

**Evidencias de Pensamiento Estratégico en la Universidad San Buenaventura de Cali entre
1970 y el 2000**

Luis Eduardo Rojas Alzate

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Cali
2015**

**Evidencias de Pensamiento Estratégico en la Universidad San Buenaventura de Cali entre
1970 y el 2000.**

Luis Eduardo Rojas Alzate

**Trabajo de grado para optar al título de:
Magister en Administración**

**Director
Mg. Luis Aurelio Ordoñez
Economista**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Cali
2015**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director de la maestría en administración, el director del trabajo de grado y el jurado evaluador.

Prof. Luis Aurelio Ordoñez
Director Maestría en administración

Prof. Luis Aurelio Ordoñez
Director del Trabajo de investigación

Firma del jurado

Firma jurado

Cali, abril del 2015

Agradecimientos

El presente trabajo de grado no fue un esfuerzo individual, en él se involucraron personas y entidades que merecen un reconocimiento especial y a quienes me atrevo a dedicar este logro que es tan significativo para mí.

En primer lugar a Dios en el concepto que yo lo defino, Él fue la motivación permanente para hacer este trabajo de grado de forma honesta y responsable y me dio la mano en los momentos más difíciles, cuando creía que no se podía, a Él, sea la gloria.

A mis hijas que deseo que algún día sigan mis pasos y así como vieron mi esfuerzo y mis dificultades, que en sus vidas puedan evidenciar que nada es imposible cuando uno se lo propone y que cuando yo falte que este sea un buen recuerdo.

A mi esposa quien fue un apoyo importante en los momentos críticos del proceso y por lo menos apoyo a mis hijas cuando yo no podía estar con ellas.

A mi madre que con su apoyo económico, abnegación, amor y su oración fue indiscutiblemente un apoyo enorme.

Al Dr. Gonzalo Arbeláez director del programa de Administración de Negocios de la universidad de San Buenaventura quien siempre me estuvo exigiendo y motivando a no dejar de trabajar en mi proyecto y alcanzar el título tan importante para nuestro desempeño laboral.

A una persona muy especial para mí por su insistente motivación para que yo hiciera esta investigación, que era lo último que faltaba; a la profesora María Elvira Arboleda del programa de economía de nuestra facultad, fiel compañera en un trabajo de investigación institucional y que igualmente, como yo, hacia grandes esfuerzos por terminar su maestría y ahora su doctorado, que también logro.

Agradecer es una manera de reconocer la solidaridad que se tuvo en el desarrollo del presente trabajo reconocer el estímulo permanente, la actitud positiva de las personas y entidades, es reconocer que uno no aporta nada sin el concurso de otras instancias que terminan siendo el patrimonio más valioso del proceso; por ello quiero agradecer a Dios por haberme dado el privilegio de vivir cada día y de sentir su apoyo a pesar de mi infidelidad y lejanía de él. A Él sea la gloria y considero que están respetable como quien agradece a la fuerza de la razón aunque no se comparta, pero me encanta ser parte del gremio de científicos en el mundo que son de la línea creacionista.

Agradecer a la Universidad del Valle institución que a través de sus docentes y directivos creyeron en mí y me facilitaron el ingreso a tan prestigiosa Universidad la cual hará parte de mi orgullo.

Agradecer a la universidad de San Buenaventura pues sin su apoyo, paciencia y ayuda económica no habría sido posible llegar a alcanzar este honroso logro.

a mi familia no solo de sangre, sino también a mi familia bonaventuriana mis compañeros docentes Eugenio Moreno, Cesar Patiño, Verena González, Magdalida Murgueitio que me inspiraron de muchas formas y al actual director del programa de Administración de Negocios el Dr. Luis Alberto García, por su insistencia.

De una manera muy especial quiero agradecer a mi tutor de trabajo de investigación el director de la maestría y mi maestro de historia empresarial el Mg. Luis Aurelio Ordoñez que me oriento con respeto, me corrigió con mucha paciencia y me inspiro confianza. Él es quien permitió que yo me esforzara y fuera valiente para trabajar en mi proyecto.

Agradezco al jurado calificador de mi trabajo de grado el Dr. Carlos Eduardo Cobo Oliveros y el Dr. Benjamín Betancourt por su amabilidad y disposición a la revisión y hacer las recomendaciones que facilitaran el cumplimiento de los objetivos académicos del trabajo de grado.

Es igualmente importante agradecer al Docente Ernesto Barney, Sanluisense¹ como yo, por su sensibilidad humana, que junto con su esposa Elsa María Otero apoyaron económicamente el último esfuerzo de los derechos de grado.

No puedo dejar fuera de mis agradecimientos a quien en el momento más preciso me ayudo con la corrección de estilo, corrección ortográfica y ajuste de la bibliografía y otros temas a quien le deseo lo mejor y que siempre tendrá en mí un amigo incondicional. Gracias Viviana Virgen Ortiz Dios conceda los deseos de tu corazón.

Quiero por ultimo agradecer a los estudiantes de mis cursos de Análisis y Expresión Científica, Lecto - Escritura, Gestión del Recurso Humano, Mercado de Capitales, Principios de Economía, Microeconomía, Modelos Administrativos y de Dirección Estratégica de empresas que me desafiaron permanentemente, sin proponérselo, pues debía darles ejemplo.

¹ Sanluisense es una forma de identificar a quienes son egresados de uno de los colegios más antiguos, prestigioso e insigne de la ciudad de Cali. El Colegio San Luis Gonzaga de los Hermanos Maristas con más de 100 años de existencia y donde estudiaron ilustres jóvenes de la sociedad caleña, considerado el mejor colegio de Cali, del cual el autor se siente muy orgulloso por el nivel académico que alcanzo, en las matemáticas y español y por los principios y valores que generaron una cosmovisión liberal y abierta al servicio de los demás.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	10
0 Introducción	11
1 Aspectos Metodológicos.....	13
1.1 Problema de investigación.	13
1.1.1 Antecedentes del problema.	13
1.1.2 Formulación del problema.	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.	16
1.3 Justificación.....	17
1.4 Diseño metodológico.....	19
1.4.1 Método.	21
1.4.2 Actividades del proyecto.....	22
2 Referentes teóricos de la Historia Empresarial y el Pensamiento Estratégico.....	23
2.1 Marco de referencia la Historia Empresarial.....	23
2.1.1 Objeto básico de investigación en la historia empresarial.	24
2.1.2 Aportes de otros autores sobre la aplicación de la historia empresarial en la investigación de temas administrativos.	24
2.1.3 Aporte de autores latinoamericanos sobre la historia empresarial y la administración.....	25
2.1.4 Historia empresarial en Colombia.	26
2.2 Marco de referencia del pensamiento estratégico.	27
2.2.1 Origen y su desarrollo.	27
2.2.2 Proceso evolutivo del direccionamiento estratégico de las empresas entre 1970 y el año 2000.....	27
2.2.3 Desarrollo del pensamiento estratégico.	28
2.2.4 Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos.	33
2.2.5 Los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico	34
2.2.5.1 <i>Niveles de administración estratégica</i>	34
3 Caracterización Histórica de la USABU- Cali.	44
3.1 Identificación.....	44
3.2 Pensamiento estratégico	48
3.2.1 Proyecto Educativo Bonaventuriano.....	48
3.2.2 Principios	49
3.2.3 Objetivos	50
3.2.4 Axiología.....	50
3.2.5 Visión.....	51
3.2.6 Misión	52
3.3 Estructura y componentes.	53
3.3.1 Marco jurídico, contextual, histórico y socio-político	53

3.3.2	Identidad bonaventuriana.....	53
3.3.3	Procesos académicos.....	53
3.3.4	Lineamientos para las relaciones interinstitucionales.....	55
3.3.5	Lineamientos para los procesos administrativos y financieros.....	55
3.3.6	Lineamientos para la calidad	55
3.3.7	Lineamientos para la autoevaluación.....	55
4	Relación entre, Pensamiento estratégico y el Entorno histórico de la Universidad de San Buenaventura entre 1970 -2000.....	57
4.1	Introducción general al Entorno histórico contextual.	57
4.1.1	El entorno macroeconómico entre 1970 y el 2000 en Colombia.....	57
4.2	Entorno estratégico empresarial internacional y nacional.....	29
4.3	Pensamiento estratégico (objetivos estratégicos) en la Universidad de San Buenaventura Cali.	62
4.4	Descripción de la gestión empresarial en la universidad de San Buenaventura Cali.....	63
4.4.1	Momentos de planeación histórica.....	63
4.4.2	Valores corporativos	67
4.4.3	Los objetivos corporativos.....	68
4.4.4	Estrategias	68
4.4.5	Mercado objetivo	68
4.4.6	Momentos críticos internos y externos	68
4.4.7	Momentos de éxito.....	69
4.4.8	Composición de la junta directiva.....	69
4.5	Evolución del Pensamiento administrativo en la USABU Cali 1970 -2000.....	71
5	Evidencias de pensamiento estratégico, organización sistemática de la información y su evolución en términos de factores diferenciadores por décadas.....	73
6	Conclusiones y Recomendaciones.....	94
6.1	Conclusiones	94
6.2	Recomendaciones.....	98
	Bibliografía	100
	Anexos	103

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro explicativo de los pasos y fases metodológicos, para desarrollar la investigación.	21
Tabla 2: Antecedentes de planeación en la USABU seccional Cali.	72
Tabla 3: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1970	74
Tabla 4: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1980	78
Tabla 5: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1990	81

Resumen

El presente trabajo busca evidenciar en la gestión administrativa de la universidad de san buenaventura de Cali, teniendo en cuenta su historia empresarial, el desarrollo del pensamiento estratégico. construye un marco teórico que explica el valor de la historia empresarial, el desarrollo de los sistemas de planeación, la evolución del pensamiento estratégico, el contexto macroeconómico de Colombia, la gerencia y el nivel corporativo, los diferentes niveles de ese liderazgo y las escuelas del pensamiento estratégico para tener suficiente referencias que permitan evidenciar en la organización, la evolución del pensamiento administrativo hacia el pensamiento estratégico, lo que demanda una metodología de investigación basada en abundantes documentos institucionales, especialmente históricos, además de recurrir a instrumentos básicos como la entrevista en profundidad para conocer los detalles que los documentos escritos no permiten ver.

El resultado es una riqueza de información de gestión histórica en la universidad, donde se puede ver a través de la historia desde 1970 hasta el 2000, una serie de hechos económicos, normativos y sociales, de planeación, administrativos y de decisiones que determinaron un comportamiento organizacional que facilito la estabilidad y el desarrollo sostenible lo que permite inferir que esas acciones se pueden interpretar desde el campo del pensamiento estratégico.

Palabras claves. Pensamiento estratégico, planeación, estrategia, dirección estratégica, historia empresarial, escuela de pensamiento estratégico, entorno macroeconómico, universidad, san buenaventura.

Abstract

This paper seeks to show on the administrative management of the University of San Buenaventura of Cali, considering its corporate history, the development of strategic thinking. build a theoretical framework that explains the value of corporate history, the development of planning systems, the evolution of strategic thinking, the macroeconomic context of Colombia, management and corporate level, the different levels of the leadership and schools strategic to have enough references allowing evidence in organizing thought, the evolution of management thought to strategic thinking, which demands a research methodology based on abundant institutional documents, especially historical, besides making use of basic tools and in-depth interviews for details that written documents do not see.

The result is a wealth of historical information management at the university, where you can see through history from 1970 to 2000, a number of economic, regulatory and social events, planning, and administrative decisions that determined behavior i facilitate organizational stability and sustainable development which allows inferring that these actions can be interpreted from the field of strategic thinking.

Keywords. Strategic thinking, planning, strategy, strategic direction, business history, school of strategic thinking, macroeconomic environment, University, San Buenaventura.

0. Introducción

Vale la pena hacer referencia al aporte significativo que tiene el considerar actualmente las vertientes más importantes del pensamiento administrativo que han influido en el management² estratégico contemporáneo y que quizás hoy en día se perciba como la base fundamental de los múltiples desarrollos actuales que existen sobre la materia. Es pertinente mencionar que el interés es el de lograr la construcción de un material adecuado para iniciar el estudio del management estratégico considerando sus inicios, pero sobre todo sus pensamientos más reconocidos y aceptados a través de la historia. (Zapata Domínguez, Murillo Vargas, 2008. pág. 134)

La importancia de la presente investigación radica en el aporte significativo que genera el poder evidenciar, cómo las decisiones en el proceso de desarrollo histórico de la organización, pueden interpretarse como pensamiento estratégico, bien sea por identificar hechos administrativos con la definición misma de los conceptos (estrategia, pensamiento estratégico, estrategia), o por la identificación con una de las escuelas del pensamiento que plantea Mintzberg (2010).

La historia de las organizaciones con esta perspectiva, permite evaluar las decisiones y el desarrollo de la misma y construir a partir de ese proceso auto evaluativo.

Se requiere para evidenciar, trazas del pensamiento estratégico en la universidad de San Buenaventura Cali, organizar una serie de documentos, que facilite la recolección de la información histórica, que permita conocer su evolución en términos de factores diferenciadores, de gestión, planeación, direccionamiento, estructura organizacional, etc.

Desarrollar un marco referencial teórico e histórico sobre la evolución de la organización, de su entorno macroeconómico, su liderazgo y su pensamiento administrativo, que facilite la comprensión en la historia de las acciones estratégicas de la universidad.

Hacer una correlación entre los hechos administrativos históricos, el entorno socioeconómico, los factores diferenciadores y las prácticas administrativas de la universidad que evidencian una forma de pensamiento estratégico en el periodo determinado.

Significa un avance en el campo de la historia empresarial estudiar las organizaciones no solo desde la perspectiva del empresario, su empuje, sus logros y las organizaciones que se consolidaron, sino desde la cultura, desde los valores, desde el pensamiento y las prácticas administrativas, desde los modelos y desde la competencia y la participación en mundo

² Management (voz inglesa). “Técnica de la dirección y gestión de una empresa” Diccionario enciclopédico Vox 1, 2009, Larousse Editorial, S.L. El autor. Es el proceso en virtud del cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos esenciales en pro de los objetivos de la organización. Uno de los recursos más vitales de la organización son los empleados. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de este recurso humano. En El artículo Management: Otro enfoque de las funciones administrativas se define el Management como “ Conjunto de gestiones, métodos y procesos de dirección, organización, asignación de recursos, control, planificación, activación y animación de una empresa o de una unidad de trabajo ” (El autor)

globalizado pero construyendo desde un mundo autárquico y cerrado como fue el caso de nuestro sistema económico y social por casi 200 años.

El presente documento se encuentra organizado en seis capítulos:

El primero corresponde a los Aspectos Metodológicos en el que se evidencia la descripción del problema; este incluye el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, el Diseño metodológico de la investigación; los cuales determinan el hilo conductor de la presente investigación.

El segundo capítulo presenta el marco teórico en que se sustenta la presente investigación; se inicia con el marco de referencia que permite el estudio de la historia empresarial, se procede a presentar el marco teórico relacionado con el pensamiento estratégico que muestra los planteamientos de (Mintzberg 2010, Págs. 40-457), hasta desarrollar los nuevos planteamientos teóricos.

En el tercer capítulo se presenta la caracterización de la organización objeto de estudio a partir de la cual es posible analizar el pensamiento estratégico de la organización, su estructura y comportamiento.

El cuarto capítulo presenta la relación entre el pensamiento estratégico y el entorno histórico de la Universidad de San Buenaventura.

El quinto capítulo presenta las evidencias del pensamiento estratégico de la universidad.

En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1 Aspectos Metodológicos.

1.1 Problema de investigación.

1.1.1 Antecedentes del problema.

“Definir un problema de investigación es, más allá de la formulación de sus evidencias e indicios, aportar claridad lo más completa posible sobre su extensión, los puntos principales que atraen la atención para su tratamiento, y su posición en relación con problemas idénticos ya estudiados por otros, en otros lugares” (Aktouf, 2001. Pág. 57)

Para visualizar mejor el problema, en el campo del pensamiento estratégico en las organizaciones y específicamente de educación superior en la ciudad de Cali, es necesario explorar el comportamiento organizacional de las mismas en el tiempo, conocer el estilo de direccionamiento administrativo desarrollado, conocer el entorno, su impacto en la organización y las respuestas de la organización a las demandas de este.

Exige evidenciar dicho comportamiento y sus correlaciones en un periodo significativo, es decir, hacer una valoración cualitativa de su historia empresarial, no solo desde la perspectiva del pensamiento administrativo de la cultura angloamericana, generadora de la mayoría de la literatura especializada en esta temática, sino desde la perspectiva del empresariado colombiano, su cultura y su clase dirigente.

En este marco de referencia es necesaria la historia empresarial de la organización en la cual se va a desarrollar el estudio, es importante hacer el análisis desde 1970 hasta el año 2000, considerando las siguientes razones:

Inicialmente se explora pensando en poder hacer un comparativo al final sobre el ejercicio del pensamiento administrativo y el pensamiento estratégico, en el campo de la educación superior. Al analizar la evolución de la visión, misión, los valores corporativos, los sistemas de planeación, los modelos de gestión, la toma de decisiones y el estilo de direccionamiento, se observó que se podía lograr la investigación haciendo la labor, si hay o no evidencias de pensamiento estratégico, al comparar estas variables históricamente y su entorno con los objetivos desarrollados en la organización objeto de investigación.

Para entender los estilos de dirección estratégica y su evolución es necesario comprender el concepto de pensamiento estratégico y la administración estratégica.

El pensamiento estratégico tiene como fundamento principal el concepto de estrategia algunas definiciones son las siguientes:

“Planes directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Zapata et al., 2009 p. 134)

Y en un texto citado de David Fred R. del libro conceptos de administración estratégica por Olga Herminia Román Muñoz en el libro pensamiento estratégico se define la administración estratégica como:

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr los objetivos” (Olga Román, 2010, pag.21)

Se puede entonces inferir que pensamiento estratégico es la elaboración mental de una reflexión que tiene como insumos procesos socio-biológicos y culturales que tienden a generar actitudes frente al entorno, en este caso de una organización y que define un comportamiento que formula, implementa y evalúa decisiones y acciones para obtener resultados compatibles con la misión y los objetivos de la organización, de manera altamente productiva.

“El pensamiento estratégico es una actitud que nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de establecer unos objetivos que dirijan a la organización hacia un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno” (Olga Herminia Román 2010, p. 76)

Considerando estos conceptos es importante evaluar en la historia las muchas teorías o modas que han aparecido o desaparecido que han influenciado en estilos de dirección estratégica en las empresas. El reto de muchas organizaciones es mantenerse aferrado a sus modelos administrativos, enfrentar nuevas alternativas o buscar otras perspectivas en un mundo cuya constante es el cambio.

Se logra identificar con esta definición que el pensamiento estratégico es una elaboración mental con un sentido o con un propósito que tiene como insumos procesos socio biológicos y culturales que tienden a **generar actitudes** frente al entorno de la organización y que define un comportamiento que formula, implementa y evalúa decisiones y acciones para obtener resultados compatibles con la misión y los objetivos de la organización, de manera altamente productiva y que hace que uno se pregunte desde esa perspectiva ¿si en las organizaciones educativas, se evidencian actitudes y comportamientos consientes como estos, que obedezcan a situaciones del entorno como acto reflejo y no posiblemente como un acto premeditado y disciplinado de planeación estratégica?

Para entender y conocer mejor la Universidad de San Buenaventura lo que es hoy y lo que proyecta ser es importante tomar del proyecto educativo bonaventuriano sus lineamientos generales, lo que permitirá ver el desarrollo y crecimiento, no como un proceso espontaneo, sino como el resultado de “la obediencia a un dogma o ministerio cristiano” y a unas exigencias de estado, que se evidencia en la construcción permanente de un quehacer educativo, que facilita el cumplimiento de dichos propósitos.

“Al ingreso del tercer milenio, nuevas demandas, nuevos retos y muchos cambios paradigmáticos afloran en las diferentes esferas de la sociedad. Este es un momento histórico caracterizado por la globalización.

En Colombia, en el campo educativo, este panorama ha motivado la reflexión sobre los caminos que conducen al mejoramiento de la calidad, en búsqueda de la excelencia académica, lo que ha llevado a la adopción de esquemas internacionales de medición de la calidad. Los procesos de planificación concertada, la autoevaluación institucional consciente y la acreditación de las instituciones ante sí mismas, ante la sociedad y ante el estado, son tareas que asumen las universidades en su afán de mejoramiento continuo.

En los años 70, la universidad de San Buenaventura, en Colombia, impulsó su crecimiento mediante planes formales exigidos por la legislación nacional para la educación superior. Igual sucedió mediante la ley 80 de 1980, que en su momento, regulaba y normatizaba el funcionamiento de la universidad colombiana. Los programas de autoevaluación y planeación institucional, propuestos por esta ley, respondían más a exigencias del estado que a verdaderos autoanálisis. La universidad de San Buenaventura, como las otras instituciones colombianas de educación superior, cumplía los procesos de planificación en oficinas o unidades especializadas para tal fin.

La ley exigía entonces estudios de autoevaluación para la aprobación y renovación de las licencias de funcionamiento de los planes y programas de estudio. Esta exigencia, más que motivadora para el logro de niveles de calidad, era una disposición que obligaba a las universidades, de manera tácita e implícita, a presentar informes ante los organismos de control y vigilancia del estado.

En el año de 1992, el gobierno colombiano expidió la ley 30 por la cual se reglamenta la educación superior en Colombia. Este nuevo marco jurídico le reconoce mayor autonomía a la universidad y le facilita la construcción y la aplicación de procesos propios para normatizar y regular su crecimiento y desarrollo.

