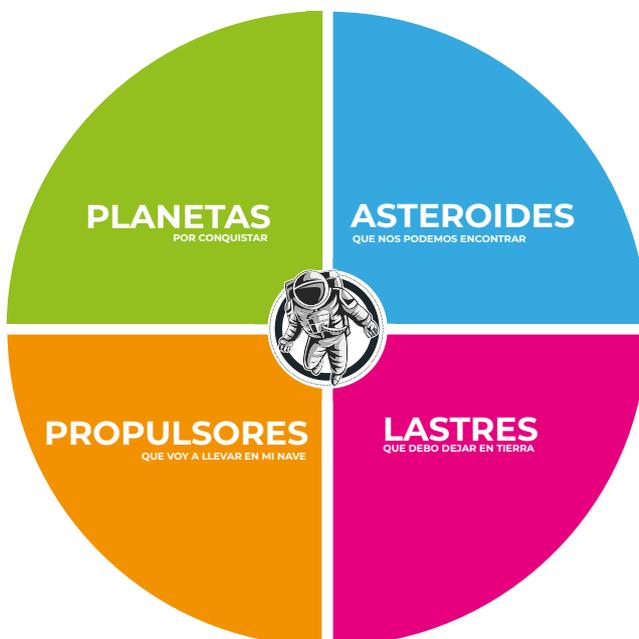
INSIGHTS: Surgieron del Círculo estratégico de expertos y representan síntesis de sus posturas que se describieron en el capítulo 2 de este documento.

FUERZAS DE FUTURO: Surgen del análisis de tendencias que pueden transformar la profesión desde diferentes áreas personales, educativas, profesionales y corporativas y que se describieron en el capítulo 3 de este documento.



FRENTES ESTRATÉGICOS

En esta etapa del proceso son muchos los focos sobre los cuales podemos centrar nuestra atención, por este motivo lo que buscamos con este mapa de viaje hacia el futuro es plantear unos frentes estratégicos que puedan ser puntos de partida para identificar potenciales acciones desde cuatro aspectos esenciales:



PLANETAS POR CONQUISTAR

Representan territorios de exploración para la profesión que hoy en día no se abordan o se hace de manera tangencial y que se podrían fortalecer pues pueden tener un impacto significativo en el futuro, que con una adecuada anticipación pueden representar elementos de valor tanto para el profesional como para las Universidades y por ende el desarrollo de las empresas.

ASTEROIDES QUE NOS PODEMOS ENCONTRAR

Son aquellos aspectos que en nuestro viaje pueden ocasionarnos una colisión potencial a nuestra nave, que con una adecuada identificación de riesgos podemos preparar acciones de mitigación que nos permitan prepararnos y si es inevitable, hacer que el impacto haga el menor daño posible.

LASTRES QUE DEBO DEJAR EN TIERRA

En este viaje hacia el futuro, son muchos los elementos que queremos llevar, pero si tenemos en cuenta que los recursos no son infinitos debemos dejar algunos aspectos que representan pesos innecesarios, y a los que debemos renunciar y en el momento de emprender el viaje mejor dejarlos en tierra.

PROPULSORES QUE DEBO LLEVAR EN MI NAVE

Comenzar a explorar el espacio le ha tomado al hombre siglos de preparación y múltiples experimentos, únicamente pensar en la inercia para proyectar el movimiento nos puede llevar a una lentitud con respecto al ritmo vertiginoso del cambio. Por esta razón aparecen estos propulsores, que nos pueden ayudar a acelerar una potencial transformación.



DESCRIP- CIÓN

En este apartado encontrarán la definición de cada uno de los 46 fenómenos clave descritos en el mapa de viaje hacia el futuro desde la perspectiva de la profesión y todo lo que se ha planteado hasta este momento, esto con el fin de entender la potencial aplicación que podemos generar.

PLANETAS POR CONQUISTAR

BOOM STARTUP: El profesional en administración de empresas debe contar con la mentalidad de un emprendedor y generador de empleo; con las capacidades necesarias para desenvolverse en la explosión que se vive de startup.

CENTRADO EN EL DESARROLLO HUMANO: Las organizaciones están virando su enfoque hacia generar conexiones de valor, donde prima la importancia del desarrollo del ser humano, reconociendo su potencial y favoreciendo su bienestar y calidad de vida, para lo cual es necesario un equilibrio entre la vida profesional y personal.

CIUDADES INTELIGENTES Y TRANSFORMACIÓN URBANÍSTICA: La gestión pública a partir de datos y los sistemas inteligentes de información han llevado a un acercamiento diferente a las problemáticas de la ciudadanía, que busca soluciones que se desarrollen al ritmo de la tecnología. Los centros urbanos presentan una migración masiva lo que colapsa los sistemas y plantea un campo de acción para la administración donde conceptos como el de microcomunidades y autoabastecimiento requieren formas para gestionar sus recursos de forma eficiente y sostenible.

CONSCIENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD: Consiste en la responsabilidad que adquiere la empresa con el desarrollo de negocios sostenibles y de impacto social, sin desconocer la necesidad de mantener su competitividad, para lo cual, implementa estrategias de cultura de reciclaje; incentivar el consumo consciente en los clientes; así como, adaptaciones necesarias en el proceso de producción que apunten a la neutralidad y positividad de carbono, transición hacia energías renovables y economía circular.

ECONOMÍA DEL PROPÓSITO: Comprende el llamado mundial a una visión compartida, en el que las organizaciones se tracen como propósito la resolución de problemáticas sociales, sean ambientalmente sostenibles, que la rentabilidad no justifique los medios y se comprometan con la formalización laboral y empresarial.