El artículo 28, del capítulo vi de la mencionada ley, precisa sobre este aspecto lo siguiente: “la autonomía universitaria, consagrada en la constitución política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”

La ley 30 creó el sistema nacional de acreditación para las instituciones colombianas de educación superior y de inmediato procedió a su conformación estatutaria, mediante el consejo nacional de acreditación (CNA), el cual señaló los lineamientos para la autoevaluación y acreditación, estableció criterios para guiar los procesos y puntualizó las características de calidad que deben tenerse en cuenta en la evaluación de los programas y de las instituciones. En tal sentido expresó: "para la autoevaluación, la institución partirá de su propia definición de misión y proyecto educativo (decreto 2904 del 31 de diciembre de 1994, artículo 5°). Una vez que la institución ha definido su misión, propósitos, metas y objetivos, está en condiciones de formular su proyecto educativo, en el cual se expresen de manera orgánica tales elementos, se enuncie su naturaleza jurídica y se formulen, a la luz de la identidad propia de la institución, sus

estrategias fundamentales respecto a la formación integral, a la docencia, a la investigación y a la proyección social".

Consecuente con estas disposiciones, la Universidad de San Buenaventura entiende:

- Que para acreditarse ante sí misma, ante la sociedad y ante el estado, debe definir su misión, sus propósitos, sus metas y sus objetivos y ser consecuente con ellos.
- Que debe formular su propio proyecto educativo, para señalar y organizar el quehacer de la universidad y realizar sus procesos de acreditación establecidos en la normatividad vigente.
- Que en el proyecto educativo debe expresarse la identidad propia de la universidad, la cual tendrán en cuenta los evaluadores externos como referente para la acreditación institucional y de los programas de la sede y de cada una de las seccionales.

Teniendo en cuenta estas precisiones, la Universidad de San Buenaventura construye su proyecto educativo, al que denomina Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB), acorde con su nombre y sus principios.

1.1.2 Formulación del problema.

Frente al contexto socio-jurídico-económico a nivel internacional, nacional y local, que generó cambios sociales, y económicos en Colombia y que afectaron directa o indirectamente a Cali y a las organizaciones entre 1970 y el 2000 ¿qué pensamiento estratégico se evidencia en la Universidad de San Buenaventura Cali durante éste período (1970-2000)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Investigar evidencias que identifiquen formas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura de Cali entre 1970 y el 2000.

1.2.2 Objetivos específicos.

1. Desarrollar un marco de referencia teórico sobre historia empresarial y sobre el pensamiento estratégico que facilite la comprensión en la historia de las acciones estratégicas de la Universidad de San Buenaventura de Cali.
2. Desarrollar un relato histórico de la Universidad San Buenaventura Cali.
3. Hacer una correlación entre los hechos administrativos históricos, el entorno socioeconómico, los factores diferenciadores que se fueron desarrollando, las prácticas directivas de esta universidad y las escuelas del pensamiento estratégico de (Mintzberg, 2010, Págs. 40-457) para evidenciar formas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura, en el periodo determinado.

1.3 Justificación.

En el contexto actual del crecimiento y desarrollo de las economías en los países emergentes, se plantea la necesidad de garantizar desde la perspectiva del capital humano, las estrategias de aprendizaje y crecimiento, como un factor determinante para el desarrollo de ventajas competitivas y comparativas en los mercados internacionales. La calidad de la educación superior toma entonces real importancia y es ahí donde las organizaciones universitarias juegan un papel significativo en el desarrollo de las competencias estratégicas, habilidades, talento y know-how, que requiere un sistema económico. la cualificación del talento humano tal como lo requiere el sistema económico de una nación requiere de universidades que vayan logrando estar en el nivel de acreditación de alta calidad, para alcanzar los niveles de competitividad que se requieren en el ámbito mundial, de ahí la importancia de conocer desde la historia empresarial la Universidad de San Buenaventura de Cali, para verificar si realmente en su práctica administrativa, ha evidenciado pensamiento estratégico acorde a las demandas del mercado y del estado que le permita hoy ser una organización con pensamiento estratégico que la garantice su continuidad, desde la perspectiva de la investigación, la docencia, la proyección social y el bienestar universitario, es decir, ser una organización que estratégicamente, responda a las exigencias del mercado y tenga claro sus objetivos estratégicos.

El enfoque del presente trabajo a diferencia de otros estudios está en relacionar la evolución de los factores diferenciadores de la organización, los procesos de planeación y dirección con los hechos históricos del entorno.

El estudio de Román Olga Herminia et, al. Pensamiento estratégico teorías y casos basados en experiencia empresarial de mipymes: editorial bonaventuriana. Cali. 2010. relaciona las variables claves del pensamiento estratégico, desde las escuelas planteadas por (Mintzberg, 2010, Págs. 40 -457) con las variables: resolución de problemas del entorno, aprovechamiento de los recursos y alcance de los objetivos organizacionales de las empresas investigadas que en este caso son del sector de alimentos y bebidas.

En la investigación se ha avanzado incluso con la publicación de artículos relacionados con el tema que hace alusión a la historia empresarial, entorno macroeconómico y pensamiento estratégico en organizaciones de los sectores salud, vivienda y educación de la ciudad de Cali, publicado en la revista “gestión y desarrollo” de julio -diciembre del 2010, donde básicamente se hace una construcción de los marcos de referencia tanto teórico, como conceptuales e históricos, sin hacer ningún tipo de correlación que sea determinante de las evidencias existentes o no del pensamiento estratégico, de igual forma se presenta en el libro “historia empresarial y pensamiento estratégico” del mismo autor³ que básicamente desarrolla el marco teórico de la investigación sin hacer ningún tipo de correlación que es lo que marca la diferencia con el presente trabajo.

³ Luis Eduardo Rojas Alzate autor del presente proyecto de investigación que está trabajando desde febrero del 2009 en la que ha desarrollado prácticamente más del 70% del trabajo de grado y del cual ya ha publicado un artículo y un libro en la universidad de San Buenaventura de Cali.

Sin desconocer la importancia del marco de referencia, el marco teórico, la historia empresarial, el entorno macroeconómico y el pensamiento estratégico, que facilite la comprensión de las acciones estratégicas, de la organización, es necesario también analizar una base de datos de una organización destacada que facilite la recolección de la información y su evolución en términos de sus factores diferenciadores de su gestión direccionamiento estratégico y estructura organizacional, en dicho periodo. Del cual el autor conoce 20 años de historia de primera mano. Lo novedoso y el aporte del presente trabajo de investigación está en poder relacionar el direccionamiento de la organización con las evidencias históricas de pensamiento administrativo y su entorno, que permita inferir una forma de pensamiento estratégico.

Viendo la amplitud del problema en el planteamiento anterior es necesario definir los límites del problema en el tiempo, el espacio y el conocimiento, es decir, qué vamos a estudiar y con cuales puntos de apoyo. Teniendo en cuenta la cobertura del dominio seleccionado, los objetivos principales que se persiguen específicamente y el alcance de los resultados obtenidos. se hace necesario estudiar el entorno macroeconómico de la Universidad de San Buenaventura de Cali desde 1970 hasta el año 2000 considerando la evolución de su visión, misión, valores corporativos, procesos de planeación, de direccionamiento, estilos de liderazgo, es decir de sus factores diferenciadores propios con la perspectiva y definición de pensamiento estratégico desde la óptica de diferentes autores.

Existe una escuela del conocimiento en el mundo de la administración moderna que juega un papel hoy muy importante en el sostenimiento, crecimiento y posicionamiento de las empresas como es el pensamiento estratégico. Se conoce la clasificación (escuelas del pensamiento estratégico) que (Mintzberg, 2010, págs. 40 -457) plantea de los diferentes énfasis del mismo. Las preguntas que surgen son: ¿qué tipo de pensamiento estratégico se aplica en las organizaciones que se han sostenido en el tiempo? ¿Ha habido pensamiento estratégico, es suerte sus sostenibilidad en el mercado o simplemente es una buena aplicación de modelos administrativos? investigar sobre el pensamiento estratégico es un desafío interesante y si se le agrega el análisis del entorno como factor de incidencia en el desempeño de las organizaciones, así se tendrían más elementos de juicio. Estudiar el pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura⁴ requiere de un tiempo significativo de observación y de análisis que para el presente caso se toma desde la década del 70 puesto que la universidad es fundada en 1973, además en la ciudad de Cali para esa década suceden cambios de orden económico y social interesantes, tal es el caso de los juegos panamericanos de 1971, que genero una dinámica de desarrollo socioeconómico en la ciudad.

⁴ La elección de la Universidad de San Buenaventura Cali se escoge por diferentes razones. Sin desconocer que pueden existir otras universidades importantes en la ciudad, la Universidad de San Buenaventura es destacada por su trayectoria y sostenibilidad en el tiempo, nace en 1973 aunque se gestó desde 1970. La universidad se acopla perfectamente en el periodo establecido para el análisis, además el autor del presente trabajo está vinculado desde la década de los 80 como estudiante del pregrado de economía y posteriormente como docente de TC hasta el día de hoy, además el poder contar con líderes de reconocida trayectoria desde su fundación facilita la recolección de la información.

1.4 Diseño metodológico

Siendo que el planteamiento quiere dar cuenta de si hubo algún pensamiento de orden estratégico en el ámbito organizacional, ello implica hacer una reconstrucción histórica de las mismas. esto implica que no es suficiente con una sola mirada, en un momento dado, poder inferir que en Cali las empresas u organizaciones aplicaron el concepto de pensamiento estratégico, hay que hacer necesariamente un análisis retrospectivo puesto que muchas decisiones tuvieron un desarrollo lento por temor del riesgo y al desconocimiento de lo nuevo y lo que provenía de afuera, de ahí la importancia de la historia empresarial en estos casos y especialmente en este contexto determinado por el período mínimo de tres décadas y especialmente de los años 70 para acá por todas las coincidencias que se dieron tanto en el contexto socioeconómico de la ciudad, como en el del entorno organizacional como de la evolución del pensamiento estratégico.

Haciendo uso de una metodología acorde al tipo de estudio la forma de acceder al conocimiento, es decir, es el buen uso del método y la técnica y de un buen procedimiento lógico entre las prácticas que se desarrollan para la obtención de la información y la necesaria para sustentar la investigación. Requiere de una investigación documental de la organización y de por lo menos una entrevista en profundidad con las personas partícipes de la historia de la organización guiados por el modelo que a continuación se explica.

La administración puede desarrollar un amplio rango de especializaciones e igualmente puede tener interacción con otras disciplinas del saber cómo expresión de su fundamento teórico y disciplinar dadas las enormes complejidades de su objeto de estudio como son las organizaciones.

Lo que se conoce como historia empresarial muchas veces no conduce al conocimiento de esencias organizacionales. Para promover un tipo de interacción interdisciplinaria más conveniente (historia y administración), se señala un tipo de configuración disciplinar (historia organizacional) que promueva el conocimiento de esencias reales (organizacionales y administrativas) de fenómenos ocurridos en el seno de la organización. (Gilberto Betancourt zarate, 2003, p. 200)

La historia empresarial explora el “pasado” del actuar empresarial, es decir, estudia la evolución de las empresas y empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la elite empresarial, y en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o de la región (Carlos Davila,1992, p.10).

La historia empresarial tiene como objeto de estudio dos actores básicos, al analizar cambios en las variables macroeconómicas: el empresario (como homo economicus) y la empresa (tanto desde su práctica empresarial como desde su rol económico).

En el caso de una organización la historia empresarial exige un estudio más objetivo de fuentes secundarias, debe hacerse un trabajo juicioso de archivos, e interpretaciones y establecer interrelaciones entre diferentes aspectos de la realidad. La historia empresarial puede ser el producto del actuar estratégico del empresario, cuya finalidad se puede interpretar como utilitarista y pragmática pensando que se elaboran los estudios de historia empresarial con una

lógica marcada, según Dávila, en los parámetros de “guía para el comportamiento futuro”. Los temas críticos en el estudio de las política empresariales a través de una perspectiva histórica, no pueden ser solamente un discurso historiográfico. (Betancourt Zarate Gilberto, 2003 pag.203).

Agrega Betancourt: “es evidente que el discurso ofrecido por la historia empresarial obedece a la naturaleza descriptiva y narrativa, cuya única esencia y carácter se sujetan a la descripción de las acciones empresariales que llevaron a un determinado sujeto (empresario o empresa) a la obtención de sus fines, que responden a su naturaleza económica”.

Un modelo metodológico a tener en cuenta es la historia comparativa de la empresa promovida por Alfred d. Chandler que refleja realidades pasadas al interior de la empresa, realidades directamente relacionadas con procesos de gestión productiva, que podría afirmarse es una historia de gestión de la producción de las empresa.

La historia comparativa se puede definir como un tipo de historia que se encarga de explorar realidades, de objetos de estudios individuales, para luego avanzar hacia paralelos y sacar de ellos los elementos comunes, tratando de establecer generalizaciones. Es un modo de proceder histórico en el afán de incursionar en realidades organizacionales. Chandler afirma que la historia comparativa permite el análisis de decisiones significantes, complejas, eventos que no son todos fuera del contexto. “no es usada para ilustrar generalizaciones, ellos son los datos de los cuales las generalizaciones son derivadas” el enfoque comparado es, con seguridad, el aprobado para un trabajo continuado sobre la historia de la empresa comercial moderna. La descripción y el análisis de la historia de la nueva institución y de los métodos con los que ha llevado a cabo sus funciones básicas en diferentes naciones, puede contribuir a definir las exigencias organizativas de las economías modernas y a revelar las formas en que las actitudes culturales, los valores, las ideologías, los sistemas políticos y la estructura social les afectan. Se deben captar realidades históricas organizacionales⁵.

La organización como formación social, constituye una forma específica desprendida de la sociedad, es y hace parte de ella (para las teorías estructuralistas y funcionalistas la sociedad está compuesta o es llamada sociedad de organizaciones): una organización posee estructura y tiene en ella un sistema de relaciones configuradas por la esencia administrativa. Es decir, tiene estado, estado social que para este caso se configura como estado socio organizacional. Lo administrativo radica en llevar el estado socio organizacional con objeto de estudio planteado a estado socio organizacional con objeto de estudio programado ideal.

La administración presente en la organización es generadora de cambios; la historia intenta aprehender esa serie de cambios que ocurren por la inscripción en el tiempo pasado.

Toda organización en sus diferentes dimensiones, componentes y niveles tiene historia, movilidad y significancia se evocan nociones de sistemicidad y sinergia, admitiendo que el sistema y sus componentes tienen movilidad e historicidad y que se alcanzan grados superiores de comprensión, al conocer, interpretar e interrelacionar el proceso histórico de cada una de sus

⁵ Se entiende realidad histórica como el movimiento de los estados sociales, la presencia del cambio y duración en los estados sociales.

partes, avanzando a configuraciones colectivas y luego sinérgicas (la organización como un sistema).

Se propone una metodología integral compuesta por procedimientos, como planteamiento del problema, identificación de estados o configuraciones organizacionales presentes (acompañada de revisión bibliográfica secundaria) realización del proceso de observación histórica (búsqueda, selección, crítica – fiabilidad y adecuación – de fuentes históricas, abordaje hermenéutico en la construcción de explicaciones y elaboración discursiva, todo ello como constituyente de un proceso de investigación y análisis a un nivel un tanto individualizado (fase I) que supera con un análisis comparativo (fase II) compuesto por la determinación de aspectos susceptibles de comparación inter e intra-organizacional, análisis relacional, construcción de generalizaciones o conceptos y elaboración discursiva argumentativa y explicativa.

1.4.1 Método.

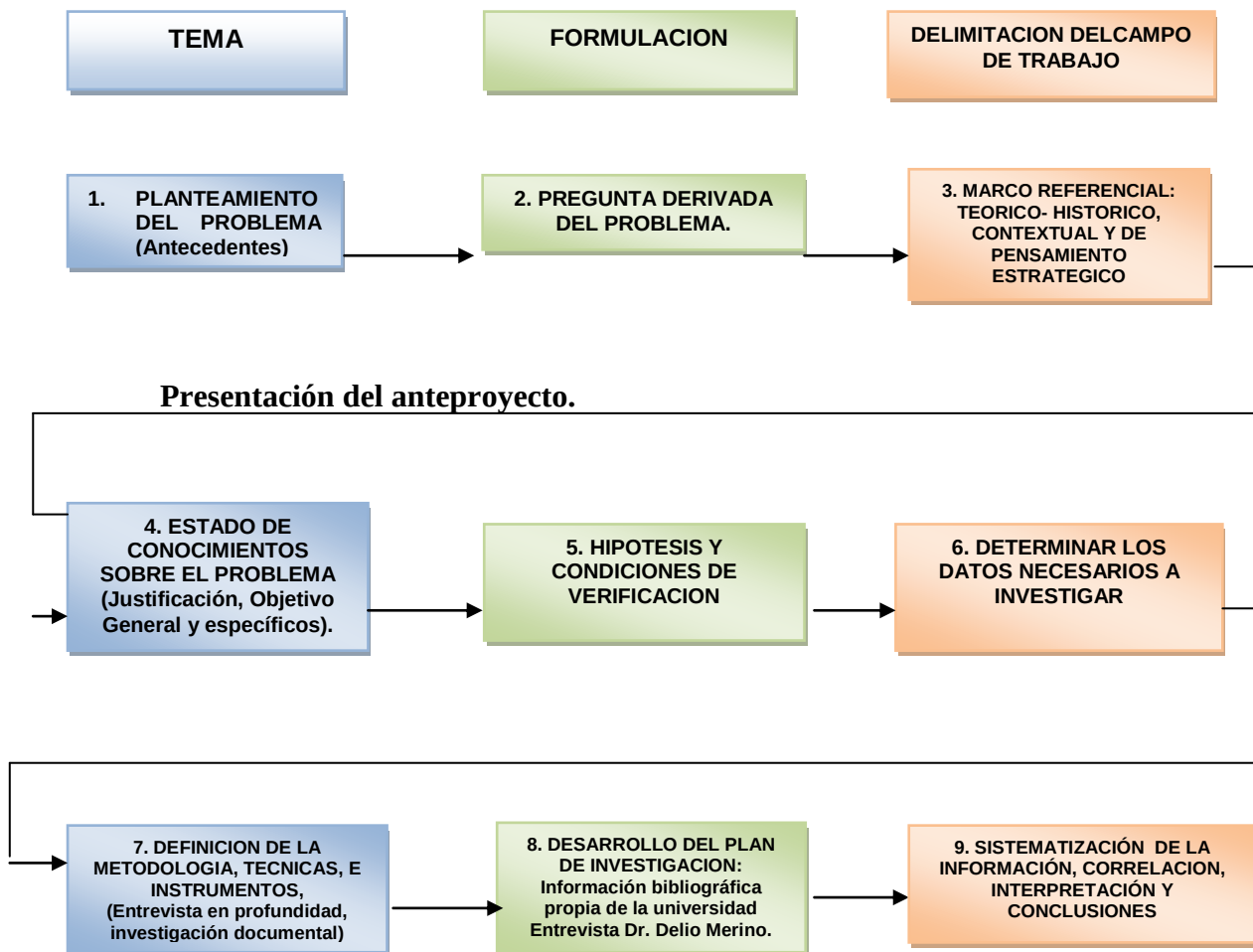
Tabla 1: Cuadro explicativo de los pasos y fases metodológicos, para desarrollar la investigación.

Configuración de los pasos metodológicos básicos de la historia, el pensamiento estratégico y sus correlaciones de la Universidad de San Buenaventura de Cali		
Fases	Secuencia	Componente metódico
I Análisis individual organizacional	1	Planteamiento del problema, pregunta de investigación.
	2	Identificación estado organizacional presente. Revisión crítica de bibliografía relacionada de historia empresarial y pensamiento estratégico.
	3	Observación histórica: • Búsqueda de fuentes históricas • Crítica de fuentes históricas • Análisis de fiabilidad. • Análisis de adecuación.
	4	Interpretación y explicación desde la perspectiva del pensamiento estratégico y la historia.
	5	Construcción discursiva.
	6	Contrastación
II análisis comparativo organizacional	7	Determinación de aspectos comparativos de hechos administrativos en la historia y el pensamiento estratégico.
	8	Análisis racional.
	9	Construcción de generalizaciones.
	10	Construcción de discurso integral.
	11	Contrastación de generalizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.2 Actividades del proyecto.

Ilustración 1: Flujograma del Proceso de Investigación



Fuente: Elaboración propia

2 Referentes teóricos de la Historia Empresarial y el Pensamiento Estratégico.

2.1 Marco de referencia la Historia Empresarial.

Winston Churchill definiendo el concepto de éxito dice esta frase “el éxito es avanzar de fracaso en fracaso, sin perder el entusiasmo” pero el pensamiento de un hombre de guerra no puede ser el fundamento del desarrollo empresarial, aunque algo de esto sea aplicable a las empresas. Abordar la historia permite descubrir en más de una ocasión, las vicisitudes por las que los pueblos pasan y sin embargo continúan buscando con el mismo entusiasmo, su propio bienestar. cuando se trata de la historia empresarial es estar en un medio donde el éxito cuenta, y donde desarrollar empresas exitosas requieren de evaluar su impacto y contribución económico y social, la gestión de la calidad, la idealización del cliente, precios competitivos, mayor participación del mercado, excelentes procesos internos y de mejoramiento continuo que implica innovación e investigación, generar valor agregado, y sobre todo **pensar estratégicamente**, es decir hacer análisis de tendencias, realización de planes y estrategias de corto, mediano y largo plazo, factores o principios, que no incluyen el “fracaso” como parte de su desarrollo, en un momento de la historia de la empresa, pero que se torna muy importante considerarlo, en la medida que impide o evita costos innecesarios, al no caer en los mismos errores. “quien haya naufragado dos veces no le puede echar la culpa al mar”. (Publio Siro, citado por Landgraf, 2007, p.59).

La historia empresarial es también un ejercicio que debe llevar a auscultar las propias vivencias, aunque infortunadamente muchos no tienen el tiempo ni la disposición a sistematizar su propia historia. Más bien se tiene el placer de conocer la historia de otros, pensando qué permitirá tomar de ella y aplicarla al caso empresarial, que es lo que comúnmente sucede cuando se construyen las asignaturas de historia empresarial en las universidades, eso para el desarrollo empresarial especialmente en América latina es tener mala memoria, pareciera que la historia propia no vale la pena. “tener buena memoria es acordarse de los propios fracasos, tenerla mala es acordarse de los fracasos ajenos”. (Gerardo Bedoya Borrero, citado por Federico Landgraf, 2007, p. 59).

Aunque los diagnósticos sobre la situación colombiana, como los pronósticos sobre su porvenir y los planteamientos para resolver los problemas consideran múltiples variables, se ha soslayado la importancia decisiva que en ella tiene el sistema de valores y la manera colectiva de ser, con lo cual se desconoce el peso que han tenido en su historia, así como la fuerza que habrán de ejercer en su futuro.

“Por haber desconocido semejante realidad, se ha hecho gran énfasis en las constituciones políticas y las leyes, pero ignorado siempre el influjo de la cultura, lo que ha llevado a estar acorde con la ficción de creer que si bien resulta apremiante cambiar a Colombia los colombianos si pueden seguir perpetuamente iguales a si mismos, sin inquietarse siquiera por enmendar algunos aspectos del propio Ethos colectivo, que en la marcha del país hacia el progreso, constituyen verdaderas subcultura de lastre – culturas- para ser más breves....” (Germán Puyana García, 2005, p. 15).

2.1.1 Objeto básico de investigación en la historia empresarial.

La pregunta del economista Luis Aurelio Ordóñez sobre ¿cómo proceder, entonces, con el estudio de las empresas específicas sin una caracterización adecuada de su entorno en su dimensión temporal y geográfica?, se hace pertinente, para el presente caso sobre la investigación de cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico desde los años 70 hasta nuestros días en la Universidad de San Buenaventura en la ciudad de Cali. la pregunta podría conducir según Ordóñez a un razonamiento circular paralizante en torno a si la caracterización del entorno se deduce de las hipótesis generales o si se da como resultado de la articulación de múltiples particularidades, aunque en los estudios relacionados con las ciencias sociales siempre se dan las tensiones entre lo particular y lo general, entre lo estático y lo dinámico, habría que descartar que uno de los rasgos distintivos de la historia de las empresas específicas esta precisamente en su singularidad. (Ordóñez 1988).

Porque no son las tendencias de la sociedad las que conforman el núcleo de preocupaciones que busca dilucidar el estudio específico, sino el itinerario singular de las empresas en sus diferentes etapas de surgimiento, auge o declinación. Tal itinerario estará determinado por una multiplicidad de fuerzas externas e internas en cuyo intercambio recíproco se busca su especificidad.

En este orden cabría situar la historia empresarial en una de las ramas de la historia económica, es una rama de la historia social global teniendo en cuenta que cada una tiene su propio objeto de investigación y relativa autonomía, frente a la ciencia de la historia. entonces sin perder de vista la necesidad de deslindar fronteras con las disciplinas afines, resulta prioritario emprender estudios regionales con una visión integral, de tal manera que el objeto de estudio pueda ser examinado en su unidad e interconexión con la totalidad histórico social y no como contraposición particular y absoluta requiere entonces de estudios de todo lo que permita contextualizar la evolución de una empresa para analizar la pertinencia de su organización administrativa, estilos de dirección, planes y proyectos etc., en el múltiple intercambio de los factores internos y externos que dinamizan el curso de las empresas en sus diferentes etapas o ciclos de desenvolvimiento. (Ordóñez, 1988)

Introduciendo la historia empresarial bajo este contexto vale la pena reconocer que es un trabajo que relativamente se está desarrollando.

2.1.2 Aportes de otros autores sobre la aplicación de la historia empresarial en la investigación de temas administrativos.

Desde la década de los 40 inicialmente bajo la dirección de Joseph Schumpeter el centro de investigaciones en historia empresarial de la universidad de Harvard, ha mantenido en sus exploraciones asociadas a los nombres de Arthur cole, Thomas Cochram, Lesland Jenks, Alfred Chandler y otros. (Ordóñez, 1998).

Para Alfred Chandler profesor en historia de los negocios de Harvard University la historia empresarial es un área bastante olvidada dentro de la historia en general. Alfred Chandler realiza un excelente análisis histórico, puntualizando aspectos de importancia en relación con el cambio

organizacional y de este en la relación entre estrategia y estructura. Lo que queda totalmente claro del trabajo de Chandler es que estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que uno primero adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional⁶.

Distingue a ambos conceptos de la siguiente manera: estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.

El aporte de Chandler radica en haber identificado la importancia de lo social con lo técnico. Chandler une magistralmente las distintas unidades de análisis asignando importancia substancial al desarrollo de los nuevos arreglos organizacionales que permitan el crecimiento ilimitado de las empresas. En Latinoamérica se trata el problema de evolucionar, desde la figura del propietario presente en la pequeña empresa hasta la corporación moderna y pasando por la empresa Multi-unidad, como un problema de tipo “familiar”.

Se requiere ir más allá de explorar la situación como un problema familiar; las competencias gerenciales necesarias para operar en la gran empresa requieren el desarrollo de una serie de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias que son totalmente no familiares a los participantes organizacionales de las empresas guiadas por el socio fundador.

Alfred Chandler pone bien en claro que sin el rol de los gerentes, la estructura se pondría llegar a desplomar y lo pone precisa cuando manifiesta que la “mano visible de los gerentes reemplazan la mano invisible del mercado de Adam Smith”

Chandler señala finalmente que se le ha prestado poca atención a la historia de la administración de negocios a pesar de la enorme influencia que ha tenido en el desarrollo económico⁷.

2.1.3 Aporte de autores latinoamericanos sobre la historia empresarial y la administración

En América latina los estudios sobre el empresariado datan de la década de 1960, originados en la propuesta de CEPAL y enfocados a identificar los procesos de formación de la burguesía latinoamericana. A estos esfuerzos corresponden los trabajos de Fernando Cardozo, André Gonder Frank, Aarón Lipset entre otros. (Ordóñez, 1998)

Para Carmen Erro han pasado ya cuatro décadas desde que Alfred Chandler Jr. publicara **Strategy and Structure**, obra que contribuyó a marcar un antes y un después en la consolidación de la historia empresarial como disciplina académica que ha tenido una influencia

⁶ Para evidenciar la sentencia de Chandler, en la Universidad de San Buenaventura Cali, dirigirse a la página 69 en el punto composición de los directivos (rectores) que lideraron la Universidad en los periodos estudiados.

⁷ Tomado de www.theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-html

crucial sobre investigadores del área y de otros campos afines como la economía de la empresa, la economía de la innovación o la sociología de las organizaciones.

La historia empresarial parte con ventaja, en la medida en que cuenta con un “patrimonio genético híbrido”, formado por tres materias básicas: la historia, la economía y la **dirección estratégica**. (Carmen erro 2003, p.22). Esta última permite conectar al empresario.

Alan Roberts parte de la premisa de que la historia empresarial comparte un enfoque común con otras ciencias sociales. Como resultado de un mayor influjo de la corriente posmoderna, Roberts aboga por una **historia empresarial interpretativa**, que se centre en la cultura y en las experiencias de los individuos, y más abierta a la contingencia que a modelos teóricos cerrados. (Carmen Erro 2003, p. 26)

En la medida en que la investigación sobre historia empresarial mantenga un diálogo abierto a otras disciplinas afines o complementarias, como la administración de empresas, la antropología, las ciencias políticas, o la sociología, entre otras, sus conclusiones podrán verse enriquecidas por un bagaje intelectual que permita una mejor comprensión del mundo corporativo.

Kipping y Puig citados por Carmen Erro distinguen tres generaciones en la oferta consultora. Una de ellas es la que a finales de los años cincuenta los ingenieros de la organización industrial o expertos en eficiencia comenzaron a ser desplazados por una nueva generación, más interesada por cuestiones relativas a la **dirección y estrategia empresarial**, que a la eficiencia del trabajo. Su progresiva implantación guarda relación con los cambios de tamaño y estructura experimentados por las grandes compañías en aquellos años.

Según indica David Sicilia hoy en día se vive un verdadero renacimiento de las investigaciones que incorporan el concepto de cultura procedente de la antropología cultural o antropología económica. Aplicada al ámbito empresarial, la cultura da prioridad a los aspectos internos de las organizaciones, a sus rasgos distintivos tal y como se manifiestan a través de la toma de decisiones, las relaciones o los símbolos y, desde el punto de vista externo, a la forma en que los valores compartidos por una sociedad influyen en las características de su tejido empresarial y de sus empresarios. (Carmen Erro 2003, p. 30)

2.1.4 Historia empresarial en Colombia.

En Colombia la historia empresarial comienza a perfilarse como disciplina en la década de 1970. Recientemente, Carlos Dávila, publicó un balance historiográfico exhaustivo de los avances en el tema, reseñando la existencia de 314 trabajos, desarrollados en forma de libros, artículos, tesis doctorales (en universidades norteamericanas e inglesas), monografías e informes de investigación, realizados desde perspectivas teóricas y metodológicas.

A comienzos de la década de 1970 un equipo internacional de investigadores dirigidos por James Walton, realizó un estudio comparativo de elites en dos ciudades mexicanas y colombianas, Cali y Medellín con significativos aportes sobre el papel de las elites en el desarrollo económico. (Ordóñez, 1998, p.)

En los estudios de historia empresarial colombiana, y esta investigación no es la excepción, las líneas que se han venido trazando para acotar el campo específico de la nueva disciplina, permite identificar a **las empresas y los empresarios** como los ejes que definen su objeto de estudio y sobre estas bases se han elaborado las nuevas hipótesis de trabajo y se ha procedido a la clasificación, en el campo de la historia empresarial colombiana, de algunos estudios realizados con diferentes perspectivas teóricas. Hecha la salvedad de que: “el estudio del empresariado está en la tierra de nadie limítrofe con la economía, la historia, la sociología (Ordóñez 1988) pudiéndose agregar inclusive, en este amplio campo la antropología, la teología y la psicología.

Las empresas y los empresarios pueden ser analizados con diferentes teorías y conceptos y además su comportamiento va a estar determinado por circunstancias históricas diferentes.

2.2 Marco de referencia del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico hace parte de un abundante cúmulo de saberes que un empresario desarrolla para definir su proceso de gestión y que incide en la toma de decisiones y en las acciones gerenciales que el implemente.

“Las formas de pensamiento estratégico y los indicadores de gestión empresarial van encaminados a resolver problemas o proponer acciones de carácter competitivo en cualquier organización, de una u otra forma muestran la manera de pensar de sus dirigentes y terminan constituyéndose en estrategias, lo que permitiría inferir que dichas acciones son realmente el reflejo de un pensamiento estratégico, visto desde la perspectiva de la ciencia administrativa” (Olga Román, 2009, p. 61)

2.2.1 Origen y su desarrollo.

Los estilos de dirección estratégica como resultado del pensamiento estratégico, se han desarrollado a la par de la evolución y desarrollo de los modelos administrativos. A partir de la sentencia de Chandler (1962) “la estructura sigue a la estrategia” el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado hasta el punto de plantearse diferentes formas de hacerlo en diferentes periodos de la historia empresarial, por ejemplo el énfasis en la planificación que se da entre los años 60s y 70s consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal.

Posteriormente se desarrolla el énfasis en donde el futuro impredecible se basa en la imaginación de lo posible, era la época de trabajar estratégicamente para transformar el futuro. Ya alcanzando el futuro, se descubre lo complejo que es este, donde, diseñar una estrategia en un instante, no es posible si no se hace progresivamente, al ritmo del entorno cambiante, donde la adaptación de la empresa se puede ver como un proceso permanente de aprendizaje.

2.2.2 Proceso evolutivo del direccionamiento estratégico de las empresas entre 1970 y el año 2000.

Para entender los estilos de dirección y pensamiento estratégico y su evolución es necesario comprender el siguiente concepto de pensamiento estratégico, definido por inminentes investigadores de la universidad del Valle.

“Planes directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (zapata, murillo-otros, 2009 p. 134).

Considerando este concepto y lo anteriormente expresado, se puede evaluar en la historia las muchas teorías o modas que han aparecido o desaparecido que han influenciado en estilos de dirección estratégica en las empresas. El reto de muchas organizaciones es mantenerse aferrado a sus modelos administrativos, enfrentar nuevas alternativas o buscar otras perspectivas en un mundo cuya constante es el cambio.

2.2.3 Desarrollo del pensamiento estratégico.

El desarrollo del pensamiento estratégico en las organizaciones surge en el mundo desde diferentes perspectivas. Para nuestra investigación uno de los desarrollos a tener en cuenta son las propuestas de Mintzberg que plantea 10 escuelas de pensamiento estratégico (Mintzberg, 2010).

El pensamiento estratégico se desarrolla teniendo en cuenta aspectos de las organizaciones que están interesadas en la adaptación o el cambio, implica comprender la estrategia como una posición, frente a la forma en que cambian las organizaciones. El pensamiento estratégico en este orden de ideas considera el conocimiento humano, el carisma en el liderazgo, la cultura en una sociedad, la organización industrial, la planificación urbana, las ciencias políticas pública, la historia militar para estrategias de conflicto, etc.

La creación de estrategia no solo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social.

Especialmente interesa identificar las tendencias gerenciales o de dirección en las empresas, conocer su práctica, los distintos ángulos o perspectivas de direccionamiento estratégico, y sus orientaciones y tendencias, que se desarrollaron a partir de los años 50 y que pueden mostrar un énfasis en una escuela del pensamiento estratégico o por el contrario un modelo diferente propio de la cultura e idiosincrasia latina. Como lo dice Mintzberg (2010): **“la ignorancia en cuanto al pasado de una organización puede socavar el desarrollo de estrategias para su futuro. Lo mismo es válido para el campo del management estratégico”**.

Cuando una organización tiene dificultades es en vano buscar el culpable en la tecnología o la competencia, y tampoco la solución está en los subsidios. Todo se explica, en la mayoría de los casos, por falta de calidad de gestión, por su incapacidad de anticipar, de innovar, de motivar a las personas. (Cuaderno N° 1, CEPES)

2.2.4 Entorno estratégico empresarial internacional y nacional.

En términos administrativos el interés por la estrategia surge en EEUU a mediados de los años 50 y principios de los 60, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de las grandes corporaciones (Juan Carrión Maroto, 2ª edición 2007, p. 24) este hecho justifica que el análisis se puede hacer a partir de 1970, el concepto de pensamiento estratégico ya era conocido por lo menos en los medios académicos. Hay que tener en cuenta que no son simultáneos los hechos económicos o de desarrollo organizacional y de pensamiento administrativo de las potencias y el de los países en desarrollo, muchas veces cuando en estos países un tema administrativo esta en furor aquí apenas se conoce.

Considerando las teorías contemporáneas de la organización en respuesta a las condiciones sociales y económicas las empresas desarrollaron diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los modelos administrativos que se estuvieran imponiendo y esto especialmente en los países desarrollados. Cada estilo tuvo su fortaleza pero igualmente sus debilidades acorde a la aplicación del modelo administrativo y las exigencias del entorno competitivo. Estos estilos adoptados en las organizaciones se pueden clasificar en:

El estilo de planeación. En el cual un futuro predecible se basa en el análisis de lo probable (1970 -1983) este estilo obedece a la escuela de planificación. Una escuela de enfoque normativo que “consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal. Alcanzó su apogeo en los años 1970 con una explosión de publicaciones y de prácticas que buscaban consolidar la primera perspectiva resaltando el aspecto aislado y sistemático de la planificación formal”. (Zapata, Murillo-otros, 2009 p. 136).

En la década de 1960 y principios de 1970 se generó un sentimiento de seguridad y estabilidad era la época de la paz, el fin de la guerra del Vietnam, el surgimiento de grupos sociales como los hippies que su mensaje era la paz. Fue la época en que muchas empresas lograron el éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia y la ley) las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con solo hacer uso de un “piloto automático”.

Entre 1973-1975 el mundo entro en una recesión, vivió dos crisis petroleras y presencio la terminación de la guerra del Vietnam, la desaceleración de la carrera espacial y el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera y de nuevas técnicas de administración y de relaciones sindicales.

Muchas organizaciones perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. Las organizaciones se atascaron en medio de la rigidez que les daba el plan de negocios.

Por estos años la economía colombiana se construye prácticamente en un recinto cerrado desde el punto de vista del comercio internacional, las empresas eran subsidiadas por el estado, importaba lo más necesario e imposible de producir localmente. Las empresas no tenían la seguridad de las anglosajonas ni se garantizaba el éxito y la permanencia en el mercado.

La concentración de empresas en las manos de viejos y nuevos grupos financieros y, en especial a un encarecimiento extraordinario de las tasas de interés que estaban sobrepasando la tasa de ganancia, genera una desaceleración, pues se frena su acumulación, se comprime el consumo y se distorsionan totalmente las señales del sistema, la cual desfavorece en general el desarrollo del trabajo productivo fortaleciendo el rentismo y el parasitismo. En estas condiciones el estilo de planeación no era muy aplicable en Colombia pues el futuro no era predecible más bien las empresas se encontraban con escenarios desesperanzadores y se mantenía una visión colonialista. Nuevamente la cultura juega un papel muy importante en el estilo de dirección de las empresas colombianas.

El estilo visionario. En el cual un futuro impredecible se basa en la imaginación de lo posible (1984 – 1991). Es también la interpretación de una escuela denominada del posicionamiento. “hace mucho énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado”(Zapata, Murillo-otros, 2009 p. 136)

La década de los 80 se caracterizó en los países desarrollados por una ideología conservadora, por las desregulaciones, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica caían en estos países, en Colombia era el modelo a aplicar. Las organizaciones más exitosas fueron las que rompieron con los viejos moldes y comenzaron a crear visión de futuro. La característica de los líderes visionarios que construían metas grandes y audaces fueron la inspiración de las empresas de los países desarrollados pues descubrieron lo que podía ser posible, esto les llevo a actitudes optimistas aunque las fuerzas laborales fueran pesimistas por la situación económica de la década anterior. En Colombia precisamente era lo contrario en la década de los ochenta no había visión de futuro en la mayoría de las organizaciones, solo se respondía a estímulos del entorno y por ese motivo se hacía importante la planeación estratégica que había pasado a la historia en los países desarrollados pero que en Colombia le permitía ver un futuro con posibilidades en medio aun, de la desesperanza. Las organizaciones colombianas abren sus ojos cuando la apertura económica del gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, pero quedan obnubilados ante el entorno mundial y su nivel de competencia, de ahí que además de otros factores, como la falta de preparación para dicha apertura, generó fracasos empresariales donde otras organizaciones internacionales tienen éxito.

En la recesión del 19 de octubre de 1987 cuando las economías desarrolladas, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer y los inversionistas perdieron millones de dólares, muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo.

Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada, fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo. En Colombia el problema era que los sueños de una Colombia mejor se veían frustrados por la violencia del narcotráfico y las empresas ni siquiera se sentían aludidas por las crisis mundiales, al fin y al cabo era una economía “cerrada”. Las empresas aun confiaban en el paternalismo estatal. La respuesta para transformar positivamente el entorno fue la planeación estratégica.

“El pensamiento estratégico relacionado con el mundo organizacional aparece en los años sesenta, cuando se hablaba de planificación corporativa. Se pensaba que el entorno era algo estable y se daba mucha importancia a la estructura organizativa. La estrategia buscaba establecer el propósito de la organización” (comentario de Chandler en (1962) “Strategy and Structure” citado por Juan Carrión maroto 2007 p. 38)

Más adelante entre 1965 y 1975 se producen ciertos cambios en la forma de concebir la estrategia, provocado por los cambios en el entorno. Ahora se empieza a hablar de planificación estratégica. La estrategia se entiende como un proceso a largo plazo en el que determinar el campo competitivo de las empresas. El foco se pone en la planificación.

De 1975 a finales de los 80 gana relevancia el análisis del entorno. Los grandes cambios vividos en el entorno empresarial provoca la búsqueda de planteamientos más dinámicos. Se empieza a hablar de gestión estratégica como respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno frente a las fortalezas y debilidades de la empresa con el objetivo de obtener ventajas competitivas sostenibles (Juan Carrión Maroto. 2007, p. 38-39)

En Colombia el entorno siendo aún más agresivo y difícil, el enfoque seguía siendo la planificación, pero de corto plazo y no como lo sugería la planeación estratégica de indagar más allá de nuestro propio fuero, era realmente inadmisible para muchos, resultado de una actitud netamente de una visión colonialista.

El estilo de aprendizaje: en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y se enfrenta teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000) este énfasis se conoce como escuela del aprendizaje donde se plantea, “que el mundo es muy complejo para que la estrategia se pueda diseñar en un instante, en un plan o en la definición de la visión, la elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso emergente”. (Zapata, Murillo-otros, 2009, p. 136).