ECOSISTEMAS ABIERTOS: La innovación abierta y el potencial en la generación de soluciones a problemáticas de la industria, así como la articulación con diversas compañías bajo el modelo de coopección, cooperación y competencia, llevan a establecer otras fuentes de generación de soluciones, que se vinculan al ambiente externo. Por otra parte, las soluciones centradas en propósitos superiores abren la puerta a procesos de integración de capacidades para metas comunes.

EDUCACIÓN ADAPTADA A LAS NUEVAS GENERACIONES: Las nuevas generaciones demandan una transformación en la orientación vocacional que reconozca realmente su potencial e intereses; así como, una educación que se adapte a su estilo de vida, que aproveche el poder de los influenciadores digitales.

EDUCACIÓN PARA TODOS Y DESLOCALIZADA: Transición hacia un modelo educativo donde el conocimiento es abierto y disponible 24/7; el estudiante tiene autonomía de seleccionar modularmente lo que estudia y se le facilita la movilidad a través de microcredenciales; el aprendizaje no se limita a un lugar, se puede estudiar desde el hogar o cualquier parte del mundo; y se desdibuja la imagen del experto, se habilita que los usuarios pueden ser creadores de contenido y productores de conocimiento aplicado.

EDUCACIÓN TANTO PARA EMPRESA UNICORNIO COMO ELEFANTE: La formación no se limita a la universidad, otros actores como las organizaciones participan en el reentrenamiento de competencias del individuo que le permita desempeñarse tanto en empresas elefante (empresas establecidas) como en empresas unicornio (empresas nuevas y de alto impacto) y continuar educándose a lo largo de la vida.

ENTRETENIMIENTO COMO ESTRATEGIA: Se generan nuevas oportunidades empleando la entretención como medio de captura o de enganche del consumidor para desarrollar diferentes actividades, desde efectuar una compra hasta aprender una competencia, a partir de un cambio en la experiencia donde el consumidor se sienta cómodo y motivado.

EXPERIENCIAS VIVENCIALES PARA EL APRENDIZAJE: Para lograr la apropiación del conocimiento se requiere que las metodologías de enseñanza cuenten con entornos reales empresariales y experiencias inmersivas que les permita a los estudiantes la experimentación y desarrollar proyectos donde aporten a la empresa y al mismo tiempo aprendan.

GAMIFICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE: La transformación de los procesos de aprendizaje asociadas a soluciones dinámicas donde el reto es mantener la atención en un contexto cada vez más permeado por la saturación de información, genera retos relacionados con la inserción de dinámicas de juego y recompensa, que lleva a un aprendizaje que se puede proyectar por misiones de cumplimiento, lo que aumenta el nivel de motivación de las personas.

GOBERNANZA Y GESTIÓN DE DATOS: La captura masiva de datos de diferentes fuentes conocida como Big Data genera retos no solo de captura de información sino de procesamiento de la misma a través de machine learning para garantizar su uso para la toma de decisiones efectiva, cambiando el modelo de gestión hacia uno basado en datos y la manera como los convertimos en información y conocimiento.



HIPERPERSONALIZACIÓN PREDICTIVA: Conocer a profundidad y a través de datos cada persona desde visiones multidimensionales, que combinan emociones, factores sociales y ambientales, lo que permite no solo entender si predecir comportamientos y reacciones. En esta vía cada vez es mayor el número de dispositivos integrados a nuestro propio cuerpo tipo wearables y soluciones conversacionales que permiten un acercamiento distinto a la tecnología y a las soluciones.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Consiste en la actualización constante y eficaz que se debe realizar ante las transformaciones que plantea los procesos exponenciales de desarrollo tecnológico y la carrera para estar siempre a la vanguardia. En esta vía incluir en los procesos de innovación un componente de IoT, de gestión de activos digitales, de sistemas autónomos, de Inteligencia Artificial, de Blockchain, de realidad virtual, representan el presente de la revolución que está por llegar.

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD: Las organizaciones son conscientes de su impacto en la sociedad, por lo tanto, transforman sus dinámicas internas, promoviendo la diversidad, equidad e inclusión laboral. Así como, sus dinámicas externas para interactuar con la comunidad, siendo parte de voluntariados y acciones filantrópicas como gestores de innovación social.

MODELOS OPERATIVOS ADAPTABLES E INTELIGENTES:

La rapidez de respuesta y la efectividad del resultado llevará a la generación de procesos que estén caracterizados por la sofisticación tecnológica, la automatización, la productividad, la toma de decisiones en tiempo real y la flexibilidad. En esta vía toman relevancia conceptos como fábricas inteligentes, producción bajo demanda, impresión 4D, principios de trazabilidad y revolución de los materiales.

ORGANIZACIONES ÁGILES:

La cultura y estructura de las organizaciones se orienta a la adaptación a las condiciones del mercado a través del trabajo colaborativo, haciendo una transición de la jerarquía a la redarquía (trabajo en redes); así como, hacia el trabajo líquido, donde se apuesta por el potencial del trabajador y su capacidad de adaptación al cambio a las condiciones

ORIENTACIÓN CENTRADA EN EL VALOR AL CLIENTE:

La creación de valor, la fidelización de clientes y la creación de experiencias en cada fase de interacción con el usuario se convierten en el foco de las organizaciones para responder a las necesidades del mercado ante un cliente informado y super exigente

SOLUCIONES LOCALES, RETOS GLOBALES:

Se requiere que la administración atienda a los retos globales, iniciando operación en mercados locales, pero con miras a abrir mercados en otras latitudes. Sin desconocer el aporte de la administración en el diseño y despliegue de políticas públicas y la gestión de recursos públicos para dar respuesta a tales retos globales.