“En los primeros años de la década de los noventa, surgieron nuevos líderes en los países desarrollados, que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. las compañías de estos países, que respondieron a estas nuevas condiciones, desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de los negocios. Otros fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adaptaron una variedad cambiante de medicinas⁸:

- De centralizar a descentralizar
- De función a proceso
- De control a delegar
- De precio a calidad

⁸ Medicinas hace referencia a soluciones o medidas para resolver situaciones en las organizaciones.

- De oferta a servicio
- De orden a caos.

Organizaciones que habían adoptado la noción en la década de los años ochenta, en la cual la gente era considerada como un activo se pasaron de pronto a otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo.

Modelos administrativos nuevos como el justo a tiempo, reingeniería y todo proceso de “reestructuración” fueron cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Las incapaces de innovar solo se limitaron a competir estratégicamente por precios.

Con márgenes de utilidad decreciente, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y de control, muchas organizaciones fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o de las condiciones de mercado, lo que este atascamiento produjo fue el fracaso empresarial de los países altamente desarrollados.

Muchos de los desequilibrios empresariales de las décadas de los ochentas y noventas, ocurrieron en empresas de gerencia inestable, que sin mayor análisis de la situación, pasaban de una moda a otra en términos de modelos administrativos. seguían a los gurú de la excelencia, después a los de la calidad, luego a los de la reingeniería, la competencia, los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo, y la transformación generando así un desorden en el direccionamiento organizacional del momento”.

En Colombia las organizaciones no se daban el lujo de probar un modelo u otro y aplicar modelos de direccionamiento estratégico conforme a la moda, era lo contrario, las empresas caían como cocos después de años de subir como palmas porque simplemente los modelos de dirección estratégica que existían (paternalistas, autocráticos y piramidales) no se adaptaron a la apertura económica y la globalización, donde las empresas del mundo desarrollado marcaban grandes diferencias. Sus modelos administrativos, obedecían a un estilo de vida empresarial más conocido. Aquí no sucedía igual, el caos reinaba, solo unas pocas empresas y las subsidiadas por el estado sobrevivían, eran tiempos difíciles, de cambios radicales. Una economía cerrada por más de 200 años de historia, donde se había vendido la idea que todo lo extranjero y especialmente proveniente de países protestantes era malo, cuando realmente lo que se descubrió, fue todo lo contrario. De estos países provenía mejor calidad y el desarrollo empresarial necesario.

“Solo en el mundo empresas como Ford, Shell (planeación por escenarios) Harley Davidson, Hewlett Packard; Chrysler, Eds, Fedex e Intel junto con el MIT descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la sociedad para el aprendizaje institucional. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran el papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra”, que era lo que empezaba a pasar en Colombia, donde las empresas en vez de dar soluciones lo que generaba era problemas.

“La importancia del desarrollo de líderes enseñables, que estaban dispuestos a aprender, exigía líderes de línea, ejecutivos y gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, que sean facilitadores internos que se desplacen por toda la compañía difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. Esto implicaba investigación disciplinada. Mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo, para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos. Modelos de direccionamiento estratégico que pueda tomar decisiones y también que pueda resolver conflictos.

Lo que permitía era estar en constante control, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg llamo escuela de aprendizaje de la gerencia estratégica”.

En la **década de los noventa**, las empresas y las organizaciones colombianas ya tenían un buen recorrido por la planeación estratégica y las condiciones políticas auguraban mejores posibilidades al punto que se consolidaron y vendieron a inversionistas internacionales que empezaron a adquirir las empresas que habían superado un proceso de descubrimiento, de un mundo diferente, al que habían sido sometidos con la economía de la colonia y el proceso de 200 años de enquistamiento territorial. Caso Bavaria, Avianca, Caracol, banco BIC, Banco Ganadero, Fosforeras, Paz del Rio, Almacenes como el Éxito o Carulla entre otras. quedaron otras empresas que son destacadas por la aplicación de un pensamiento estratégico acorde a las circunstancias colombianas, donde los modelos administrativos fueron una herramienta que con un buen liderazgo de aprendizaje y direccionamientos estratégicos de avanzada se lograron posicionar en puestos de avanzada en el comercio internacional caso Carvajal, Colombina, Manuelita, compañía nacional de chocolates, cementos argos, el grupo empresarial de Ardila Lule, Carlos Sarmiento Angulo en el sector financiero, Coomeva, constructora Meléndez y la Universidad de San Buenaventura entre otros que han logrado un destacado desarrollo.

Frente al desarrollo de las formas de pensamiento y de hacer direccionamiento estratégico y teniendo en cuenta el aspecto socioeconómico a nivel a nivel nacional y local, que han generado cambios sociales y económicos en Colombia casi todo el tiempo y que específicamente afectaron directa o indirectamente a Cali y a sus organizaciones y empresas.

2.2.5 Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos.

La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- **Trayectorias**, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- **Posiciones**, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- **Perspectivas**, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

2.2.6 Los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico

Es muy importante analizar el rol que desempeñan los gerentes o directivos en la formulación e implementación de estrategias en diferentes niveles de la organización y el tipo de liderazgo que este requiere para tener la posibilidad de cotejar el trabajo con la empresa objetivo o unidad de análisis de la presente investigación.

2.2.6.1 Niveles de administración estratégica.⁹

En la mayoría de las organizaciones modernas se encuentran dos tipos de gerentes: gerentes generales y gerentes funcionales. Los gerentes generales son individuos que asumen la responsabilidad por el desempeño general de la organización o por una de sus principales divisiones autónomas. Su interés predominante se concentra en bienestar de la organización total bajo su dirección. Los gerentes funcionales, por otro lado asumen la responsabilidad de funciones específicas de los negocios como personal, compras, producción, ventas, servicio al cliente, etc. por tanto su esfera de autoridad generalmente está confinada a una actividad organizacional, mientras que los gerentes estratégicos vigilan las operaciones de toda la organización. Esta responsabilidad ubica a los gerentes generales en la posición exclusiva de estar en capacidad de dirigir la organización total en un sentido estratégico.

Una típica compañía diversificada tiene tres importantes niveles administrativos: el nivel corporativo, el nivel de negocios y el nivel funcional, los gerentes generales se encuentran en los dos primeros niveles, pero sus roles estratégicos difieren, pues dependen de su esfera de responsabilidad. Los gerentes funcionales también tienen un rol estratégico, aunque de un tipo diferente.

A. Nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración está conformado por el CEO, otros ejecutivos séniores, la junta directiva y *staff* corporativo. Estos individuos ocupan la cima de la toma de decisiones dentro de la organización. El CEO es el principal gerente general en este nivel. Su función

⁹ Este tema de LOS GERENTES ESTRATEGICOS Y EL LIDERAZGO ESTRATEGICO tomado del libro ADMINSTRACION ESTRATEGICA un enfoque integrado, tercera edición, de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones págs. 24-29 es importante porque realmente es la herramienta que nos permitirá comparar la gestión de los directivos de estas empresas y estas bases teóricas y poder inferir un comportamiento estratégico.

estratégica consiste en vigilar el desarrollo de estrategias para toda la organización. este rol involucra en forma típica la definición de la misión y metas de la organización, mediante la determinación de los negocios donde debe estar, la distribución de recursos entre las diferentes áreas de negocios, la formulación e implementación de estrategias que cubran actividades individuales y el aporte del liderazgo para los demás de la organización.

En organizaciones con diferentes unidades estratégicas de negocios, las principales responsabilidades estratégicas de su CEO¹⁰ incluyen establecer objetivos estratégicos generales, distribuir recursos entre las diferentes áreas de negocios, decidir si la firma debe desistir por si misma de alguna de las actividades y determinar si debe adquirir otras nuevas. En otras palabras, le corresponden desarrollar estrategias que cubran negocios individuales; se ocupa de crear y administrar el portafolio corporativo de negocios. Sin embargo, su responsabilidad específica no es desarrollar estrategias para competir en las áreas individuales. El desarrollo de tales estrategias compete a los gerentes estratégicos a nivel de negocios.

Los gerentes estratégicos a nivel corporativo y particularmente el CEO, puede percibirse como los guardianes del capital del accionista. Su responsabilidad consiste en asegurar que las estrategias corporativas seguidas por la compañía sean consistentes con la maximización de la ganancia del accionista. Si no es así, entonces, a la postre es un problema que el ceo sea llamado a rendir cuentas por parte de los accionistas.

B. Nivel de negocios.

En una compañía diversificada, a nivel de negocios está formado por los jefes de las unidades individuales de negocios dentro de la organización y su staff de apoyo. En una compañía especializada, el nivel de negocios y el nivel corporativo son iguales. Una unidad de negocios es una entidad organizacional que opera en un área de negocios distinta. Por lo general, es autónoma y tiene sus propios departamentos funcionales (por ejemplo su propio departamento financiero, de compras, de producción y de marketing) dentro de la mayoría de las compañías, las divisiones, se denominan divisiones.

Los principales gerentes estratégicos en el nivel de negocios son los jefes de las divisiones. Su función estratégica consiste en interpretar los planteamientos generales de dirección del nivel corporativo para convertirlos en estrategias concretas de negocios específicos. Así, mientras los

¹⁰ CEO. chief executive officer, que literalmente en español tiene por concepto “oficial ejecutivo en jefe”. Este acrónimo o su expresión chief executive officer tiene como definición: es la persona con la más alta responsabilidad de una organización o corporación anglosajona. No obstante, ante la globalización, este término también se ha comenzado a emplear en países no anglosajones. CEO. Es común su presencia en empresas multinacionales y de alta envergadura. En donde el presidente de la empresa se ocupa de las estrategias generales, en tanto el chief executive officer o Director Ejecutivo de la administración de la compañía, o sea de la fase operativa que va a implicar cada una de las estrategias que se vayan a tomar. Director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo, consejero delegado, primer ejecutivo, es el encargado de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

gerentes generales a nivel corporativo están interesados en estrategias que cubran negocios específicos, los gerentes a nivel de negocios se ocupan de estrategias que son específicas para un negocio en particular.

C. Nivel funcional

Los gerentes funcionales asumen la responsabilidad de funciones específicas de los negocios, como recursos humanos, fabricación, manejo de materiales, marketing e investigación y desarrollo (I&D). No están en disposición de observar el panorama general. Sin embargo tienen una función estratégica importante, pues su responsabilidad consiste en desarrollar estrategias funcionales en fabricación, marketing, I&D, etc. que ayude a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los gerentes generales de los niveles corporativos y de negocio. Los gerentes funcionales suministran la mayor parte de la información que posibilita la formulación de estrategias realistas y alcanzables por parte de los gerentes generales de los niveles de negocios y corporativo. Ya que están más cerca del cliente que el tipo gerente general, los gerentes funcionales pueden generar sustanciales ideas estratégicas, las cuales, en consecuencia, se convertirán en estrategias valiosas para la compañía. Es importante que los gerentes generales escuchen con suma atención las ideas de los gerentes funcionales. Una responsabilidad igualmente fundamental para los gerentes en el nivel funcional involucra la implementación de estrategias: llevar a cabo las decisiones a nivel corporativo y a nivel de negocios.

2.2.6.2 *Liderazgo estratégico*

Uno de los roles estratégicos claves de los gerentes, bien sea generales o funcionales, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados: el **liderazgo estratégico** se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

2.2.6.3 *Escuelas de pensamiento estratégico.*

La obra por excelencia que se ha escrito sobre pensamiento estratégico es el clásico “Safari a la Estrategia” de Henry Mintzberg, en el plantea las diferentes escuelas del pensamiento estratégico que se tomarán como base para la presente investigación.

A. Escuela de diseño:

Creación de la estrategia como un proceso de concepción. La formación de la estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. La acción debe fluir de la razón: las estrategias se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. Para la escuela del diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide. De la pirámide organizacional. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Lo que importa es la situación específica. Las estrategias deben ser adaptadas a casos individuales. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio. Debe ser explícitas por lo que no pueden perder su simpleza. Debe ser explícita para quienes la crean pero deben articularse de tal modo que resulten comprensibles para los otros miembros de la organización. Interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica.

B. Escuela de planificación:

Creación de la estrategia como un proceso formal. Esta escuela elabora extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible cuantificar los objetivos de la organización. Una vez se han establecido los objetivos las dos etapas siguientes es evaluar las condiciones externas e internas de la organización. Al evaluar las condiciones externas de la organización se elaboran un conjunto de pronósticos con respecto al futuro e incluso se estudia la competencia. En la etapa de verificación interna, el análisis de virtudes y flaquezas las cuales se descomponen para su análisis y definir lo que se conoce como estrategia corporativa. La puesta de operación de la estrategia demanda un modelo más detallado todas las estrategias se divide en subestrategias para tener éxito en la aplicación, los planes estratégicos, los planes a mediano plazo, los planes operativos a corto plazo, a la par la jerarquía de los objetivos, de presupuestos. Todo agrupado en un sistema de planes operativos que en últimas es control. Fijar plazos para todo el proceso, y los momentos en que deben llevarse a cabo. El modelo simple e informal de la escuela del diseño se convierte en esta escuela, en una compleja secuencia de etapas. La estrategia debe provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal. En principio la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior. Las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental.

C. Escuela de posicionamiento:

Creación de la estrategia como un proceso analítico. Esta escuela argumenta que solo unas pocas estrategias clave- como las posiciones en el mercado económico- son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. Crea y perfecciona una serie de atributos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes. La clave es basarse en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas. Sigue siendo percibida como un proceso controlado y consciente que produce estrategias premeditadas y maduras. Entonces las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado, este mercado o contexto es económico y competitivo, por lo tanto el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos o los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez impulsan la estructura organizacional. Se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

D. Escuela empresarial:

Creación de la estrategia como un proceso visionario. Concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Es promover la imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir, una visión. La visión es el concepto central de esta escuela una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esta visión sirve de inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora, es premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación; emergente ya que en sus detalles pueden ser adaptados sobre la marcha. En el modo empresarial, la creación de estrategias se ve dominada por la búsqueda activa de las nuevas oportunidades. Los problemas son algo secundario. En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo, es la persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces. La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a incertidumbre, avanza mediante las grandes decisiones. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial, la motivación fundamental del empresario es la necesidad de logro. Es la extensión del empresario, la meta dominante de la organización que opera en modo empresarial parecería ser el crecimiento, la manifestación más tangible del logro. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión de futuro de la organización. El proceso de formación de estrategia es a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder. El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho

control personal sobre la aplicación, de modo de poder formular aspectos específicos según sus necesidades. De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión. Una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en una nueva compañía, en una empresa perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, muchos de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobras. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

E. Escuela cognoscitiva:

Creación de la estrategia como un proceso mental. Comprender la visión estratégica así como la manera en que se crean las estrategias en otras circunstancias, tenemos que sondear en la mente del estratega. Ese es el trabajo de la escuela cognoscitiva: entender ese proceso en la esfera del conocimiento humano en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva. Trata el proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo. La estrategia igualmente es una especie de interpretación del mundo, donde la mirada se vuelve hacia adentro, hacia la forma en que la mente realiza su toma de lo que ve afuera: los sucesos, los símbolos, la conducta de los clientes. La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega, por ende las estrategias surgen como perspectivas – bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio. Los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos o bien (según la rama subjetiva) son simples interpretaciones de un mundo que solo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido. Las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos que óptimas y cuando ya no resultan viables, es muy difícil cambiarlas. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

F. Escuela de aprendizaje:

Creación de estrategia como un proceso emergente. Es aprender a hacer la estrategia con el tiempo. Las estrategias emergen cuando – en ocasiones actuando individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. Con el tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan. Está basada en la descripción¹¹ más que en la

¹¹ Porque considera importante describir aspectos específicos del proceso de creación de estrategias.

prescripción¹². El trabajo es no como se formulan sino como se crean. Los individuos informados de cualquier parte de la organización pueden contribuir al proceso estratégico. La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, el límite formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir. El líder debe también aprender y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende: en la mayoría de las organizaciones existen muchas estrategias en potencia. Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que puedan adjudicarse un sentido a la acción. El papel del liderazgo no es de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Es trabajar con las sutiles relaciones pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio. Las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; solo después posiblemente como planes para el futuro; y por último, como perspectivas para orientar la conducta general. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

G. Escuela de poder:

Creación de estrategia como un proceso de negociación. describe el ejercicio de influencia no solo económica (aunque la incluye, más allá de la competencia del mercado. esto lo acerca a lo político, entendiéndola como sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son puramente económicas. las relaciones de poder rodean las organizaciones; también pueden infundirse en ellas. Si la creación de estrategia puede ser un proceso de planificación y análisis, conocimiento y aprendizaje, también puede serlo de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés y existen diferencias perdurables entre ellos, en cuanto a valores, convicción, información, intereses y percepciones de la realidad. Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quien recibe qué. Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones y convierten al poder en el recurso más importante. Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas. La creación de estrategia esta moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de esta en su ambiente externo. La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que perspectivas. El micro poder considera que, a través de la persuasión, el regateo y en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo. El macro poder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a

¹² Se refiere a que se ocupan más del modo en que deberían formularse las estrategias, que de la manera en que necesariamente se crean.

través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

H. Escuela cultural:

Creación de estrategia como un proceso colectivo. La cultura une a un conjunto de individuos en una identidad integrada llamada organización. La creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. Cultura organizacional es conocimiento colectivo. En la “mente de la organización” y su comportamiento se refleja la condición de sus individuos como seres, los principios y valores y su conocimiento que se refleja en últimas en la praxis empresarial, en ella están presentes las convicciones compartidas, que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles: relatos, creencias, símbolos, e incluso edificios y productos. Es un tejido social expresivo, que une la estructura organizacional con sus procesos y políticas, la cultura representa la fuerza vital de la organización, el alma de su cuerpo físico. Es una ideología central de la organización. La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas, por miembros de una organización. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte táctico y no verbal, aunque en ocasiones esta reforzado por un adoctrinamiento más formal. Los miembros de una organización solo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos. La estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y refleja en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. La mejor manera de describir la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consiente). La cultura y – en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización. La cultura influye sobre el estilo de toma de decisiones por lo tanto debe tener en cuenta: la resistencia al cambio estratégico, lo que motiva a superar la resistencia al cambio estratégico, los valores dominantes y el choque de culturas. Se considera la formación de estrategia, arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

I. Escuela ambiental:

Creación de estrategia como un proceso reactivo. Tiende a considerar a la organización como un ente pasivo, que solo reacciona al entorno. Tanto el liderazgo como la organización se subordinan al medio ambiente. Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser expulsada por ellas. El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación

correcta por parte de la organización. Estas terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces mueren. Un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

J. Escuela de configuración:

Creación de estrategia como un proceso de transformación. Una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un proceso de pasaje de un estado al otro. Es decir, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existe un momento para la coherencia y otra para el cambio. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias. Estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración. En el tiempo estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones. La clave del management estratégico esta en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización. el proceso de creación de estrategia puede ser diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todo los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagema, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

El pensamiento estratégico hace parte de un abundante cúmulo de saberes que un empresario desarrolla para definir su proceso de gestión y que incide en la toma de decisiones y en las acciones gerenciales que el implemente.

“Las formas de pensamiento estratégico y los indicadores de gestión empresarial van encaminados a resolver problemas o proponer acciones de carácter competitivo en cualquier organización, de una u otra forma muestran la manera de pensar de sus dirigentes y terminan constituyéndose en estrategias, lo que permitiría inferir que dichas acciones son realmente el reflejo de un pensamiento estratégico, visto desde la perspectiva de la ciencia administrativa” (Olga Román, 2009, p. 61)

Uno de los propósitos de este trabajo es hacer avanzar la comprensión sobre la temática de la estrategia y el pensamiento estratégico, desde la historia empresarial y abrir el camino para otras investigaciones que faciliten la aplicación del direccionamiento estratégico, en las organizaciones de educación superior, como por ejemplo la influencia de la cultura en el direccionamiento estratégico en las organizaciones colombianas o del Valle del Cauca. Es hacer avanzar el conocimiento para completar un punto de vista de la teoría sobre pensamiento estratégico y como estimularlo. Una forma adecuada es como la propone Steve Jobs haciendo uso de la historia confiando que lo que se construye hoy un día se conectara en algo mejor en el futuro.

“Steve Jobs CEO, *Apple and Pixar Animation*, recientemente fallecido dijo: “una historia que tiene que ver con mi vida es la de conectar los puntos... por supuesto era imposible conectar los puntos, cuando estaba en clase, mirando hacia el futuro; pero fue muy claro al mirar atrás diez años más tarde. De nuevo: no puedes conectar los puntos hacia adelante, solo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tienes que confiar en que los puntos se conectaran alguna vez en el futuro, hay que confiar en algo, porque creer que los puntos se unirán te dará la plena seguridad de confiar en tu corazón. Esta forma de actuar nunca me ha dejado tirado y ha marco la diferencia en mi vida”.¹³

Es aportar una herramienta de valuación y diagnóstico sobre decisiones estratégicas a través de la historia empresarial que faciliten la definición de estilo de direccionamiento estratégico aplicables a cualquier organización que mejore el futuro de la misma.

Una forma de evidenciar estilos y modelos de direccionamiento y pensamiento estratégico en las organizaciones, es definir tendencias del pasado y poder generar planes estratégicos desde la prospectiva y la planeación por escenarios una forma de diagnosticar empresas desde el concepto del pensamiento estratégico, que facilite la implementación de mejoras que repercutan en la productividad, competitividad y rentabilidad de las organizaciones.

¹³ Tomado del video en you tube donde Steve Jobs da un discurso de graduación a los estudiantes de la universidad de Stamford en los USA. <http://www.youtube.com/watch?v=6zIHAiddNUY&feature=fvsvr>

3 Caracterización Histórica de la USABU- Cali.

3.1 Identificación.

La historia de la Universidad de San Buenaventura ha estado desde los inicios de la colonia vinculada a la educación de nivel superior en Colombia. Su nombre honra al doctor de la iglesia, San Buenaventura, quien nació en la ciudad de bagnoregio (Italia) en 1221 y falleció en Lyon (Francia) en 1274. Fue un convencido de la unión entre el conocimiento de la ciencia y la vivencia y difusión del evangelio.

La Universidad de San Buenaventura fue fundada por la orden franciscana conforme al decreto especial del definitorio provincial de los franciscanos de 1688, por el cual se determinó que se construyera y formase un colegio en honor al doctor San Buenaventura. Funcionó en santa fe de Bogotá hasta finales del siglo XIX, cuando el gobierno nacional del general Tomás Cipriano de Mosquera dispuso la extinción de las comunidades religiosas por decreto del 5 de noviembre de 1861. Un siglo más tarde, en 1961, el colegio fue restaurado con la facultad de filosofía.

La Universidad de San Buenaventura en Santafé de Bogotá, en las postrimerías del siglo XVII, es conocida como colegio de San Buenaventura. "el claustro surgió de las legítimas aspiraciones de la provincia franciscana del nuevo reino de granada de tener su propio centro de estudios superiores, en donde se profesaran las enseñanzas de la escuela franciscana, centradas en el binomio de sus maestros más representativos:

San Buenaventura y el Beato Juan Duns Scoto".

Deriva su nombre del insigne maestro y doctor de la iglesia, San Buenaventura, nacido en bagnoregio (Italia) en 1221 y fallecido en Lyon (Francia) en 1274, quien como conocedor, intérprete y transformador de la cultura de su tiempo, unió el conocimiento de la ciencia con la vivencia y difusión del evangelio, convencido de que estudio y ciencia, son esenciales al ideal franciscano. Con esta claridad, aportó al desarrollo y organización de la orden franciscana.

En Colombia fue fundada por la orden franciscana conforme al "decreto especial" del definitorio provincial de los franciscanos de 1688, por el cual se determinó "que en santa fe, se erigiese y formase un colegio con título del excelso doctor San Buenaventura".

Su dirección y construcción estuvo a cargo de fray Diego Barroso, en 1708. Obtuvo su reconocimiento como institución plenamente constituida en el capítulo general de la orden franciscana reunido en Valladolid, España, en 1740 y fue aprobada por la corona española, mediante cédula real de Fernando VI, en 1747 *"por la cual debían reconocerse a los estudiantes seculares los cursos que legítimamente constare para la obtención de sus respectivos grados, en la universidad de aquellos reinos"*.

La presencia franciscana en la vida cultural de Colombia no pudo ser eliminada por la supresión de las comunidades religiosas como que sus raíces, hundidas en el suelo de la patria desde 1550, eran capaces de soportar toda adversidad. A finales del siglo XIX, un pequeño grupo de frailes,

adheridos a su vocación de seguidores de San Francisco y aglutinados por fray Jacinto Ramón Ávila, logró revivir la llama de la escuela franciscana.

Un siglo más tarde, en 1961, el colegio fue restaurado con la facultad de filosofía, mediante el acuerdo N°. 16 del 14 de junio de ese mismo año y ratificado por decreto 2892 de 1964. En 1973, el colegio mayor de San Buenaventura solicitó el cambio de nombre por el de Universidad de San Buenaventura, solicitud que fue aceptada y ratificada mediante el decreto 1729 del 30 de agosto de 1973.

En 1975, mediante la resolución 1326 del 25 de marzo, emanada del Ministerio de Educación Nacional, al tenor de los decretos 125 y 1277 de 1973, fue reconocida como "fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la provincia franciscana de la santa fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana". Acorde con el artículo 19 de la ley 30 de 1992, conserva su categoría de universidad. Tiene su domicilio principal y sede en la ciudad de Santafé de Bogotá y seccionales en las ciudades de Medellín, Cali y Cartagena. De conformidad con las disposiciones del estatuto orgánico puede establecer nuevas seccionales, facultades y programas e irradiar su acción en cualquier otro lugar de la república de Colombia.

El 24 de agosto de 2006 la seccional de Cali cumplió treinta y seis años de haber iniciado clases, hoy 45 años. Comenzó actividades en 1970 con seis programas de pregrado inscritos en tres facultades: contaduría, derecho y educación. Esta última ofrecía cuatro programas: educación primaria, historia-filosofía; español-literatura y matemáticas-física. La universidad en Cali se creó por acuerdo 100 del 6 de octubre de 1969 expedido por el consejo de gobierno de la universidad de San Buenaventura en Colombia.

Su primera sede en Cali fueron las instalaciones del convento de San Joaquín, conocido como convento de San Francisco, ubicado en la carrera 5ª N° 9-02, del centro de la ciudad. Allí ocupó una parte del claustro, que se acondicionó para oficinas administrativas y para las decanaturas. Las actividades académicas se desarrollaban en un edificio de cinco pisos que estaba construido en la esquina de la carrera 5ª con calle 10 y que posteriormente fue demolido como parte de un proyecto de restauración y recuperación histórica adelantado por el municipio de Cali. al año siguiente de iniciar su funcionamiento (1971), al crearse el programa de derecho nocturno y al crecer el número de estudiantes de contaduría, la universidad ocupó una edificación, antigua sede del noviciado de la comunidad franciscana, ubicada en la avenida 6ª con calle 28 norte, llamada Nazaret. En 1972 la comunidad franciscana cede a la universidad en Cali las instalaciones donde funcionó su seminario ubicado en la umbría, sector de Pance.

Un año después, en 1973, la universidad ocupó dichos instalaciones, trasladó allí el programa de derecho diurno (que funcionaba en el centro de la ciudad) y creó el programa de economía. En ese momento la universidad administraba simultáneamente tres sedes: centro, educación y contaduría; Nazaret, derecho nocturno; la umbría, derecho diurno y economía. En 1980 la universidad trasladó todos sus programas y oficinas a la sede de la umbría.

En 1991 se concibió un plan de desarrollo físico de la umbría que consideró tanto los aspectos físicos ambientales como el plan vial interno y la densidad del uso. los principales criterios que consideró este plan fueron: profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, con permanente integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos; la obtención de una relativa concentración de las futuras edificaciones para lograr una racionalización en las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria; y la ubicación de la futura biblioteca en un sector central del campus, que articulara los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar.

Con la formulación de este plan de desarrollo físico se dio inicio a la expansión de la universidad, que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m², aumentando la capacidad total a cuatrocientos veinte automotores. Esta obra se puso al servicio en el segundo semestre de 1992. En septiembre de 1992 arrancó la construcción de un edificio para la biblioteca central de la institución, de 4309 m², que consta de tres pisos, con áreas adicionales para audiovisuales y auditorios, y proyectado para que alcanzara su ocupación máxima en veinte años.

Un nuevo impulso al desarrollo físico de la universidad se dio con la construcción del edificio el lago (1996), especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas, que estuvieron disponibles en 1997. Así mismo, en 1998 se inauguró el edificio el cedro, con una configuración estructural similar a la del el lago, también para aulas, auditorios y oficinas académicas. Entre los dos edificios, totalmente armonizados con el entorno ecológico y con la arborización de la umbría, quedaron ubicadas dos plazoletas y un teatrino con capacidad para doscientas personas.

Con la remodelación del bloque a (1999), donde funcionan las facultades de arquitectura, educación y psicología, se inició la consolidación estructural sismo resistente de las edificaciones construidas en la umbría durante la década de los años cincuenta para el seminario franciscano. El trabajo de remodelación modificó la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos (esfuerzos horizontales).

La universidad inició en 2004 la construcción del parque tecnológico, ubicado en el costado suroriental del campus de la umbría, el cual tiene un área total a construir de 9245 m² desarrollada en dos torres, una de cuatro pisos y otra de tres pisos. La primera etapa (4107 m²) ya está ejecutada en su totalidad, y la segunda etapa (5138 m²) está en proyecto de ejecución.

El objetivo general del parque tecnológico es promover los avances académicos de la universidad y el desarrollo económico y social del valle del cauca y del país a través de la investigación, la transferencia, la adaptación y la integración tecnológica, los procesos de apoyo al emprendimiento y la ejecución de proyectos especiales, que posibiliten altos niveles de competitividad y propicien la inserción adecuado en un mundo globalizado.

En 2006 sus estudiantes de pregrado estaban distribuidos en seis facultades (arquitectura, arte y diseño, ciencias económicas y administrativas, derecho, educación, ingeniería y psicología) y dieciséis programas (administración de negocios, diurno y nocturno; arquitectura; contaduría

pública; diseño de vestuario; psicología; derecho diurno y nocturno; licenciatura en educación preescolar; economía; ingeniería de sistemas; ingeniería industrial; ingeniería agroindustrial; ingeniería electrónica; licenciatura en educación básica, y gerontología). Ofrece programas de postgrado en las áreas de derecho, administración, economía, arquitectura, educación, finanzas, mercadeo y sistemas, así como la maestría en educación (desarrollo humano). En atención de la necesidad de que los profesionales estén permanentemente actualizados, brinda formación en educación continua en las áreas de gerencia, administración, derecho, sistemas, finanzas, nuevas tecnologías y seguros; algunos de estos programas se dictan de acuerdo con las necesidades particulares de las organizaciones o empresas.

Estos programas son de reconocido nivel y están orientados a lograr altos estándares de calidad y posicionamiento nacional e internacional. Algunos de ellos han sido desarrollados por los grupos investigativos adscritos a las facultades y otros han surgido de las alianzas estratégicas con instituciones y universidades del país y del exterior, como la fundación norte-sur; el instituto universitario Kurt Bosch (IUKB), de suiza; la universidad de los andes, la Universidad de EAFIT, la Universidad Nacional de Colombia, la universidad del rosario, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad Militar Nueva Granada.

Como parte de su infraestructura física y tecnológica, la universidad de san buenaventura Cali, posee un campus de 260.200 m², con un área construida de 89.364 m². cuenta con 72 aulas de clase, 30 auditorios con capacidad de atención simultánea para 20.701 personas, dotados con los más avanzados recursos técnicos y tecnológicos en materia de video, audio y redes; tres cafeterías para atender la demanda de alimentos para 700 personas; laboratorios de física, biología, microbiología, química, electrónica y redes; salas de cómputo para docencia; completa dotación de servicios audiovisuales; circuitos cerrados de radio y televisión; plantas de generación eléctrica para garantizar el desarrollo normal de actividades en caso de un corte en el fluido; planta para el tratamiento de aguas con capacidad de almacenamiento de 400 m³; apropiados y suficientes escenarios deportivos; servicios médicos y enfermería; parqueaderos vehiculares; completa red de control y seguridad; y salas de internet. Por su claro objetivo de formar no solo en lo académico sino también en lo espiritual, tiene una capilla con capacidad para cuatrocientas personas.

La universidad en Cali firmó un convenio con Thompson Learning para su centro de pruebas internacional, donde se ejecutan los exámenes TOEL, PMI, GRE y USMLE a quienes deseen ingresar a entidades de educación superior, centros de investigación e instituciones en usa, Canadá, Australia y algunos países de Europa. Además, tiene relaciones, convenios y acuerdos de cooperación con: – *usa*: universidad de Georgetown, Berkeley college, prometric Thompson learning, San Buenaventura university (new york), Quincy university (Illinois), siena college (new york). – *Canadá*: con algonquin college, mcgill university, internacional lenguaje academy of Canadá. – *México*: instituto tecnológico de estudios superiores de monterrey, universidad autónoma metropolitana (unidad Xochimilco), ipn-upllcsa, instituto politécnico nacional, universidad nacional autónoma de México (UNAM), universidad del valle de México, instituto de pensamiento y cultura-(ipecal), universidad de Guadalajara y universidad autónoma de puebla.

– *Australia*: the australian national university (anutech). – *España*: universidad europea de Madrid, universidad de salamanca, universidad politécnica de valencia y universidad complutense de Madrid.

– *Brasil*: universidad de Sao Francisco (Sao Paulo). También existen acuerdos operativos para prácticas estudiantiles con instituciones públicas, privadas, centros de investigación, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

En cumplimiento de sus funciones universitarias, la universidad de san buenaventura Cali ejerce la docencia para el desarrollo integral de estudiantes y profesores con procesos guiados por la apropiación, difusión y desarrollo del conocimiento y del crecimiento humano de cada persona.

La investigación está presente en todas las áreas del saber para la formación de docentes y estudiantes; el desarrollo de ciencia y tecnología y en las disciplinas sociales, humanas y artísticas y del conocimiento; interpretación y solución de los problemas de las regiones y del país. Entre sus campos de investigación figuran: contexto, ciudad-región; tecnología, desarrollo y gestión; y educación, sociedad y desarrollo humano. actualmente están registrados en Colciencias los grupos de investigación de estética urbana y nuevas socialidades; desarrollo socioeconómico en pequeñas comunidades rurales; laboratorio de investigación para el desarrollo de ingeniería de software; pensamiento franciscano y problemas contemporáneos; biotecnología vegetal; problemas contemporáneos del derecho; economía, desarrollo sostenible y gestión; educación y desarrollo humano; nuevas tecnologías, trabajo y gestión.

En la Universidad de San Buenaventura el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de su comunidad universitaria se orienta por procesos y acciones formativas que permiten el desarrollo del ser humano en las dimensiones cultural, social, religioso, moral, intelectual, psicoafectiva y física; por programas y actividades que se mantienen y mejoran la comunicación efectiva y afectiva entre las personas y los distintos estamentos; con medios de expresión para manifestar opiniones e inquietudes, sugerencias e iniciativas que comprometen la participación activa de los miembros de la comunidad universitaria para buscar y mantener su propio bienestar; por actividades que favorezcan en cada persona la conformación de una conciencia crítica para el ejercicio responsable de su libertad.

3.2 Pensamiento estratégico

3.2.1 Proyecto Educativo Bonaventuriano.

El Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) es el instrumento que diseñó la Universidad de San Buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaventuriano en sus tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad católica franciscana.

El proyecto educativo bonaventuriano es el derrotero que construye la Universidad de San Buenaventura como guía de su quehacer para que toda su comunidad universitaria se identifique y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación a través de sus tres

dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad católica franciscana.

Como elaboración conceptual, ideológica y filosófica para el ordenamiento, el Proyecto Educativo Bonaventuriano propende por la igualdad de propósitos y la diversidad de estrategias. La igualdad de propósitos se entiende como la unificación de criterios para la identidad institucional al servicio de la sociedad tanto colombiana como internacional. La diversidad de estrategias comprende el diseño de las acciones con que la sede y cada una de las seccionales hacen operativos y funcionan los elementos de la identidad bonaventuriana, para coordinar su planeación y desarrollo en consonancia con su entorno, sus posibilidades físicas y económicas y sus propios indicadores de oportunidad y de tiempo.

3.2.2 Principios

La universidad de San Buenaventura es una comunidad dedicada a la educación superior que de modo riguroso y crítico contribuye a la salvaguardia y el desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los servicios que ofrece a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

La universidad considera fundamentales en su acción la búsqueda constante de la verdad, la actividad creadora, el análisis serio y objetivo de la realidad, el rigor científico, el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación y el examen crítico de los conocimientos y su aplicación para el desarrollo de la comunidad. La universidad no es sólo una casa del saber y de formación científica y tecnológica, sino también un centro de vida. En consecuencia, en el desarrollo de sus funciones de investigación, de enseñanza y de proyección social y bienestar institucional busca que sus directivos, profesores, estudiantes y todo el personal de la institución vivencien valores estéticos, sociales, éticos y religiosos.

La universidad, acorde con su compromiso social, considera indispensable el estudio y la búsqueda de propuestas de solución a la problemática de la sociedad, con miras a la promoción integral del hombre colombiano, y reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y el estado. La universidad está abierta a todos los que, en igualdad de oportunidades, demuestren que tienen capacidad académica y humanística suficiente para ser miembros de ella, cohesionantes y dinámicos. La universidad respeta la libertad de conciencia pero no pueden hacer parte de la institución o dejarán de pertenecer a ella quienes atenten contra los postulados fundamentales de su filosofía o contra su organización estructural. La universidad no hace discriminación por razones de credo, de etnia, de sexo o de condición económica social.

La universidad considera su deber, irradiar y fomentar virtudes que cimenten la nacionalidad colombiana, respetando y promoviendo su identidad, las diversas formas culturales y la peculiaridad de las regiones.

La universidad, como institución católica, se propone promover la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura, y afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la iglesia, el cual da significado particular a la

cultura y la ciencia, y considera prioritario el diálogo entre el evangelio y las diversas culturas existentes en Colombia.

La universidad reconoce el hecho religioso como parte integral de la historia y de la cultura de la humanidad en general y de la colombiana en particular. La relación entre las culturas la lleva a explorar los contenidos de la revelación y de la naturaleza; el esfuerzo conjunto de la inteligencia y de la fe ayuda a sus miembros alcanzar la medida plena de su humanidad.

La universidad de San Buenaventura, fundada por la provincia franciscana de la santa fe de Colombia, afirma su identidad con el carisma franciscano, en virtud del cual considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria y a través de sus diversas actividades favorece el ejercicio de la libertad, de la justicia y de la paz.

3.2.3 Objetivos

- Crear programas y actividades que, en armonía con su condición, presten servicios a la comunidad social en la que se halla inmersa.
- Inculcar en los miembros de la comunidad universitaria acendrado espíritu de justicia, de solidaridad humana y de compromiso social.
- Cumplir las funciones de docencia, mediante la generación y la construcción de conocimientos, utilizando diversas metodologías, interrelacionando lo humanístico y lo tecnológico, desarrollando los estudios propios de cada profesión y creando espacios para la actividad interdisciplinaria.
- Acometer las funciones de investigación examinando los logros culturales del pasado, estimulando la búsqueda de nuevos conocimientos y métodos, y promoviendo el espíritu crítico, con la certeza de que la ciencia está en permanente desarrollo.
- Realizar labores de extensión científica, cultural y de servicio hacia la sociedad.
- Lograr que el egresado bonaventuriano se constituya en factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético en lo regional y nacional.

3.2.4 Axiología

La universidad promueve acciones que fomentan valores estéticos, sociales, éticos y religiosos. Para ello:

- Asume y exige respetuosas relaciones interpersonales como expresión de auténtica vida en comunidad.
- Vive la ética cristiana en todas sus acciones y decisiones.

- Desarrolla la pedagogía de los valores cristianos y franciscanos que garantizan una concepción integral y holística del hombre desde la perspectiva de la fraternidad y la justicia social.
- Construye su historia institucional fundamentada en Jesucristo, para que el hombre vivencie y luche por implantar el evangelio.
- Lidera procesos de crecimiento axiológico de rechazo y denuncia contra todas las formas de corrupción, deshonestidad, injusticia, discriminación y exclusión.
- Propone, respeta y apoya reflexiones y acciones que promuevan la vida y los derechos humanos.

3.2.5 Visión

Acorde con sus principios y con el propósito de enfrentar los retos de la educación superior para el siglo XXI, la universidad de San Buenaventura será:

- Una universidad en que la unión entre la visión de la vida y el modo de vida se enriquezcan con el pensamiento franciscano y las ciencias y con reflexiones críticas de carácter ético y religioso.
- Una universidad que instruya personas y profesionales conscientes y responsables, con formación integral e interdisciplinaria; con sólida cultura humanística, espiritual y científica que les permita seguir educándose por sí mismos; capaces de adaptar sus conocimientos a las transformaciones continuas de la ciencia y la tecnología y de acceder a los medios masivos de información.
- Una universidad en la cual la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar institucional se integren en un solo quehacer universitario y se apliquen a la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad.
- Una universidad católica en la cual lo intelectual se relacione con las dimensiones morales y religiosas de la educación, la cultura y la vida.
- Una universidad construida sobre la base de estructuras académicas y administrativas flexibles que propicien la integración del conocimiento y el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario.
- Una universidad inserta en la totalidad del sistema educativo y preocupada por los niveles que le preceden, para los cuales debe aportar propuestas y diseñar estrategias para su mejoramiento cualitativo.
- Una universidad consciente de la mundialización del conocimiento e integrada a las redes telemáticas, académicas y científicas para participar activamente en el ámbito universitario regional e internacional.
- Una universidad preocupada por los desafíos relacionales del sentir y el pensar, la forma y el fondo y la práctica y la teoría, preparada para reflexionar sobre ello y para hacer que éstos sean distinciones y no separaciones.

- Una universidad que practica sistemáticamente la autoevaluación y que consciente de su responsabilidad social y sin menoscabo de su autonomía reconozca la evaluación que haga la sociedad de la eficiencia y la eficacia de su desempeño.
- Una universidad en sintonía con los valores colombianos, con su historia y su presente; que no sólo da importancia al estudio y al análisis de los problemas nacionales sino que también crea sus programas académicos en armonía con las necesidades de las regiones y del país.
- La universidad líder en la gestión del conocimiento y centrada en el desarrollo humano, desde su mirada católica y franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia.

En 2017 será una institución reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de pregrado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.

3.2.6 Misión

La Universidad de San Buenaventura es una institución de educación superior que desarrolla y presta servicios académicos integrados de excelente calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la confluencia de tres dimensiones sustanciales: su ser universitario, su ser católico y su ser franciscano.