SIMBIOSIS HUMANO - MÁQUINA: Consiste en la búsqueda del ser humano por mejorar sus capacidades aprovechando el uso de tecnologías ya sea integradas al cuerpo o realizando modificaciones a su ADN, que les permita contar con una interfaz cerebro – computadora.

Este concepto también abarca la capacidad de la tecnología en simular aquellos comportamientos que creíamos propios del ser humano, como obras de arte realizadas con inteligencia artificial o robots con conciencia social.

SEGURIDAD DIGITAL: La cantidad de información que está circulando cada segundo, sumado al aumento de las restricciones de privacidad y la facilidad en el acceso a la misma, han generado un riesgo real en la vulnerabilidad de los sistemas y la potencial pérdida de información sensible. Ante esta situación aparecen desarrollos como Arquitecturas de Confianza, que se basan en tecnologías como Blockchain para dar validez a la información que se comparte

TRABAJO FLEXIBLE Y MULTICULTURAL: El trabajo remoto puede abrir puertas a que desde Colombia se ejerza la profesión en empresas alrededor del mundo y viceversa, donde se trabaje en ambientes diversos: multiculturales y multigeneracionales, lo cual también exige una rápida adaptación de la fuerza laboral.

TRANSICIÓN A MUNDOS HÍBRIDOS: Con el crecimiento en las inversiones de los gigantes tecnológicos para el desarrollo de Mundos virtuales como el metaverso, se abre todo un abanico de oportunidades en un lugar que más que ser un canal de comunicación se proyecta como un espacio de interacción entre las personas. En esta vía aparecen conceptos como gestión de identidades, al abrir las posibilidades de combinación entre lo que se ve y se proyecta en lo virtual y lo que se proyecta en la realidad.

USO DE TECNOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES: El internet de las cosas, la analítica predictiva y la inteligencia artificial se posicionan como las herramientas imprescindibles para la captura de datos y la toma de decisiones informada, con el fin de complementar las capacidades de un profesional y ayudar a la empresa en la creación de valor a partir del conocimiento del cliente.

VIGÍAS DEL ENTORNO: Comprende la implementación de procesos sistemáticos de vigilancia del entorno, que permitan identificar amenazas y oportunidades en los territorios y a nivel mundial; así como, un monitoreo constante de las tendencias y eventos inciertos que representen un riesgo para las organizaciones, con el fin de explorar nuevos mercados y lograr una adaptación más dinámica a las fuerzas de cambio.



ASTEROIDES QUE NOS PODEMOS ENCONTRAR

CRISIS POLÍTICAS, SOCIALES Y ECONÓMICAS:

Las condiciones sociales como el incremento poblacional y la longevidad generan presión sobre la necesidad de cambios en los modelos políticos y económicos como la reconversión del globalismo al nacionalismo.

PÉRDIDA DE IMPORTANCIA DE LA PROFESIÓN:

Consiste en la subvaloración de los profesionales de administración de empresas, ocasionado por la alta oferta de graduados en el mercado laboral, sumado a que se diluyen los límites de la profesión porque los demás profesionales asumen funciones administrativas; así como, la ocurrencia del reemplazo tecnológico sobre actividades que eran desarrolladas por administradores.

REVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL:

Los modelos de formación por suscripción hacen de la educación no formal una opción para el desarrollo de habilidades, cuya amplia oferta de cursos cortos, desestimula el interés por la educación formal en universidades, dejando en duda la necesidad de un pregrado en administración de empresas.

RELEVANCIA DE OTRAS PROFESIONES: La escasez de talento en algunas profesiones por parte del sector productivo ha hecho que otros programas académicos, diferentes de administración de empresas, cobren mayor relevancia o tengan mayor auge en el mercado.

SUPER-ESPECIALIZACIÓN: Teniendo en cuenta la evolución de las organizaciones se demandan cada vez perfiles más específicos que limitan el acceso a nuevas ocupaciones que van surgiendo en el mercado

PROPULSORES A LLEVAR EN MI NAVE

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES PODEROSAS: Diferentes tipos de mentalidad confluyen en este fenómeno clave, tales como pensamiento crítico, flexible, digital, creativo, exponencial, permiten la adaptación a la cultura organizacional y la potencial influencia en la misma.

ECONOMÍA COLABORATIVA: Se presenta como una alternativa para minimizar el impacto al planeta y la conexión de usuarios que utilizando nuevas tecnologías pueden prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes, servicios y experiencias.



ESCUCHA ACTIVA DEL CONTEXTO: Estar atento a entender las diversas fuerzas que cambian el entorno y la manera como pueden influir en las decisiones presentes y futuras a través de la consolidación, procesamiento y uso anticipatorio de ese conocimiento.

HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO: Comunicación efectiva, negociación y relacionamiento, empatía e interdisciplinariedad, marca una necesidad para las profesiones para que en medio de la digitalización y la disminución del contacto personal sean capaces de generar y consolidar relaciones estratégicas con diferentes actores y grupos de interés.

LIDERAZGO ADAPTATIVO: El cambio es inevitable y es una realidad, la capacidad de influir en otras personas y generar transformaciones es un super poder que hay que cultivar, en esta vía aparece un reto y es como se genera motivación y visión en las personas ante un entorno incierto y que demanda dos tipos de mentalidades equilibradas: la de evolución en el largo plazo y la de reacción en el corto.

MOVILIZAR EL CONOCIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LOS EQUIPOS: Un proverbio africano afirma que solos llegaremos más rápido, pero en equipo llegaremos más lejos. No se trata solo de incentivar el sentido de lealtad, seguridad y participación de los integrantes de un equipo, sino de influir activamente en la movilización desde el conocimiento para el cumplimiento de objetivos comunes y la conexión con un propósito compartido. El reto radica en las transformaciones generacionales con intereses diferentes y niveles de permanencia cortos y la inserción de sistemas tecnológicos de seguimiento y conexión.