3.2.6.1 Como universidad

Considera fundamentales en su acción la búsqueda constante de la verdad la actividad creadora, el análisis serio y objetivo de la realidad; el rigor científico, el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación el examen crítico de los conocimientos y su aplicación al desarrollo de la comunidad. Cumple las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional y vivencia en ellas valores éticos, estéticos, sociales y religiosos, y considera notas fundamentales del ser universitario la universalidad y la autonomía del saber, la corporatividad, la investigación y la creación.

3.2.6.2 Como católica

Concibe a la comunidad universitaria como centro de su desarrollo integral y reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y del estado. Asegura la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura; afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la iglesia, el cual da significado particular a la cultura y a la ciencia y considera prioritario el diálogo entre el evangelio, la ciencia y las diversas culturas existentes en Colombia.

3.2.6.3 Como franciscana

Considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, y a través de sus diversas

actividades educa en el amor por la vida, por la justicia, por la paz, por la libertad, por el servicio a los demás y por la protección y preservación del medio ambiente. Califica como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación praxica de los saberes, la inmersión del quehacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el servicio a los demás y el fomento de la sencillez en las relaciones entre los miembros de la comunidad bonaventuriana.

3.3 Estructura y componentes.

La macro estructura del Proyecto Educativo Bonaventuriano comprende siete componentes temáticos:

3.3.1 Marco jurídico, contextual, histórico y socio-político

El primer componente hace referencia a la presencia de la comunidad franciscana en el mundo universitario, al pensamiento franciscano, a la creación y funcionamiento de la Universidad de San Buenaventura en Colombia y esboza algunas reflexiones sobre el contexto actual de América latina y de Colombia.

3.3.2 Identidad bonaventuriana

En este componente se definen las tres dimensiones sustanciales de la universidad: su ser Universitario, su ser católico y su ser franciscano. Bajo esta óptica, y consecuente con estos enunciados, formula la concepción del saber cómo el desarrollo de las múltiples posibilidades de la inteligencia que posee el hombre; señala el tipo de sociedad para la cual forma, orientando el quehacer universitario hacia un compromiso que le permita, a través del ejercicio del saber y del cultivo de la ciencia, dignificar al hombre y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, fraterna, digna y solidaria. Finalmente, precisa la concepción del hombre desde la experiencia cristiana de san francisco de asís, que le considera como un ser sensible con sentido práctico del saber, orientado siempre al servicio de los demás y a la valoración de la vida cotidiana y de la naturaleza.

Este componente enuncia los principios, objetivos y axiología que fundamentan la misión de la Universidad de San Buenaventura, los cuales se formulan a partir de las concepciones del saber, la tipificación que se hace de sociedad y la definición que se plantea de hombre. Todo esto referido a las tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad católica franciscana.

3.3.3 Procesos académicos

Son directrices que hacen posible concretar la misión de la universidad y responder así a las dimensiones epistemológicas (saber), sociológicas (sociedad) y antropológicas (hombre) que en ella se formulan.

Se parte de la enunciación de las funciones sustantivas de la universidad como actividades propias, regulares y permanentes que son consubstanciales con su naturaleza universitaria: docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional.

En esta parte del proyecto, se redactan tres características que se señalan como distintivas en el quehacer bonaventuriano. la acción educativa bonaventuriana debe ser: contextual y concreta, para responder a las necesidades históricas de la sociedad; personalizante y dialógica, consecuente con el humanismo franciscano; científica y profesional, en concordancia con la inmensidad de los saberes y un desempeño profesional epistemológico y ético.

Sobre los lineamientos académicos se propone una estructura integradora constituida por dos elementos fundamentales: los componentes institucionales de formación y los núcleos conceptuales para la identidad disciplinar. Para cada uno de estos elementos se precisan sus propósitos y objetivos.

También se formulan precisiones sobre la investigación formativa como metodología para llevar a cabo los procesos formativos, cuyo objetivo se orienta a potenciar procesos mentales de indagación, búsqueda y apropiación del conocimiento.

3.3.3.1 El saber desde el pensamiento franciscano

La Universidad de San Buenaventura, consecuente con el pensamiento franciscano de formar al hombre y servir a la sociedad, asume las funciones sustanciales desde su concepción del saber que define como el desarrollo integral de las múltiples posibilidades de la persona; promueve un modelo pedagógico que privilegia espacios facilitadores de la búsqueda, la creatividad, el diálogo, el desarrollo individual y colectivo, haciendo uso de códigos estéticos, poéticos, lúdicos, científicos y conceptuales que amplíen las posibilidades de realización de las personas.

3.3.3.2 Formación y desarrollo integral

Se entiende por desarrollo integral los procesos humanos que contribuyen a la formación y realización de las personas mediante el crecimiento armónico de sus capacidades y de su disposición permanente para actuar en sociedad.

La Universidad de San Buenaventura, al asumir al ser humano y su realidad, trabaja en procesos de formación que fortalecen las capacidades de las personas para lograr su desempeño con visión holística y sinérgica, que permite comprender la complejidad humana desde las diferentes formas de expresión y desde el campo profesional o disciplinario. En sus procesos facilita y favorece la formación para el desarrollo de las capacidades cognitivas, estéticas y espirituales; potencia las acciones de pensar, de analizar, de aprender, de decidir, de actuar y de sentir.

3.3.3.3 . Carácter académico

En razón de su naturaleza como institución de educación superior, de la autonomía universitaria, de su misión y visión, de sus principios, de sus objetivos, de su axiología y del desarrollo de las funciones sustantivas, la universidad adelanta programas de formación en pregrado,

especialización, maestrías, doctorados y postdoctorados, apoyados en la investigación, conducentes al cumplimiento de su fin institucional mediante las modalidades de educación presencial, educación abierta y a distancia, educación continua o permanente.

3.3.3.4 Comunidad universitaria bonaventuriana

La Universidad de San Buenaventura entiende por comunidad universitaria el conjunto de personas que pertenecen o tienen vínculos con ella para cumplir con la visión, la misión, los objetivos y los propósitos institucionales.

Son miembros de la comunidad universitaria: los docentes, los estudiantes, los egresados, los directivos y empleados de la universidad. También acoge como miembros de su comunidad a las familias de quienes trabajan en ella, a los amigos y bienhechores y a todas las personas e instituciones que colaboran para el desarrollo y crecimiento de la universidad”¹⁴.

3.3.4 Lineamientos para las relaciones interinstitucionales

Es el componente que determina las formas como la Universidad de San Buenaventura establece los nexos, en el campo nacional como internacional, con otras instituciones de educación superior, centros de investigación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, agencias de cooperación, entre otros.

3.3.5 Lineamientos para los procesos administrativos y financieros

En el quinto componente se definen los lineamientos para los procesos administrativos y financieros en concordancia con su naturaleza de planear, organizar, ejecutar y controlar las funciones sustantivas de la universidad, desde la perspectiva y los conceptos de la corporatividad y de la interdisciplinariedad.

3.3.6 Lineamientos para la calidad

Como componente fundamental y transversal del proyecto educativo bonaventuriano el concepto de calidad y su aplicación se convierte en eje rector para orientar la gestión, evaluación y desarrollo de la universidad, la cual, a su vez, lo entiende y asume como proyecto en construcción permanente a partir de consensos obtenidos por la comunidad académica bonaventuriana.

3.3.7 Lineamientos para la autoevaluación

El séptimo componente se refiere a los procesos de autoevaluación como estrategia indispensable para observar y verificar la situación real de la universidad, una vez compare su quehacer actual con el escenario ideal que le señala la misión y con el escenario alternativo que le diseña la visión. Esta introspección llevará a la formulación de propuestas de planes y programas de mejoramiento para el logro de los estándares de calidad en la búsqueda permanente de la excelencia.

¹⁴ Tomado del documento Proyecto Educativo Bonaventuriano PEB. págs. 11-15, 20- 22 y 24- 33

Para efectos del presente trabajo vamos a precisar básicamente sobre su marco histórico conocer su origen, sus propósitos y su identidad para entender la razón de ser de la misma y poder entrar a visualizar las características propias de su naturaleza y las evidencias o no del pensamiento estratégico.

4 Relación entre, Pensamiento estratégico y el Entorno histórico de la Universidad de San Buenaventura entre 1970 -2000

4.1 Introducción general al Entorno histórico contextual.

En este orden de ideas es necesario **conocer el entorno histórico contextual** relevante que fue determinista por las variables que directa o indirectamente afectaron positiva o negativamente la organización objeto de la exploración. Escoger una fecha en el pasado que de alguna manera sea relevante en la educación superior requiere que por lo menos esas variables sean “cercanas” por tiempo, por identidad.

A finales del 69 y a principios de los 70 surgieron la mayoría de las universidades privadas en Cali¹⁵. Se fortalece en cierta forma la inversión extranjera, con el desarrollo y consolidación de las multinacionales, hay una infraestructura deportiva, a partir de los juegos panamericanos del 71, un desarrollo social significativo y de movilidad al construirse la terminal de transporte, primer centro de movilidad inter municipal del país. Surgen nuevas propuestas en el campo de la salud con la medicina pre-pagada y hay un interés en el desarrollo empresarial por partes de familias tradicionales en diferentes campos especialmente el azucarero, el industrial y la construcción.

Los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos a nivel nacional se hacen significativos para el desarrollo social y económico de las empresas u organizaciones caleñas.

Es interesante como el entorno macroeconómico en el periodo de estudio desde 1970 al 2000 tiene aportes interesantes especialmente destacables para los diferentes sectores económicos del aparato productivo en general y de las organizaciones destacadas de estos. Estas son algunas de las razones del por qué el periodo de tiempo desde la perspectiva del entorno:

4.1.1 El entorno macroeconómico entre 1970 y el 2000 en Colombia.

4.1.1.1 Periodo 1970 – 1980.

En los setenta el país vivió procesos cíclicos muy intensos: un auge inusitado de la acumulación, seguido de dos resecciones de la demanda. Tales movimientos fueron promovidos por la expansión y contracción de la economía internacional por la vía de la demanda de exportaciones colombianas. Colombia se abrió bastante al comercio internacional no solo porque la política económica así lo sancionó, sino porque las rentas de exportación financiaron un volumen creciente de importaciones. Sin embargo, el valor de las exportaciones se elevó aún más con la bonanza cafetera de 1976 a 1978 y con la del narcotráfico de 1978 a 1983; ambas afectaron perversamente el conjunto de la economía al financiar y abaratar las importaciones y encarecer

¹⁵ La Universidad de San Buenaventura de Cali, Comenzó actividades en 1970 con seis programas de pregrado inscritos en tres Facultades: Contaduría, Derecho y Educación. Esta última ofrecía cuatro programas: Educación Primaria, Historia-Filosofía; español-literatura y Matemáticas-Física. La Universidad en Cali se crea mediante el Acuerdo No. 100 del 6 de octubre de 1969 expedido por el Consejo de Gobierno de la Universidad de San Buenaventura en Colombia.

las exportaciones – efectos ambos de la revaluación del peso frente al dólar- contribuyendo así a la desindustrialización del país. (Kalmanovitch, 2006. pág.)

La acumulación de capital, en pocas manos, las elevadas tasas de interés que desfavoreció el trabajo productivo, la necesidad de una clase media soporte del aparato productivo, no permitió que Colombia se escapara a la economía capitalista. en la siguiente década la caída de los precios del café y del azúcar, el incremento de la inflación, un estado clientelista y un exceso de gasto público, justifica pensar cuál fue el comportamiento empresarial ante el entorno agresivo especialmente de las organizaciones de educación superior que deberían atender una demanda necesitada de competencias para manejar dichos cambios.

Las repetidas recesiones económicas, los cambio técnicos profundos, el enorme número de desempleados, y los flujos de capital orientados hacia Asia- Pacífico no fueron ajenos a Colombia que incluía además el desarrollo del fenómeno del narcotráfico y la guerrilla, una cultura cerrada y sin visión de mundo. A pesar de todo se observa necesario una reforma radical donde se plantea la ley 30 de 1992 como la forma de estar a la altura de lo que implicaba el mundo tras la apertura económica y a pesar de la nueva economía de la informática y de telecomunicaciones y los procesos, las tasas de interés elevadas desde mediados de 1999 y el 2000 precipitaron una brusca caída del crecimiento.

Por su posición estratégica, su cultura, sus eventos, sus hechos políticos, sociales y económicos y su desarrollo empresarial, ¿es un escenario especial o propicio para el desarrollo del pensamiento estratégico, en la empresa caleña?

La ciudad se puede decir que parte su historia en dos, una antes de los juegos panamericanos del 1971 y otra después de los mismos. Cali fue la única ciudad colombiana en organizar los juegos panamericanos, antes de la década del 2000. En 1971 se realizaron las justas deportivas en su vi edición, después de haberse postulado y ganado la sede del evento ante la ciudad canadiense de Winnipeg. Un evento memorable para la Cali del siglo XX lo constituyó la celebración en la ciudad de los juegos panamericanos. La preparación de dicho espectáculo deportivo le dio un retoque de desarrollo y embellecimiento al espacio público. Gran parte de la infraestructura deportiva de la ciudad data de esta época. La excelente infraestructura deportiva le ha permitido a Cali ser sede de importantes campeonatos mundiales, entre las cuales es meritorio listar:

- II campeonato mundial de natación (1973)
- VII campeonato mundial de baloncesto femenino (1975)

A raíz de los juegos panamericanos en Cali en 1971 la ciudad sufre una transformación significativa en todos los sectores que dinamiza la economía de la ciudad, el desarrollo social y urbanístico, (en el plan general de desarrollo urbano, levantado en 1969, se considera la ciudad proyectada como comercial y de servicios), el surgimiento de los fenómenos del narcotráfico y los grupos alzados en armas y a pesar de estas manifestaciones iniciales de algo mayor, se consolida el sector servicios de la economía caleña que llevó a que entre 1964 y 1973, este

sector empleara a más de la mitad de la población ocupada en Cali: en 1951 ocupaba el 44.5% de la población ; en 1964, al 50.8% y en 1973, al 55.8%.¹⁶

Se consolida la inversión extranjera en Cali. con el desarrollo de la empresa multinacional después de los panamericanos y después de treinta años de la primera ola de multinacionales en Cali, algunos empleados de estas se situaban en puestos de dirección y “no estaba lejos el momento en que se entregaría la comandancia a nativos que se venían preparando dentro de las mismas compañías a través del ejercicio profesional, de participación en cursos de adiestramiento en el exterior y de ejecutorias en posiciones de mando en otros países”¹⁷

En 1974 se termina finalmente la central de transportes de Cali. Esta obra, además de ser fundamental en una urbe del tamaño de la ciudad, trajo beneficios como la organización de lo que era un caótico tráfico automotor que dificultaba el tránsito por el centro. Otra obra de importancia regional y de arquitectura institucional y funcional fue la torre de Cali de 44 pisos y 183 m de altura de terraza finalizada en 1980; la torre es el edificio más alto de la ciudad, tercero en Colombia a altura de terraza y primero a altura de antena. (2009)

Durante las décadas entre 1970 y 1990 la ciudad entró, como otras regiones del país, en uno de los capítulos más oscuros de la historia de Colombia: la guerra de las mafias que tuvo a Cali como centro de uno de los principales grupos: el cartel de Cali. La ciudad quedó literalmente enfrentada al otro grupo: el cartel de Medellín, lo que deterioró la imagen y el desarrollo de ambas ciudades. La guerra de esta organización contra el cartel de Medellín trajo consigo violencia selectiva y atentados terroristas en las calles de la ciudad. Al igual que Medellín, la ciudad entró en un periodo de crisis cuando el cartel fue combatido y desarticulado por la policía y el gobierno central. (Ver violencia urbana en Cali, Colombia).

El florecimiento industrial de la ciudad atrajo olas de inmigración en las décadas de 1950 y 1960. En estas décadas se dan importantes alianzas entre los sectores público y privado, como el apoyo del sector productivo a los programas de administración de empresas en la universidad del valle. El crecimiento de la universidad formando profesionales y tecnólogos, así como la creación de infraestructura, fueron determinantes para el posterior desarrollo de la industria y el comercio en el Valle del Cauca. Esta tendencia se continuó en la década de 1970 y los primeros años de la década siguiente. La inversión pública en infraestructura alcanzó niveles importantes beneficiando no únicamente al sector productivo sino también a la creciente población, esto hizo de Cali y el valle del cauca modelos de desarrollo a seguir en todo el país.

En los setenta el país vivió procesos cíclicos muy intensos: un auge inusitado de la acumulación de capital, seguido de dos recesiones de la demanda. Tales movimientos fueron promovidos por la expansión y contracción de la economía internacional por la vía de la demanda y las exportaciones colombianas. Colombia se abrió bastante al comercio internacional no solo porque la política económica así lo sanciono sino porque las rentas de exportación, financiaron un volumen creciente de importaciones. Sin embargo, el valor de las exportaciones se elevó aún más con la bonanza cafetera de 1976 a 1978 y con la del narcotráfico de 1978 a 1983; ambas

¹⁶ Revista científica Guillermo de Ockham. Trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali. Pág. 93

¹⁷ ibid

afectaron perversamente el conjunto de la economía al financiar y abaratar las importaciones y encarecer las exportaciones – efectos ambos de la revaluación del peso frente al dólar- contribuyendo así a la desindustrialización del país (Kalmanovitch, 2006).

También la atmósfera para la acumulación de capital se enrareció con la liberación financiera concedida por el gobierno, que contribuyó a la especulación, a la concentración de empresas en la manos de viejos y nuevos grupos financieros y en especial a un encarecimiento extraordinario de las tasas de interés, que en los últimos años del periodo sobrepasaron ampliamente las tasas de ganancias. Cualquier sistema capitalista en que el interés supere la ganancia entra en descenso, pues se frena su acumulación, se comprime el consumo y se distorsionan totalmente las señales del sistema, lo cual desfavorece en general el desarrollo del trabajo productivo fortaleciendo el rentismo y el parasitismo. El decenio de los setenta marcó, entonces el retorno de la ortodoxia, y Colombia no pudo escapar a la inclinación de la economía capitalista internacional; por el contrario, parte de su clase dominante se aferró con fe de carbonero a las nuevas recetas, que no convirtieron el país ni mucho menos en el Japón de Suramérica, como lo avizoró Alfonso López Michelsen, el principal gestor de las novedosas orientaciones (Kalmanovitch, 2006).

Nace ANIF (asociación nacional de instituciones financieras). En esta década se destaca la creación del sistema UPAC (unidad de poder adquisitivo constante) que facilitó los planes de desarrollo basados en la construcción.

4.1.1.2 Periodo 1981- 1990.

En la década de los ochenta Colombia en general se ve afectada por la caída de los precios del café y del azúcar, el incremento de la inflación, el crecimiento de un estado clientelista, el aumento del gasto público y la emergencia de la clase media, que justifica estudiar, ante estas circunstancias cambiantes del entorno, de una década a otra, el desarrollo del pensamiento estratégico en algunas empresas representativas de la ciudad, comienza a promoverse.

Las repetidas recesiones económicas de los setenta y ochenta, décadas caracterizadas por cambios técnicos profundos, produjeron un enorme número de desempleados y obligaron una reestructuración industrial a todo lo largo y ancho del mundo capitalista. Los flujos de comercio y de capital se reorientaron hacia un eje de prosperidad que se ha mantenido relativamente incólume durante estas caídas en el resto del mundo y que reposa en los circuitos de capital del pacífico (Kalmanovich, 2006. p. 513). Es la década del YIN ZEN como modelo de estrategia de desarrollo de los países Asia pacífico.

4.1.1.3 Periodo 1991-2000.

El siglo XX terminó con la más profunda crisis económica experimentada por Colombia en su historia moderna. una estampida de capitales de los mercados emergentes de Asia en 1997 y del resto del mundo en 1998 sorprendió al país profundamente desequilibrado en sus cuentas fiscales, financieras y externas, lo cual propició una construcción del producto y un desempleo cercano a una quinta parte de su fuerza de trabajo en el año 2000.

Mientras la economía ascendía y desfallecía, la insurgencia y los paramilitares se nutrieron de los excedentes provistos por una enorme expansión de los cultivos de coca y amapola, desplazados exitosamente del Perú y Bolivia, y desafiaron con mayor fuerza las estructuras políticas más democráticas que se venían construyendo desde 1984. Sin embargo, el negocio grueso de la distribución mayorista de drogas fue disminuyendo en la medida en que la justicia y la autoridad legítima afectaban gravemente la estabilidad de los grandes carteles de Medellín y Cali y el negocio se trasladaba a México.

Otros hechos significativos del periodo fueron:

- Un proceso de paz iniciado por la administración pastrana en enero de 1999.
- Un favorable desarrollo de los países emergentes debido al vigoroso crecimiento de los USA.
- La llamada nueva economía de la informática y de las telecomunicaciones debió contribuir a aumentar la productividad del sistema económico, en la medida que se reducían los costos de información, de comunicación, de comercialización y de inventarios.

Tasas de interés altas desde mediados de 1999 y en el 2000 precipitaron una brusca caída del crecimiento y la presencia de alta capacidad sin utilizar. El endeudamiento en vivienda paso del 8% del PIB en 1991 al 13% en 1997. Entre 1993 y 1995 el PIB creció 5.5% por año pero de 1996 en adelante su crecimiento se redujo considerablemente.

La previa entrada de capital propició una reevaluación de la tasa de cambio real y una reducción de la tasa de interés, señales ambas que incentivaron en exceso a la inversión privada y en la finca raíz y crearon una capacidad excedentaria en la industria y un enorme inventario de construcción que posteriormente se encontraron en el colapso de la demanda agregada propiciado por la estampida de capital y las altas tasas de interés que defendieron la tasa de cambio.