MUNDO INTERCONECTADO: Las barreras geográficas cada vez son más porosas y en muchos casos inexistentes, el principio de conexión de bienes y mercancías entre diferentes países posibilitado por el comercio de productos y servicios, se ha modificado por la conexión para el conocimiento y procesos de gestión global del talento donde las barreras temporales también desaparecen.

REDEFINICIÓN DEL VALOR DE LA PROFESIÓN: El valor se refiere a una cualidad, una virtud o un talento personal que tenemos y al cual los individuos le asignan un grado de importancia por su utilidad percibida. En este sentido la profesión de Administración de Empresas deberá trabajar en la definición de estos dos aspectos, que pueden definir el valor, por un lado, en ser más relevantes para las personas y por otro ser más distintivo con respecto a las otras profesiones.

VISIÓN DE FUTURO CON ACCIÓN: Proyectar a largo plazo para identificar las posibles situaciones que se pueden presentar y prepararse para afrontarlas por un lado y, por el otro crear autopistas de futuro para las organizaciones y transitarlas de manera creativa, representa un aspecto vital para la sostenibilidad.



ROL TRANSFORMADOR: La manera como se están reenfocando las decisiones corporativas desde el propósito y la equidad desde el equilibrio de adecuadas condiciones laborales, el llamado B4All, puede marcar una transformación de la manera como se desarrollan los negocios y lo que puede valorar el consumidor. Este enfoque social marca un campo de acción donde las variables de resultado y la gestión se transforman.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: La transformación organizacional como proceso dinamiza el poder individual y colectivo para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje, una gestión dinámica de recursos, la innovación pensada en la acción, la mediación en la relación riesgo vs beneficio y los nuevos roles demandados.

VERSATILIDAD DEL PROFESIONAL: La versatilidad como cualidad de un profesional es y será muy valorada por las empresas y organizaciones, pues se relaciona a la capacidad de adaptarse con rapidez y facilidad a distintas funciones o situaciones diversas. En este caso una de las características es ser la cara visible de la organización y su relevancia en todas las áreas de las organizaciones.

LASTRES QUE DEBO DEJAR EN TIERRA

APLICABILIDAD: La educación formal prevalece las competencias técnicas sobre las blandas, donde las metodologías de enseñanza aprendizaje no permiten aplicar tales conocimientos en contextos reales. Además, el modelo educativo es tan rígido que no facilita una rápida actualización según la velocidad del mercado, lo que hace que se estén enseñando teorías administrativas que no aplican para las necesidades de la empresa contemporánea.

PROFESIONALES RÍGIDOS: Los administradores tienden a convertirse en profesionales poco flexibles y se alejan de la realidad de la organización, generando oposición al cambio y limitan la visión al corto plazo, a la rentabilidad y a la gestión de la operación (micromanagement).

ROL GENÉRICO Y OPERATIVO EN ORGANIZACIONES TRADICIONALES: El administrador se ha limitado a un rol muy operativo, perdió su rol estratégico de generación de valor, tanto así que se ha convertido en una profesión genérica que tendría la capacidad de solucionar cualquier incidente. Ello es más evidente en organizaciones donde la cultura y estructura son tradicionales, poco flexibles y restringidas a la adaptación al cambio.



ESTACIÓN

05

DIRECCIONADO- RES QUE PUEDEN CAM- BIAR EL RUMBO





En esta última estación sometimos a evaluación los fenómenos clave con los miembros del Círculo Estratégico CPAE para identificar los 10 que cada uno consideraba más valiosos para representar la transformación en el futuro de la profesión. A continuación, presentamos los 10 que obtuvieron mayor valoración y que denominamos **direccionadores de cambio** para la administración de empresas en Colombia.

01 CENTRADO EN EL DESARROLLO HUMANO

¿QUÉ ES?

Las organizaciones están virando su enfoque hacia generar conexiones de valor, donde prima la importancia del desarrollo del ser humano, reconociendo su potencial y favoreciendo su bienestar y calidad de vida, para lo cual es necesario un equilibrio entre la vida profesional y personal.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

La pandemia global reconfiguró la vida diaria, poniendo a prueba la resiliencia y restringiendo las experiencias. Los consumidores tienen un nuevo entendimiento de sí mismos, sus prioridades y están en busca de una vida más plena y balanceada entre la vida personal y laboral.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Los consumidores demandaban productos y servicios que les brindaran soluciones rápidas, como alimentos funcionales. Pero la pandemia agudizó factores de riesgo para la salud, dificultades económicas, nuevos roles a desempeñar. Ahora los consumidores están reevaluando sus prioridades e identidades, reconfigurando el equilibrio vida-trabajo y explorando como invertir en sus habilidades y productos durables que apoyen su resiliencia hacia el futuro.



¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Frente a este panorama, la administración debe velar que en el futuro las empresas proporcionen soluciones en pro del bienestar mental y calidad de vida de la persona, es decir, productos y servicios que les ayuden a soportar crisis futuras como la vivida en la pandemia, que les ayude en el desarrollo de habilidades y apoyo a una vida equilibrada.

02 CONSCIENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD

¿QUÉ ES?

Es la responsabilidad que adquieren las organizaciones para el desarrollo de negocios desde el impacto de nuestras acciones sobre el ecosistema, articulado a la competitividad, para lo cual, implementa estrategias de cultura de reciclaje; incentiva el consumo consciente en los clientes; así como, adaptaciones necesarias en el proceso de producción que apunten a la neutralidad y positividad de carbono, transición hacia energías renovables y economía circular.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

La intervención del hombre en la naturaleza ha provocado en el último siglo cambios en la temperatura y en los patrones climáticos, ocasionados principalmente por la quema de combustibles fósiles que generan emisiones de gases de efecto invernadero. Alrededor del mundo se han visto las consecuencias en incendios forestales, fríos extremos o la desaparición de especies animales y, para detenerlos se han logrado generar consciencia en los individuos sobre el impacto de nuestras acciones sobre el ecosistema.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Las empresas se crean más allá para crear valor económico, surge el compromiso corporativo de mitigar el impacto generado e inclusive llegar a mejorar las condiciones ambientales sobre el radio de acción de la empresa, empleando sus recursos, poder e influencia para generar cambios positivos en el ecosistema.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

La formación y el ejercicio de la Administración de Empresas debe involucrar las prácticas empresariales que tengan el propósito de generar un desarrollo sostenible, tanto para el ambiente, la sociedad y la economía.



03

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES PODEROSAS

¿QUÉ ES?

Diferentes tipos de mentalidad confluyen en este fenómeno clave, tales como pensamiento crítico, flexible, digital, creativo, exponencial, permiten la adaptación a la cultura organizacional y la potencial influencia en la misma.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

La Industria 5.0 pone el foco en las personas, es decir, se caracteriza por la humanización de la transición que están llevando a cabo las empresas en la automatización de sus operaciones, por cuanto se demanda que las personas además de contar con el conocimiento y experiencia en el campo técnico para gestionar la tecnología, también es necesario que demuestren habilidades poderosas o conductuales que les permitan el desarrollo del trabajo en condiciones productivas y en un ambiente de colaboración. Si bien el término original, desde la década de los setenta, que fue empleado fueron las habilidades blandas, ello le resta importancia frente a lo que realmente representan en el desarrollo del individuo.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Estudios recientes han evidenciado que la real dificultad al momento de cubrir un puesto de trabajo no es que las personas cuenten con habilidades duras o técnicas, sino que las personas también demuestren contar con habilidades poderosas, que les permita desempeñarse y seguir desarrollándose en un contexto donde se requiere del empoderamiento humano para competir en un mundo volátil y cada vez con más tecnología que demanda mayor adaptación por parte del trabajador.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Este direccionador impactará a la profesión en la priorización del desarrollo de las habilidades poderosas en el proceso formativo, si bien algunos programas académicos ya han incorporado estas habilidades en las propuestas formativas, se requiere realizar una transformación profunda o estructural en las metodologías de enseñanza aprendizaje que les permita a los individuos desarrollar efectivamente las habilidades poderosas, que no se aprenden igual que una habilidad técnica.



04

EDUCACIÓN PARA TODOS Y DESLOCALIZADA

¿QUÉ ES?

Transición hacia un modelo educativo donde el conocimiento es abierto y disponible 24/7; el estudiante tiene autonomía de seleccionar modularmente lo que estudia y se le facilita la movilidad a través de microcredenciales; el aprendizaje no se limita a un lugar, se puede estudiar desde el hogar o cualquier parte del mundo; y se desdibuja la imagen del experto, se habilita que los usuarios pueden ser creadores de contenido y productores de conocimiento aplicado.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

La pandemia aceleró la demanda de la educación en línea y puso bajo una misma lupa la educación presencial y la virtual, pues los usuarios encontraron en las plataformas educativas una amplia oferta de cursos, con condiciones de calidad superiores a lo esperado, al igual que procesos estructurados para direccionar el contenido y gestionar los avances o evaluar el desempeño de la persona.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Replantea la concepción que solo la educación presencial es de calidad, ya que la educación en línea demostró que también tiene esquemas que facilitan el aprendizaje y retienen lo aprendido, sumado a que comparativamente el precio es menor que los programas presenciales.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Si bien se ha avanzado en la flexibilidad curricular, el entorno demanda que la formación de la disciplina permita al estudiante la autonomía de personalizar su plan de estudios, acumulando saberes (microcredenciales) y facilitando su movilidad educativa y laboral.



05

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

¿QUÉ ES?

Las organizaciones son conscientes de su impacto en la sociedad, por lo tanto, transforman sus dinámicas internas, promoviendo la diversidad, equidad e inclusión laboral. Así como, sus dinámicas externas para interactuar con la comunidad, siendo parte de voluntariados y acciones filantrópicas como gestores de innovación social.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

En noviembre de 2019 Colombia vivió un paro nacional histórico donde se sumaron diferentes sectores sociales: sindicatos, estudiantes, docentes, indígenas, campesinos, mujeres, afrodescendientes, entre otras comunidades que exigían un diálogo con el gobierno y las empresas para reclamar no sólo mejores condiciones económicas, sino también inclusión, pues la sociedad evidenció la inequidad y opresión de la élite y la clase dirigente sobre la clase trabajadora, en especial, sobre algunas comunidades más vulnerables.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Se cambia el paradigma de la discriminación y se valora la tolerancia y el respeto por el otro. Si bien ya hacía parte de la constitución la igualdad de oportunidades, el ambiente cambia, se vive y promulga en la sociedad que todos somos iguales y por lo tanto, se requiere de empatía y se exige un trato justo.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

La inclusión y diversidad impactará a la disciplina toda vez que las empresas necesitan atraer y retener talento que refleje la diversidad de las comunidades en las que operan y, a su vez, generar políticas que fomenten la inclusión, donde se respete y valore las diferencias entre las personas, lo que les permitirá a las organizaciones a integrar mejor a los equipos de trabajo y comprender las necesidades de los clientes.