El sistema UPAC, creado en 1972, alcanzó a financiar 1.5 millones de viviendas. Hasta el año 2000 contaba con 12,6 millones de ahorradores y con 850.000 deudores. En un principio tuvo privilegios como los de ser la única cuenta de ahorro que ofrecía rendimientos superiores a la inflación y mantenía sistemas de cuotas moderadas frente al ingreso de los deudores que crecía a ritmos superiores o similares.

La expansión monetaria y crediticia de 1993 a 1996 condujo a un auge de la construcción del 4% del PIB a alcanzar el 7.5% del mismo; y a una sobrevaloración de la propiedad inmobiliaria que fue el caldo de cultivo de la crisis del UPAC que detonó en 1998.

Tres factores confluyeron entonces para socavar al sistema UPAC: con la crisis y el desempleo resultante los deudores vieron disminuir su ingreso disponible y más aún en los niveles de ingresos medio y alto; las cuotas se dispararon con las mayores tasas de interés que defendieron a la economía de ataques cambiarios; y los precios de la propiedad se desplomaron por debajo del valor de las deudas.

En el contexto económico de la década de los noventa nace la reforma a la seguridad social conocida como la ley 100, que da un vuelco total a la prestación de servicios de salud en Colombia.

La realidad es que es muy difícil para las organizaciones mantener sus posiciones ventajosas durante largos periodos de tiempo. lo más normal es encontrarnos con empresas que han llegado al éxito gracias a una gran idea o a un gran producto, pero que en el paso del tiempo han perdido su posición de privilegio en el mercado (Juan Carrión Maroto, 2ª edición p. 30) con la constante variación en el entorno jurídico, social cultural y de la economía colombiana cerrada hasta los 90 pero a la vez expuesta al entorno internacional las organizaciones colombianas y específicamente las caleñas tendrían aún más dificultad en el largo plazo.

4.2 Pensamiento estratégico (objetivos estratégicos) en la Universidad de San Buenaventura Cali.

El pensamiento estratégico establece con claridad el concepto de la organización, su razón de ser, su naturaleza, sus principios y sus valores y precisa a quiénes dirige su acción. Tomando como texto guía y directriz institucional los principios, la visión y la misión de la universidad, tal como se expresa en el Proyecto Educativo Bonaventuriano, el pensamiento estratégico se precisa así:

La Universidad de San Buenaventura Cali será reconocida como agente de transformación social por su contribución en la definición y construcción de una opción de futuro viable, con mayores niveles de desarrollo sostenible, progreso, bienestar y prosperidad de la comunidad de su ámbito de influencia.

Habrá centrado sus recursos y toda su capacidad en formar al hombre de manera integral acompañando y promoviendo el desarrollo de su potencial intelectual, espiritual y físico como ser autónomo, así como su capacidad para crear capital humano y tejido social como ser independiente y solidario.

La Universidad de San Buenaventura Cali contará con un equipo de personas calificado y comprometido con la generación de valor social, académico y económico, que se habrá organizado en función de unos objetivos y unas estrategias precisos y que apoyados en la tecnología y en los recursos físicos adecuados continuarán trabajando por alcanzar los más altos estándares de calidad en todos los servicios que ofrece la universidad, así como en los proyectos que lleva a cabo en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social.

Se compromete a ser un agente de transformación en búsqueda del bienestar social y económico. Promoverá través de la construcción, la producción y la aplicación del conocimiento la productividad y competitividad de la región y formará integralmente personas autónomas e interdependientes. Para ello ofrece programas de pregrado y postgrado y educación continuada, desarrolla proyectos de investigación y proyección social, brinda servicios especializados asociados al quehacer universitario, con alta calidad, pertinencia y efectividad.

La Universidad de San Buenaventura Cali sirve a las personas que necesiten formación, capacitación y actualización, y a las instituciones y organismos del sector público y privado que

requieran de los servicios académicos que la universidad ofrece y propicia un impacto favorable en la comunidad que hace parte de su ámbito de influencia.

Se esfuerza por contar con un equipo humano de profesores, investigadores y personal administrativo altamente calificado, comprometido y motivado, así como con una infraestructura física y tecnológica adecuada a sus necesidades. Se apoya en una estructura organizacional que facilita la innovación y en un modelo de gestión orientado estratégicamente a la generación de valor, tanto en el campo del conocimiento –en el que apoya la construcción de futuro por medio de la transformación social– como en el campo económico, para garantizar la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de la institución.

4.3 Descripción de la gestión empresarial en la universidad de San Buenaventura Cali.

4.3.1 Momentos de planeación histórica.

La Universidad de San Buenaventura Cali dedicó los dos primeros años de funcionamiento (1970-1972) a la consolidación de su planta de directivos académicos y administrativos, a la vinculación de profesores de excelente desempeño docente y a la divulgación de sus ofertas de promoción. Durante este tiempo se redactó un documento que se constituiría en su primer plan de trabajo, el cual debía cumplirse durante un período de seis años.

Entre 1973 y 1979 este plan de trabajo se orientó a consolidar la estructura de funcionamiento de la seccional de Cali para adecuarla a los modelos de organización universitaria reconocidos por el ministerio de educación nacional y validada por otras universidades. Así mismo, a crear nuevas ofertas de pregrado en la facultad de educación y propugnar por una identidad propia, inspirada en los principios franciscanos.

En el cumplimiento de este objetivo la universidad alcanzó algunos resultados significativos: la creación y establecimiento del modelo de organización por facultades con el criterio de “autosuficiencia académica integral” (docencia investigación-extensión universitaria); la creación y puesta en funcionamiento de la secretaría académica general, el departamento de investigaciones y la oficina de promoción universitaria; la constitución de una junta de benefactores; la puesta en servicio del departamento de bienestar universitario y de las secciones de biblioteca y audiovisuales.

Durante este periodo se convinieron, redactaron y aprobaron las primeras normas estatutarias, que fueron adoptadas a nivel nacional, con la sede de la universidad en Bogotá y con la seccional de Medellín: estatuto orgánico, estudiantil y guías para la contratación, seguimiento y evaluación de docentes.

Un programa de gran impacto institucional que se llevó a cabo durante este periodo fue el de la capacitación de los profesores en investigación y métodos de enseñanza con el fin de mejorar la calidad de la docencia e impulsar la cátedra de metodología de la investigación y la aplicación del método científico. A comienzos de 1973 la universidad incursionó en procesos asistidos por aplicaciones de computador, y fue pionera en la región y una de las pocas en el país que adecuó su sistema de registro académico a esta tecnología, extraña y complicada para ese entonces.

Con este propósito diseñaron e implementaron aplicaciones computarizadas para los exámenes de admisión de los estudiantes de la universidad; para los listados de estudiantes para registro de matrícula, la asistencia a clase e informes de calificaciones, la carnetización de estudiantes y directivos y el inicio de un banco estadístico de datos académicos. Para continuar su desarrollo de oferta educativa la universidad creó y puso en funcionamiento la facultad de economía. Igualmente, comenzó el programa de licenciatura en educación preescolar, adscrito a la facultad de educación.

En 1974 la universidad abrió su consultorio jurídico como un espacio para las prácticas jurídicas de los estudiantes de la facultad de derecho y, además, para brindar un servicio social a la ciudad de Cali. Con la misma intención, pero esta vez para los programas de la facultad de educación, se creó y empezó a funcionar en 1977 el centro sicopedagógico, situado en el barrio Siloé, zona de las laderas de Cali con marcados problemas sociales.

Para trabajar la identidad de la comunidad universitaria con los propósitos franciscanos y cultivar su sentido de pertenencia, la universidad organizó seminarios y talleres que divulgaban textos sobre franciscanos y la obra de san buenaventura y se reflexionaba sobre ellos.

Fue en este periodo de 1976 a 1979 cuando se institucionalizó un logotipo para identificar visualmente la institución y se señalaron los colores naranja y negro como distintivos de la universidad de san buenaventura. También durante este lapso se recuperó el sello oficial del colegio mayor de san buenaventura y se acogió como sello institucional, que hoy continúa vigente.

Entre 1980 y 1986 la universidad estuvo fuertemente marcada por la expedición y puesta en ejecución de la ley 80 de 1980 del ministerio de educación nacional. En esta normatividad se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía el cumplimiento de ciertas condiciones, necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana. Por esto la universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley, y se hizo prioritaria la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento.

Concomitante con este ejercicio se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y postgrado; incursionar en programas de pregrado en la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para brindar programas mancomunadamente; y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos.

En el cumplimiento de estos propósitos la universidad diseñó y administró procesos de autoevaluación por facultades, departamentos y oficinas administrativas para cumplir los mandatos de la ley 80 de 1980, ajustar su modelo organizacional y reconceptualizar la administración de la investigación.

Sobre esto último la universidad juzgó prudente, y así lo hizo, descentralizar el ejercicio investigativo que durante los años 1973-1979 se venía orientando desde un departamento central. Esta descentralización se hizo efectiva creando para cada facultad la figura académico-

administrativa de las coordinaciones de investigación y conformando un comité central de investigaciones cuyo objetivo era apoyar e impulsar la investigación desde las facultades.

Los criterios para tomar esta decisión fueron, fundamentalmente, aquellos que contemplaban la ley 80 de 1980 y las recomendaciones de los visitadores del ministerio de educación nacional para aprobar y renovar las licencias de funcionamiento. Durante este tiempo (1980-1986) la universidad creó nuevos programas de pregrado. Uno de estos fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980), y otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981), que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. En este periodo de crecimiento la universidad impulsó la investigación y los estudios socioeconómicos con la creación del CESEC (1980), sigla con la cual se conoció el centro de estudios socioeconómicos, instalado en la facultad de economía y que muy pronto tomó dimensión institucional.

Asimismo, creó las facultades de arquitectura (1982) y de ingeniería de sistemas (1984). En el propósito de llegar a los niveles de postgrado puso en funcionamiento dos programas de maestría: uno en educación especial con énfasis en retardo en el desarrollo y dificultades en el aprendizaje (1985) y otro en educación de adultos (1986). Durante esa etapa de planeación la USB suscribió su primer convenio interinstitucional, y lo hizo con la universidad mariana de Pasto, Nariño, para ofrecer en Cali el programa de licenciatura en comercio y contaduría, en la modalidad de educación a distancia (1985).

Los procesos de computación para registro académico, actividad que le correspondía a la secretaría académica general, requirieron nuevas aplicaciones para la administración de la academia y demandaron la adquisición de un equipo propio, el cual se instaló en 1981.

Desde el inicio de estos procesos computarizados hasta la compra del equipo las operaciones se realizaban en la universidad del valle, la mayoría de las veces; en la universidad del cauca, ocasionalmente, y en la universidad tecnológica de Pereira, cuando los dos anteriores no estaban disponibles. La compra del computador hizo posible que la secretaría académica avanzara y se consolidara un modelo de aplicación único en la educación superior de ese entonces. Entre agosto de 1987 y julio de 1988 la universidad de san buenaventura Cali creó la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación, que inició en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. Este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional, que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad a realizarse durante el quinquenio 1988-1993.

La formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de san buenaventura para los años de 1988-1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que concibiera la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín. La necesidad de dicho plan la manifestaron los rectores al finalizar el mes de enero de 1988, en monte Alvernia, casa de convivencia y encuentros de la

seccional de Medellín, durante reunión conjunta con los directores de planeación de la universidad. Quedó expresada en el documento pautas para la formulación y adopción de planes de desarrollo institucional, que se puso en conocimiento de los consejos de dirección y de las unidades académicas y de servicios en febrero de ese mismo año. Con base en este documento, la sede y las seccionales trabajaron lo que se llamó “lluvia de ideas para posibles proyectos de desarrollo”. Correspondió a la oficina de planeación institucional de la universidad en Cali diseñar el modelo de presentación para su institucionalización y coordinar el trabajo de compilación y redacción del escrito de manera que respondiera al objetivo de unificación de propósitos, a la vez que permitiera su seguimiento y evaluación, tanto en el enunciado como en su posterior desarrollo.

Este modelo fue el primer acercamiento de la Universidad de San Buenaventura a la planeación integral de la institución con base en políticas, en normas y en guías de dirección general. Este documento se editó con el título de *plan de desarrollo 1983-1993*, y fue impreso en noviembre de 1988. Los modelos anteriores, útiles en su momento, respondieron fundamentalmente a diseños cronológicos históricos, a necesidades inmediatas y a soluciones prospectivas, pero con criterios unilaterales y sin considerar la totalidad de la institución. En ellos no se precisaron políticas de dirección, aunque se expresaron de manera implícita y evidente, y guiaron, como es normal, la consecución de los propósitos.

El plan quinquenal 1988-1993 constituyó un derrotero organizador e integrador de los procesos de avance institucional a partir de los principios filosóficos de la Universidad de San Buenaventura y de los objetivos que se propuso cumplir como institución de educación superior. Organizador, por cuanto señaló pautas y políticas generales de la acción, mediante las cuales la sede y las seccionales elaboraron proyectos con base en sus recursos físicos, humanos y financieros, acorde con la prospección de sus necesidades básicas. Integrador, porque en torno a la filosofía y a los principios institucionales se establecieron relaciones directas entre la proyección de la sede y las seccionales, con los propósitos y las políticas de planeación central de la universidad. En cumplimiento de este plan la universidad en Cali trabajó seis programas que direccionaron y fortalecieron el avance institucional durante el período 1988-1993.

Función docente: capacitación pedagógica investigativa para el personal docente, con el fin de lograr una adecuada base de investigación y de docencia para la construcción del conocimiento.

Función investigativa: fomento de la investigación a partir de un modelo pedagogizante y su aplicación mediante instrumentos interdisciplinarios en función de problemas y de necesidades sociales.

Función de extensión: programación científica de estudios avanzados y de servicio a la comunidad para la divulgación de problemáticas nuevas, continuidad en la adquisición de conocimientos, preparación de profesionales para la actividad investigativa y el desempeño especializado y prestación de servicios profesionales.

Desarrollo académico: revisión de los planes de estudio existentes en la universidad de san buenaventura Cali para actualizarlos o reformarlos; diseño y funcionamiento de nuevos currículos de formación en pregrado y en educación avanzada o de postgrado. Diseño e

implementación de nuevas estructuras que propicien cambios académicos de trascendencia para las nuevas y para las actuales disciplinas.

Desarrollo físico: racionalización en el planeamiento y en la distribución de espacios de la planta física. Sectorización por núcleos académicos y administrativos. Diseño y ejecución de alternativas de expansión, acorde con las necesidades y las características propias de cada unidad universitaria.

Relación universidad-empresa-medio: diseño y ejecución de programas para seguimiento de egresados. Análisis particulares de tipo cualitativo sobre el desempeño laboral de los egresados y evaluación de la eficiencia interna y externa de los actuales programas de formación.

Durante este período, en 1988 se estableció un convenio interinstitucional con la universidad pontificia bolivariana de Medellín para ofrecer en Cali la especialización en derecho comercial. En este mismo año, la universidad de san buenaventura (USB), puso en funcionamiento los centros regionales de educación abierta y a distancia –cread– en las ciudades de Cartago, en el Valle del Cauca; Pasto, Ipiales y la cruz, en Nariño; y Mocoa, en el Putumayo.

1993 hasta hoy: en 1991, dos años antes de finalizar el período del plan de desarrollo 1988-1993, la rectoría de la universidad en Cali decidió re-conceptualizar su quehacer institucional y formular nuevos derroteros. Para esto se propuso crear un espacio que facilitara el ejercicio de “pensar la universidad” en su quehacer académico y administrativo-financiero y permitiera dinamizar procesos y estructuras para mejorar sus niveles de calidad y responder a los retos y exigencias de la modernidad. Inicialmente la universidad redefinió su estructura organizacional y estableció dos direcciones de gobierno general: la dirección administrativa –financiera y la dirección académica general. La primera estructura ya estaba, y la segunda se creó como una evolución de la secretaría académica, que pasó a nominarse, desde ese momento, oficina de registro y control académico. Pocos años después de esta redefinición se hizo otra: se desligó la función financiera de la dirección administrativa para crear una tercera dirección general: la dirección financiera. A cada dirección general, académica, administrativa y financiera, se le adscribieron las unidades y servicios universitarios cuyas funciones correspondían a su naturaleza.

Se propuso, se organizó y se realizó un seminario-taller para “pensar la universidad”, con el concurso de la dirección general de la universidad, las unidades académicas, administrativas, financieras y las unidades de servicios, además de la representación de los docentes y de los estudiantes y la participación de grupos directivos universitarios de la sede y de las seccionales de la universidad de san buenaventura en Colombia.

Los seminarios-taller se empezaron a trabajar y se institucionalizaron desde el año de 1992; recibieron el nombre genérico de “calima” por el sitio donde se programaron inicialmente.

4.3.2 Valores corporativos

Respeto, dignificación del ser humano y fraternidad.

4.3.3 Los objetivos corporativos

Los objetivos corporativos hicieron con la creación de programas que en armonía con su naturaleza prestaron sus servicios a la comunidad en la que se hallaba inmersa. Ellos son:

- Inculcar en los estudiantes un espíritu de justicia, de solidaridad humana y de compromiso social.
- Cumplir las funciones de docencia, generando y transmitiendo conocimientos.
- Acometer las funciones de investigación examinando los logros culturales del pasado y estimular la búsqueda de nuevos conocimientos y métodos y promoviendo el espíritu de crítica.
- Realizar labores de extensión científica, culturales y de servicios hacia la comunidad social.
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional, con miras a que las diversas zonas del país dispongan de recursos humanos y de tecnologías apropiadas.
- Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar actividades que promuevan la preservación del medio ambiente y la conservación y fomento del patrimonio cultural del país.

4.3.4 Estrategias

Entre 1970 y 1987 se creó el centro general de investigaciones, el cual le imprimió el espíritu científico a la universidad.

4.3.5 Mercado objetivo

En 1970-1979 la universidad atendió la demanda de profesiones liberales con los programas de derecho, contaduría y economía.

En los años 1982-1984 se creó el programa de arquitectura, y en 1985, la maestría en educación de adultos y la maestría en educación especial.

4.3.6 Momentos críticos internos y externos

Entre 1980 y 1986 la universidad estuvo fuertemente marcada por la expedición y puesta en ejecución de la ley 80 de 1980 del ministerio de educación nacional. En esta normatividad se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía el cumplimiento de unas condiciones, necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana. Por esto la universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley y adoptó como prioritario el ejercicio de la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento.

4.3.7 Momentos de éxito

Con la creación de los programas de ingeniería de sistemas se contribuyó a la modernización del país. Fue la primera universidad del país que sistematizó sus procesos, lo que les dio agilidad y eficiencia. Hizo alianzas estratégicas. Para la facultad de derecho se inspiró en la de universidades que, como todos sabemos, tiene un gran prestigio en el territorio nacional. Para contaduría se basó en la de EAFIT, y el padre Montealegre se inspiró para crear la facultad de educación con un gran éxito. Fue también la USABU la primera universidad en realizar una alianza con la universidad nacional, y pese a sus ideologías opuestas lograron unirse para ofrecer un plan de estudios.

4.3.8 Composición de directivos, Rectores, vicerrectores y organigramas. (Evidencia del planteamiento de Chandler que la estructura es determinada por la estrategia)

En los años setenta existía un consejo de dirección o de gobierno y la rectoría la cual estuvo a cargo de: Fray Alberto Montealegre OFM (1970-1981) y le acompañó Fray Luis Javier Uribe OFM (Vicerrector de 1970-1981); El siguiente rector fue Fray Darío Correa Gómez OFM (1986-1990) y luego le sucedió Fray. Javier Uribe OFM. (Agosto de 1990-1993) que luego fue Rector General (Noviembre 1993-2000 desde Cali)¹⁸.

En la década de 1970 a 1980

El estatuto orgánico orientó la estructura de la organización administrativa de la universidad definiendo un modelo burocrático¹⁹ de gestión: al superior general de la orden Franciscana y el superior de los franciscanos en Colombia. Para su dirección define las siguientes autoridades: Consejo de gobierno, el rector general, los rectores de las sedes y de las seccionales, los vice rectores y los decanos y define los siguientes funcionarios: El secretario general de la universidad, los secretarios generales de las sedes y de las seccionales, los directores administrativos y los jefes de dirección y presenta un solo organigrama general. No presenta organigrama en las sedes. La sede de Cali presenta una estructura acorde a los programas generados. (Ver anexo organigramas desarrollados en la década del 70 y las décadas del 80 y 90)

Estructura organizacional Seccional Cali.

Considerando que Alfred Chandler en sus análisis históricos, evidencia como los cambios organizacionales se relacionan con la estructura y la estrategia, es decir, lo social con lo técnico. Une las distintas unidades de análisis con el desarrollo de nuevos arreglos en la organización, que faciliten el crecimiento ilimitado de las empresas, además plantea que es determinante la habilidad gerencial pues sin el rol claro de los gerentes la estructura se podría desplomar, ellos

¹⁸ Al momento de realizarse esta investigación el padre Fray. Álvaro Cepeda Van Houten ocupaba la rectoría (2008-2014).

¹⁹ Modelo burocrático de Max Weber con centros de autoridad y políticas definidas desde la dirección general.

son quienes determinan las estrategias y las estructuras descentralizadas , multidivisionales que faciliten el logro de los objetivos estratégicos y respondan a las presiones del entorno, lo que se evidencia en la Universidad de San Buenaventura Cali entre 1970 y el 2000 e incluso se puede decir que la década del 2000 genero cambios más significativos aun entre la estrategia y su estructura organizacional, la cual deberá ser objeto de otra investigación, que permita evidenciar los cambios generados en su estructura y el desarrollo del pensamiento estratégico entre el 2000 y el 2015, después de un corto periodo de crisis y que igualmente evidencia esta relación propuesta por Alfred Chandler.