06 MODELOS OPERATIVOS ADAPTABLES E INTELIGENTES

¿QUÉ ES?

La rapidez de respuesta y la efectividad del resultado llevará a la generación de procesos que estén caracterizados por la sofisticación tecnológica, la automatización, la productividad, la toma de decisiones en tiempo real y la flexibilidad. En esta vía toman relevancia conceptos como fábricas inteligentes, producción bajo demanda, impresión 4D, principios de trazabilidad y revolución de los materiales.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

Sobre el comienzo de la década de los años 2010 – 2011 en Alemania se acuña el término de la Industria 4.0 o Cuarta Revolución Industrial que trae consigo la convergencia de los sistemas físicos y digitales en los modelos operativos de las empresas. Haciendo que las organizaciones saquen mayor provecho de la tecnología a través de la automatización inteligente, la interconexión entre los sistemas empleados en los procesos y la flexibilización de la producción al facilitar la personalización de los productos.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Replantea muchos aspectos sobre la forma como las empresas dan respuesta a las necesidades del mercado, ya que las altas exigencias de los clientes demandan nuevos o mejores productos a una velocidad mayor, implicando una rápida adaptación de los procesos de producción, lo que demanda desarrollar o abastecerse de tecnología, que genera transformaciones para el trabajador en su puesto de trabajo o en algunos casos se ha llegado a acabar con empleos.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

La disciplina tiene un rol fundamental y transformador en la implementación de los modelos operativos adaptables e inteligentes, pues tiene el papel de reconocer las oportunidades que trae consigo la tecnología, establecer la estrategia para garantizar la satisfacción al cliente a través de los modelos a implementar y liderar su gestión para el logro de los resultados.



07 ORGANIZACIONES ÁGILES

¿QUÉ ES?

La cultura y estructura de las organizaciones se orienta a la adaptación a las condiciones del mercado a través del trabajo colaborativo, haciendo una transición de la jerarquía a la redarquía (trabajo en redes); así como, hacia el trabajo líquido, donde se apuesta por el potencial del trabajador y su capacidad de adaptación al cambio a las condiciones

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

El éxito de la implementación de marcos de trabajo ágiles en las diferentes industrias, iniciando por la de desarrollo de software, trae consigo buenas prácticas que pueden replicarse y escalar dentro de las organizaciones. Trasladar los valores y principios del Manifiesto Ágil del año 2001 al contexto organizacional ha llevado cambios significativos en la adaptación de las estructuras, medición de desempeño, infraestructura, esquemas de inversión, entre otros aspectos.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Se cambia el paradigma de las organizaciones establecidas que actúan bajo estructuras burocráticas, rígidas y de lenta toma de decisiones, lo cual limita su capacidad de adaptación. Por organizaciones que aprenden a ser tanto eficientes y estables como dinámicas, donde el foco es la creación de valor para el cliente y demás interesados clave.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Este direccionador impacta directamente el futuro de la administración de empresas, ya que la disciplina y sus graduados deben contribuir a la transición de las organizaciones hacia modelos de operación adaptables. Teniendo en cuenta que los administradores son articuladores y tienen un rol de transformación, deben orientar en la búsqueda de oportunidades, en la continua creación de valor, en la estructuración de redes de equipos empoderados, en la definición de procesos de toma de decisiones rápida, en la transparencia de la información e interiorizar el aprendizaje continuo como un hábito.



08 TRANSICIÓN A MUNDOS HÍBRIDOS

¿QUÉ ES?

Con el crecimiento en las inversiones de los gigantes tecnológicos para el desarrollo de Mundos virtuales como el metaverso, se abre todo un abanico de oportunidades en un lugar que mas que ser un canal de comunicación se proyecta como un espacio de interacción entre las personas. En esta vía aparecen conceptos como gestión de identidades, al abrir las posibilidades de combinación entre lo que se ve y se proyecta en lo virtual y lo que se proyecta en la realidad.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

En el 2021 en un evento de realidad virtual se anunció el cambio de nombre de Facebook por Meta, que responde a la transición de realidades para construir una versión futura de internet llamada metaverso, que gracias al concepto de experiencia inmersiva tridimensional abre un sinfín de posibilidades de desarrollo productos, servicios, identidades (avatares), entre otros.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Revoluciona las diferentes formas de interacción social como nos hemos desarrollado como humanidad, cambiando desde el aprendizaje, las relaciones humanas e inclusive el trabajo mismo, que antes se limitaban al mundo de videojuegos pero que tendría diversidad de aplicaciones para explorar y explotar.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Se constituye en una oportunidad evolucionar hacia el conocimiento sobre cómo operan, cómo se podrían gestionar y cómo se podría descubrir el potencial de las tecnologías que están detrás de las diferentes realidades (hoy conocidas: realidad aumentada, realidad virtual y metaverso). Las empresas deberán proporcionar experiencias tanto presenciales como virtuales, para fidelizar tanto a los clientes que les interesa la interacción personal, así como aquellos que prefieren la comodidad de la casa, para quienes se abre un abanico de oportunidades para acercar lo más posible la experiencia vivida en entornos reales.



09 USO DE TECNOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES

¿QUÉ ES?

El internet de las cosas, la analítica predictiva y la inteligencia artificial se posicionan como las herramientas imprescindibles para la captura de datos y la toma de decisiones informada, con el fin de complementar las capacidades de un profesional y ayudar a la empresa en la creación de valor a partir del conocimiento del cliente.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

Entre las tecnologías que más auge han tomado dentro de la transformación digital de las organizaciones han sido las relacionadas con la gestión de los datos, es decir, el big data, machine learning, deep learning, inteligencia artificial, etc. Y ello se evidencia desde el 2011 en un informe de McKinsey que revelaba la escasez que tendrían las organizaciones en talento con competencias para la gestión de los datos, dada la oportunidad que han visto las empresas en explotar los datos que capturan para la toma de decisiones informada.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Este direccionador cambia la manera como las organizaciones toman decisiones y estructuran su estrategia, pues a partir de la definición de preguntas relevantes y la implementación de tecnología es posible identificar oportunidades a partir de la extracción de inteligencia y valor de los datos.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Es innegable la importancia del uso de tecnología para la toma de decisiones dentro de las empresas, por lo tanto, en el futuro de la administración es imperativo tener en cuenta el aprovechamiento de los datos y la gestión de la tecnología para realizar inteligencia de negocios, donde el administrador potencie sus capacidades de visión de futuro de acción.



10 VIGÍAS DEL ENTORNO

¿QUÉ ES?

Comprende la implementación de procesos sistemáticos de vigilancia del entorno, que permitan identificar amenazas y oportunidades en los territorios y a nivel mundial; así como, un monitoreo constante de las tendencias y eventos inciertos que representen un riesgo para las organizaciones, con el fin de explorar nuevos mercados y lograr una adaptación más dinámica a las fuerzas de cambio.

¿QUÉ ESTÁ DETONANDO ESE CAMBIO?

En las últimas décadas las organizaciones han apostado por el conocimiento del entorno cultural, social, político, empresarial y tecnológico, en aras de comprender las dinámicas del mercado y lo más importante para anticiparse a la industria y a las exigencias del cliente, para ello, se han creado diferentes modelos de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica buscan recopilar y analizar datos del entorno para la toma de decisiones.

¿CUÁL ES EL PARADIGMA ACTUAL QUE VA A REPLANTEAR?

Este concepto rompe con la tendencia de solo considerar el entorno interno de la organización, para abrir el horizonte y la mentalidad para explorar oportunidades de mercado e identificar amenazas, con el fin de diseñar y ejecutar estrategias para responder oportunamente.

¿CÓMO AFECTA EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN?

En el futuro de la administración este driver trae consigo la necesidad de monitorear constantemente el entorno, aprovechando las herramientas que permitan reconocer tendencias y amenazas, y generar alertas oportunas para dar una respuesta ágil a las dinámicas del mercado.



REFLEXIONES FINALES

La pandemia dejó al descubierto que las personas y las organizaciones se enfrentan a entornos BANI (Brittle – frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles), es decir, situaciones generadas por las crisis que son difíciles, caóticas e incomprensibles. Por cuanto, es innegable el estado de constante cambio que afrontan día a día las empresas y los individuos que las lideran y trabajan en ellas.

El Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) siendo consciente de esta realidad que demanda una nueva manera de imaginar el ambiente, se trazó como reto una exploración del viaje hacia el futuro cuyos hallazgos reveladores reflejan que se requiere dejar atrás un modelo educativo obsoleto y sin aplicabilidad, a profesionales rígidos y que sólo representen un rol genérico y operativo en organizaciones tradicionales.

Sobrepasando esto, para lograr catapultar a la profesión de Administración de Empresas en Colombia se requiere orientar los esfuerzos y recursos en los direccionadores: consciencia de la sostenibilidad; educación para todos y deslocalizada; transición a mundos híbridos; desarrollo de habilidades personales poderosas; centrado en el desarrollo humano; inclusión y diversidad; vigías del entorno; modelos operativos adaptables e inteligentes; uso de tecnología para la toma de decisiones; y organizaciones ágiles.

Estos direccionadores que se lograron a partir de los aportes que se recolectaron y los descubrimientos que se reconocieron, representan una base de trabajo para la activación futura de conversaciones de valor que permitirán identificar autopistas estratégicas en las que la profesión de Administración de Empresas podrá transitar.





En este último apartado, recopilamos algunos extractos de entrevistas que se realizaron a decanos de Facultades de Administración de Empresas del país por parte del CPAE, que constituyen reflexiones sobre el quehacer del profesional desde el punto de vista de la academia. Agradecemos a los decanos por su generosidad.

“Son las habilidades blandas que son de tipo tácito y, por tanto, son experimentales en las que hoy en día se están diferenciando los profesionales que tienen éxito de los profesionales que son una marca blanca”.

Antonio Alonso González
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque.

“No podemos hablar de liderazgo sin considerar la humanización, sin conocer el factor humano. No podemos hablar de empresas en entornos globales, sin aceptar las diferencias culturales, socioeconómicas. (...) El reto que tienen ahorita las organizaciones, no es la digitalización o la automatización de los procesos, sino la humanización de los entornos de trabajo”

Jairo Alexander Lozano Moreno
Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente.

“Es la capacidad de liderar el cambio, no solo responder a él, sino entender, anticiparse e inclusive proponer el cambio, para que las organizaciones realmente un tipo diferencial que realmente les permita sostenerse en el entorno.”.

John Sanabria Tellez,
Director Programa Administración de Empresas,
Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible FEEDS.Universidad de La Salle

“No va a ser desde una disciplina que lo solucionemos, y en eso yo creo que todas las disciplinas tenemos que ser más humildes, todas tenemos qué aportar, pero todas tenemos que nutrirnos de las otras para aportar bien.”

Liliana López Jimenez
Decana Facultad de Administración de Empresas.
Universidad Externado

“Que no estemos en las aulas, sino que estemos directamente interactuando con las empresas, en sus lugares de trabajo.”

María Lucía Pérez Ramírez
Directora de Educación Empresarial. CESA

“Tenemos que graduar profesionales con un perfil de adaptabilidad que no le tengan miedo al cambio y en adición a eso, que se puedan mover rápido.”

María Clemencia Sierra Peñas
Decana Escuela de Negocios.
Universidad del Norte

“De cómo la administración de empresas potencia la capacidad de las organizaciones de generar mayor valor compartido en sus entornos.”

Alvaro Luis Mercado Suárez
Decano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad Los Libertadores

“Es necesario que tengamos por supuesto un administrador con una visión del mundo pero muy aplicada a la realidad que vive en las empresas”

Carlos Hernán Cubillos Calderón
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad del Tolima



BIBLIO- GRAFÍA

3M Ciencia Aplicada a la Vida (Octubre 2022). "Megatendencias, tendencias que dan forma al futuro". Recuperado de <https://curiosidad.3m.com/blog/megatendencias/>

Accenture Fjord (Octubre 2022). Fjord Trends 2022. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/insights/interactive/fjord-trends-2022>.

Bernal, A., & Rivas, L. A. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. Revista Lebre, 4(4), 251-273. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/rl.v4i4.337>

Confecamaras. (2018). Informe supervivencia y nacimiento de empresas.

Dazed Media (Agosto 2021). "2031 A Future World – The Report". Recuperado de <https://dazed.studio/white-papers/the-future-of-our-world/>

Del Castillo, M. (2014). Procesos y mecanismos de concertación Mapeo de actores. Helvetas Swiss Intercooperation. <https://docplayer.es/20864944-Procesos-y-mecanismos-de-concertacion-mapeo-de-actores.html>

Deloitte Insights (Octubre 2022). "2022 Global Marketing Trends, Thriving through customer centricity". Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>





Dubai Future Foundation (Octubre 2022). Future Opportunities Report. The Global 50. Recuperado de <https://www.dubaifuture.ae/insights/dubai-future-foundation-launches-future-opportunities-report-the-global-50/>

EUROMONITOR International Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/article/las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2021>

Forbes. (2022). Formalización de la microempresa, un reto el gobierno de Petro. Forbes Staff.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman.

Future Institute Today (Octubre 2022). "2022 Tech Trends Report". Recuperado de <https://futuretodayinstitute.com/trends/>

GIZ GmbH, y Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit. 2015. Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS. Springer Gabler.

Grey España. Future shock Informe de tendencias sobre tecnología 2020-2022 Recuperado de https://www.reasonwhy.es/media/library/informe_tendencias_tecnologia_-_2020-2022_grey.pdf

ICFES. (2021). Informe Nacional de Resultados del Examen Saber Pro-2020 Volumen I.

Kathe Pelletier, Mark McCormack, Jamie Reeves, Jenay Robert, and Nichole Arbino, with Maha Al-Freih, Camille Dickson-Deane, Carlos Guevara, Lisa Koster, Melchor Sánchez-Mendiola, Lee Skallerup Bessette, and Jake Stine, 2022 EDUCAUSE Horizon Report, Teaching and Learning Edition (Boulder, CO: EDUCAUSE, 2022).

Kukulska-Hulme, A., Bossu, C., Charitonos, K., Coughlan, T., Ferguson, R., FitzGerald, E., Gaved, M., Guitert, M., Herodotou, C., Maina, M., Prieto-Blázquez, J., Rienties, B., Sangrà, A., Sargent, J., Scanlon, E., Whitelock, D. (2022). Innovating Pedagogy 2022: Open University Innovation Report 10. Milton Keynes: The Open University.

LinkedIn . (2022). Top Startups 2022: las 10 empresas emergentes más prometedoras de Colombia. LinkedIn.

MinComercio. (2022). Informe al Congreso 2021-2022.

MinEducación. (2022). Observatorio Laboral para la Educación (OLE).

MinEducación. (2022). Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES).

National Intelligence Council (Octubre 2022). "Global Trends 2040 - A more contested world". Recuperado de <http://www.dni.gov/nic/globaltrends>

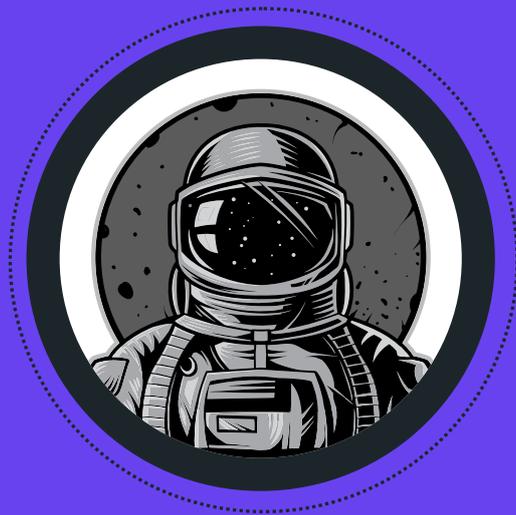
SuperSociedades. (2022). Informe 1000 empresas más grandes.

Trend Hunter, Create the future (Octubre 2022). 2022 Trend report. Recuperado de <https://www.trendhunter.com/trends/2022-trend-report-research>

Trend Watching (Octubre 2022). 2022 Trend Report. Recuperado de <https://www.trendwatching.com/22-trends-for-2022>

Varela, R. A. (2022). Actividad emprendedora: Colombia un país en reactivación: 2021-2022. Editorial Universidad Icesi.

Wunderman Thompson (Octubre 2022). , trends and change to watch in 2022. Recuperado de <https://www.wundermanthompson.com/es/insight/the-future-100-2022-latam>



CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

EL FUTURO DE LA
**PROFESIÓN DE
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
EN COLOMBIA**
UNA MIRADA DESDE LA PROSPECTIVA EXPONENCIAL

EXPONENCIAL
Laboratorio de futuros