En Cali, La universidad desarrollo la siguiente estructura: Un Rector, un vice-rector, un secretario general y un secretario académico en la dirección general.

Por facultades: En contaduría un decano titular y un decano asociado, En Derecho, en educación, y en Economía, solo un decano.

Un departamento de investigaciones con su director, un departamento de promociones con su director, un departamento de bienestar universitario con su director, un departamento de publicaciones con su director, un departamento de bibliotecas con su Bibliotecaria y la sindicatura con el contador.

Par ver un ejemplo de su crecimiento y la relación estrategia estructura, la secretaria académica a diciembre de 1971 tiene el siguiente texto tomado del libro Plan de desarrollo 1975-1980.

“En diciembre de 1971 se consolido la oficina de la Secretaria Académica como tal. El crecimiento y desarrollo de las facultades requería la creación de una oficina central encargada de la coordinación y sistematización de las actividades y procesos académicos a nivel general de la universidad.

La oficina comenzo con la centralización de archivos académicos y la elaboración de ficheros. Se emprendió luego la codificación general de los estudiantes que se hizo en base a claves técnicas computables que permiten la identificación del estudiante por el año de ingreso y el nivel de estudios.....

.....Una vez que todos estos procesos de organización se pusieron en marcha, la Secretaria Académica empezó un estudio serio sobre las disposiciones académicas que regían en la universidad. De este estudio resulto un manual de normas que, una vez actualizado y complementado, dio la pauta para la elaboración definitiva del que hoy²⁰ es el reglamento académico de la universidad” (Delio Merino Escobar, 1976.)

Esta secretaria Académica desarrollo una estructura administrativa de la que dependían credenciales, oficina de registro académico, oficina de admisiones y el comité de curriculum. (Ver diagrama de la estructura original de la Secretaria Académica en anexo de estructuras)

²⁰ Se refiere al año 1976 fecha de la publicación del libro Plan de desarrollo 1975-1980.

4.4 Evolución del Pensamiento administrativo en la USABU Cali 1970 -2000

Las empresas en general tienen diversas explicaciones de su sostenimiento en el tiempo y sus logros económicos; la manera como han afrontado sus desafíos, sus amenazas, sus debilidades y fortalezas, que hacen parte de su acontecer diario y la lucha incesante por mantenerse en el mercado y la universidad de san buenaventura no ha sido ajena a ese devenir. Las organizaciones poseen diferentes maneras de interpretar su sostenimiento a través del tiempo y sus logros de tipo económico.

La historia empresarial y el pensamiento estratégico, nos brinda la oportunidad de definir con mayor precisión el recorrido y el desarrollo de la organización en el tiempo y la lección que deja a los empresarios que la guían.

Estudiar los diferentes escenarios en que la entidad educativa se ha movido como las locales y mundiales, nos da una muy buena idea de cómo influyeron o influyen en su andamiaje, en sus políticas, su misión, su visión, su vocación estratégica, sus planes operativos entre otros.

Ante la inevitable globalización que cada día toma fuerza nuestras universidades optaron por reaccionar y establecer, con parámetros internacionales, procesos de mejoramiento continuo que las pusiera a la par con las de otros países, los cuales exigen un compromiso más fuerte con ellas mismas con la sociedad.

Aunque la universidad en el fondo fue una reacción ante un mundo que se estaba moviendo a velocidades insospechadas que evolucionaba a pasos agigantados e imponía nuevos desafíos, lo cierto es que la forma como enfrente esa realidad entraña un pensamiento estratégico.

El profesor Mintzberg describe la manera como las organizaciones adoptan una estrategia emergente para amoldarse a los acontecimientos del momento. Es una estrategia creativa ya que se adapta a los acontecimientos del día a día. Decisión tras decisión afronta la situación.

Al respecto uno de los aportes importantes de Mintzberg sobre el pensamiento estratégico es considerar la variabilidad del entorno y sus constantes cambios.

En el balance múltiple del desarrollo de las organizaciones no se puede cometer la injusticia de solamente reconocer sus aciertos y éxitos, también hay que registrar sus desaciertos y fracasos como un aprendizaje, pues todo ello hace parte de la historia económica del empresario.

En la sicología del empresario en general se debe contemplar que es “un luchador contra la corriente”, por las vicisitudes que enfrenta en un mundo empresarial. Y ha faltado más rigurosidad al momento de evaluar su comportamiento dado la subjetividad del tema. Cosas como manejo del riesgo, respuesta a las oportunidades, capacidades, conductas en cuanto a ahorrar o despilfarrar, si son capitalistas o empresarios deben ser analizadas minuciosamente.

En uno de los apartes del libro: “empresas y empresarios en la historia de Colombia” el escritor Carlos Dávila donde cuestiona si se puede hablar de espíritu y actividad empresarial en medio de

instituciones coloniales españolas, pues este país no estaba en la corriente del capitalismo europeo. Ello nos hace pensar si ese legado repercutió en lo que tenemos hoy en día, o por el contrario, hubo ideas que no fueran copiadas de ese modelo.

Tabla 2: Antecedentes de planeación en la USABU seccional Cali.

Momentos de planeación	Directrices	Metodología.
1970-1972	Consolidación de la planta de directivos académicos y administrativos.	Sin datos.
1973-1979	Consolidación de la estructura de funcionamiento de la seccional y creación de nuevas ofertas de pregrado.	Sin datos.
1980-1986	Creación de nuevos programas de pregrado y postgrado. Creación del primer convenio interinstitucional (1985).	Modelo de la planeación normativa, que incluía un diagnóstico (evaluación de expertos, internos o externos).
1987-1988	creación de la oficina de planeación	
1988-1993 (Plan quinquenal de desarrollo)	Dedicó un lugar destacado a los principios y valores de la universidad que serían retomados posteriormente en el primer seminario-taller calima y más adelante como insumo y referente del proyecto educativo bonaventuriano.	Información estadística del estado de las seccionales, (número de estudiantes, profesores, planta administrativa), como insumo para la elaboración del plan; sin embargo, los programas y proyectos de las diferentes unidades y seccionales no consultaban esta información. Lluvia de ideas para posibles proyectos de desarrollo.
1994-1999 (plan de desarrollo institucional)	General: todos los programas y las acciones estratégicas que se conciben para el PDI de la USB Cali, deberán tomar como principio fundamental la calidad total.	Análisis DOFA del plan de desarrollo 1988-1993 y formulación de objetivos y estrategias para el plan 1994-1999.

2003 (Acompañamiento de la USB Cali por parte de la Uniandes en la formulación del plan de desarrollo institucional. Proceso de transformación institucional: en búsqueda de la excelencia).	fase 1 diagnóstico formulación del pensamiento estratégico: misión, visión, factores estratégicos, objetivos estratégicos y Estrategias. fase 2 identificación y formulación de proyectos	Análisis DOFA. Jornadas de trabajo entre el equipo de directivos y los asesores de Uniandes. Formulación de proyectos asociados a las estrategias.
plan estratégico de desarrollo institucional 2006-2012.	ocho factores estratégicos once programas	Diseño: modelo de planeación no lineal, por etapas, a las que a su vez, se dividieron en fases. Formulación de proyectos: marco lógico.

Fuente: Tomando como base el plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006.

5 Evidencias de pensamiento estratégico en la Universidad

En la presente sección se presentan las evidencias del pensamiento estratégico, organización sistemática de la información y su evolución en términos de factores diferenciadores²¹ por décadas para la Universidad de San Buenaventura. Asimismo se determinan los documentos soportes y los marcos de referencia que permiten analizar las características de los procesos de planeación de que han desarrollado en el interior de la universidad.

²¹ Se define factores diferenciadores, de su gestión, planeación, direccionamiento estratégico, estructura organizacional y física.

Tabla 3: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1970

Fecha década de los 1970	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1970-1972	La USB Cali dedico los dos primeros años de funcionamiento (1970- 1972) a la consolidación de su planta de directivos académicos y administrativos, a la vinculación de profesores de excelente desempeño docente y a la promoción de ofertas de formación.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 34	Perspectiva estratégica de crecimiento y desarrollo (Kapplan y Norton)
1970-1972	Durante este tiempo se redactó un documento que constituiría en el primer plan de trabajo que debería cumplirse durante un periodo de seis años (1973 – 1979). Este plan de trabajo se orientó a consolidar la estructura de funcionamiento de la seccional de Cali para adecuarlas a los modelos de organización universitaria reconocidos por el MEN y validados por otras universidades.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 34	Planeación y pensamiento estratégico
1970-1972	Crear nuevas ofertas de pregrado en la facultad de educación y propugnar por una identidad propia.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial	Estrategia de mercado

Fecha década de los 1970	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
		bonaventuriana, 2006. p. 34	
1973-1979	Resultados significativos como son: creación y establecimiento del modelo de organización por facultades bajo el criterio de “autosuficiencia académica integral” (docencia, investigación y extensión universitaria). La creación y puesta en funcionamiento de otras dependencias y servicios.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 34	estructura y estrategia
1973-1979	Un programa de gran impacto institucional que se cumplió durante este periodo fue el de la capacitación de los profesores en investigación y métodos de enseñanza con el fin de mejorar la calidad de la docencia e impulsar la cátedra de metodología de la investigación y la aplicación del método científico.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 35	Crecimiento y desarrollo del capital humano.
1973-1979	En este periodo se institucionalizo un logotipo para identificar visualmente la institución y se señalaron los colores naranja y negro como distintivos de la Universidad de San Buenaventura	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 36	Estrategia de marca.

Fecha década de los 1970	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1973	Un año después en 1973 la universidad ocupa las instalaciones de la umbría vía Pance, traslada allí el programa de derecho diurno que funcionaba en el centro de la ciudad. Para continuar su desarrollo de oferta educativa la universidad creo y puso en funcionamiento la facultad de economía. Igualmente ofreció el programa en licenciatura en educación preescolar, adscrito a la facultad de educación.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 17 y 35	Estrategia corporativa
1973	La universidad incursiona en procesos asistidos por aplicaciones de computador y se constituye como pionera en la región y en una de las pocas a nivel nacional que adecua su sistema de registro académico a esta tecnología.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 35	desarrollo de la tecnología
1974	La universidad abre su consultorio jurídico como un espacio para las practicas jurídicas de los estudiantes de la facultad de derecho y además para brindar un servicio social en la ciudad de Cali.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 35	Responsabilidad social empresarial. Estrategia de proyección social.

Fecha década de los 1970	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1977	Para los programas de la facultad de educación, se crea y empieza a funcionar en 1977 el centro psicopedagógico, situado en el barrio Siloé, zona con marcados problemas sociales de las laderas de Cali.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 35	Responsabilidad social empresarial. estrategia de proyección social
30 de agosto de 1973	“Como centro de educación superior funciono desde el año 1961, bajo el nombre de colegio mayor de san buenaventura, denominación que cambio por la de universidad de san buenaventura conforme al decreto 1729 del 30 de agosto de 1973 del ejecutivo nacional”.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 16	Innovación de marca estrategia de posicionamiento de marca.
25 de marzo de 1975	Fue reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro mediante resolución 1326 del 25 de marzo de 1975 emanada del ministerio de educación nacional a tenor de los decretos 125 y 277 de 1973	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 16	Cumplimiento de marco jurídico.

Fuente: Autor, creación propia.

Tabla 4: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1980

Fecha década de los 1980	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1980	La universidad traslada todos sus programas y oficinas a la sede de la umbría.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 17	estructura organizacional
1980	con la puesta en ejecución de la ley 80 de 1980 del MEN, en que se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía un cumplimiento de unas condiciones necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana la universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley, acatando como prioritario el ejercicio de la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 36	Definición del entorno legal como referente estratégico. microambiente
1980	Se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y procurar el ofrecimiento de estudios de posgrado; incursionar en programas de pregrado bajo la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para ofrecer programas mancomunadamente y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 36	Alianzas estratégicas y planes estratégicos acorde al análisis del entorno.
1980-1986	La universidad creó nuevos programas de pregrado. Uno fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980) y el otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981) que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 37	Liderazgo estratégico en posicionamiento de nuevas ofertas académicas de alto nivel diferenciador acorde al análisis de Porter.

Fecha década de los 1980	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1980-1986	En este periodo de crecimiento la universidad impulso la investigación y los estudios socioeconómicos creando el CESEC (1980) sigla con la cual se conoció el centro de estudios socioeconómicos instalado en la facultad de economía y que muy pronto tomo dimensión institucional.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 37	Factores diferenciadores como objetivos estratégicos.
1980-1986	Creación de la facultad de arquitectura (1982) y la de ingeniería de sistemas (1984). puso en funcionamiento dos programas de maestría: uno en educación especial con énfasis en retardo en desarrollo y dificultades en el aprendizaje (1985) y otro en educación de adultos (1986)	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 37	Nuevas ofertas de programas de innovación y de estrategias de mercado.
1980-1986	La universidad firma el primer convenio interinstitucional. lo hace con la universidad mariana de pasto, Nariño para ofrecer en Cali el programa de licenciatura en comercio y contaduría en la modalidad de educación a distancia (1985)	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 37	alianzas estratégicas
1987-1988	En este periodo la universidad de San Buenaventura en Cali creo la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inicio en 1983 como ejercicios	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial	Planeación estratégica y direccionamiento.

Fecha década de los 1980	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
	anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad , que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993	bonaventuriana, 2006. p. 38	
1988-1993	La formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de san buenaventura en Colombia, para los años 1988- 1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que contemplara la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín (en ese entonces la seccional de Cartagena aún no había sido creada)	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 38 y 39	Planeación estratégica

Fuente: Autor, creación propia.

Tabla 5: Evidencia de pensamiento administrativo década de 1990

Fecha década de los 1990	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
1991	Se concibió un plan de desarrollo físico de la umbría, para responder y tener en cuenta todos los aspectos físicos ambientales, el plan vial interno, y la densidad del uso.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 17	Infraestructura
1991	Desarrolla su objeto institucional de acuerdo a las disposiciones del artículo 68 de la carta constitucional de 1991.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 16	Objetivo estratégico de la universidad.
1991	Profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, con permanente integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 18	Estrategia ambientalista
1991	La obtención de una relativa concentración	Tomado de: plan estratégico de	Estructura y estrategia

Fecha década de los 1990	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
	de las futuras edificaciones para lograr una racionalización en las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria y la ubicación de la futura biblioteca en un sector central del campus, que articule los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar.	desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 18	
marzo de 1992	Con la formulación de este plan de desarrollo físico se dio inicio a la expansión de la universidad que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m ² con capacidad para 420 automotores.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 18	Infraestructura y estrategia
1996	Un nuevo impulso al desarrollo físico de la universidad se dio con la construcción del edificio el lago (1996) especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas que estuvieron disponibles en 1997. Se inauguró igualmente el edificio el cedro.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 18	Inversión en infraestructura como factor estratégico.
1998	El proyecto educativo bonaventuriano (PEB) es el instrumento que diseña la universidad de san buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 26	Procesos de socialización para el desarrollo del capital humano, estudiantes y grupos de interés en la esencia de la

Fecha década de los 1990	Evidencia de pensamiento administrativo (hechos históricos)	Documento soporte	Marco referencial
	construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaventuriano a través de sus tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad franciscana.		universidad, misión, visión y valores corporativos y los procesos internos como objetivos estratégicos.
1999	Se hicieron remodelaciones que modificaron la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos.	Tomado de: plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 dirección general de planeación editorial bonaventuriana, 2006. p. 19	Infraestructura y estrategia

Fuente: Autor, creación propia.

Correlación entre los hechos administrativos históricos y las escuelas de Mintzberg como referente de pensamiento estratégico²².

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas de pensamiento estratégico en la universidad de San Buenaventura Cali.
1. Escuela de diseño: visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el	La USB Cali dedico los dos primeros años de funcionamiento (1970- 1972) a la consolidación de su planta de directivos académicos y administrativos, a la vinculación de profesores de excelente desempeño docente y a la promoción de ofertas de formación. En la escuela del diseño el elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director que es lo que la san buenaventura consolida en los dos primeros años de la década del 70 y la creación de la estrategia es un diseño informal que obedece a la necesidad de una buena oferta de formación.

²² Con relación al entorno socioeconómico, los factores diferenciadores que se fueron desarrollando y las prácticas directivas de esta universidad.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas de pensamiento estratégico en la universidad de San Buenaventura Cali.
rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica.	
2. Escuela de planificación: la estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el planificador, y la forma adecuada de cambio Organizacional es periódica e incremental.	Exige formalidad, es sistemática y obedece a la ejecución de una junta o planificador. Durante este tiempo se redactó un documento que constituiría en el primer plan de trabajo que debería cumplirse durante un periodo de seis años (1973 – 1979). Este plan de trabajo se orientó a consolidar la estructura de funcionamiento de la seccional de Cali para adecuarlas a los modelos de organización universitaria reconocidos por el MEN y validados por otras universidades. En este periodo (1973-1979) se institucionalizo un logotipo para identificar visualmente la institución y se señalaron los colores naranja y negro como distintivos de la universidad de san buenaventura. Fue reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro mediante resolución 1326 del 25 de marzo de 1975 emanada del ministerio de educación nacional a tenor de los decretos 125 y 277 de 1973. Se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y procurar el ofrecimiento de estudios de posgrado; incursionar en programas de pregrado bajo la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para ofrecer programas mancomunadamente y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos. La universidad creo nuevos programas de pregrado. Uno fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980) y el otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981) que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. Los proceso de computación para registro académico, requirieron nuevas aplicaciones para la administración lo que demando la adquisición de un equipo propio en (1981) propio. En este periodo la universidad de san buenaventura en Cali creo la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inicio en 1983 como ejercicios anuales para la

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas de pensamiento estratégico en la universidad de San Buenaventura Cali.
	adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. Este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad, que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993. Se concibió un plan de desarrollo físico de la umbría, para responder y tener en cuenta todos los aspectos físicos ambientales, el plan vial interno, y la densidad del uso. Profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, con permanente integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos. la obtención de una relativa concentración de las futuras edificaciones para lograr una racionalización en las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria y la ubicación de la futura biblioteca en un sector central del campus, que articule los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar. Con la formulación de este plan de desarrollo físico se dio inicio a la expansión de la universidad que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m² con capacidad para 420 automotores. Un nuevo impulso al desarrollo físico de la universidad se dio con la construcción del edificio el lago (1996) especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas que estuvieron disponibles en 1997. Se inauguró igualmente el edificio el cedro. el proyecto educativo bonaaventuriano (PEB) es el instrumento que diseña la universidad de san buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaaventuriano a través de sus tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad franciscana. Se hicieron remodelaciones que modificaron la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos.

Fuente: Autor, creación propia.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
3. Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.	Crear nuevas ofertas de pregrado en la facultad de educación y propugnar por una identidad propia. En este periodo (1973-1979) se institucionalizo un logotipo para identificar visualmente la institución y se señalaron los colores naranja y negro como distintivos de la universidad de san buenaventura. “como centro de educación superior funciono desde el año 1961, bajo el nombre de colegio mayor de san buenaventura, denominación que cambio por la de universidad de san buenaventura conforme al decreto 1729 del 30 de agosto de 1973 del ejecutivo nacional”. Se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y procurar el ofrecimiento de estudios de posgrado; incursionar en programas de pregrado bajo la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para ofrecer programas mancomunadamente y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos. La universidad creo nuevos programas de pregrado. Uno fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980) y el otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981) que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. En este periodo la universidad de San Buenaventura en Cali creo la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inicio en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnostico institucional para la formulación de un plan de desarrollo

	nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad , que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993 Con la formulación de este plan de desarrollo físico se dio inicio a la expansión de la universidad que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m² con capacidad para 420 automotores. Un nuevo impulso al desarrollo físico de la universidad se dio con la construcción del edificio el lago (1996) especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas que estuvieron disponibles en 1997. Se inauguró igualmente el edificio el cedro.
4. Escuela empresarial: es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.	Un año después en 1973 la universidad ocupa las instalaciones de la umbría vía Pance, traslada allí el programa de derecho diurno que funcionaba en el centro de la ciudad. Para continuar su desarrollo de oferta educativa la universidad creo y puso en funcionamiento la facultad de economía. Igualmente ofreció el programa en licenciatura en educación preescolar, adscrito a la facultad de educación. La universidad incursiona en procesos asistidos por aplicaciones de computador y se constituye como pionera en la región y en una de las pocas a nivel nacional que adecua su sistema de registro académico a esta tecnología. La universidad abre su consultorio jurídico como un espacio para las practicas jurídicas de los estudiantes de la facultad de derecho y además para brindar un servicio social en la ciudad de Cali. Para los programas de la facultad de educación, se crea y empieza a funcionar en 1977 el centro psicopedagógico, situado en el barrio Siloé, zona con marcados problemas sociales de las laderas de Cali. La universidad traslada todos sus programas y oficinas a la sede de la umbría en 1980. La formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de San Buenaventura en Colombia, para los años 1988- 1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que contemplara la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín (en ese entonces la seccional de Cartagena aún no había sido creada). Profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, con permanente

	integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos. La obtención de una relativa concentración de las futuras edificaciones para lograr una racionalización en las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria y la ubicación de la futura biblioteca en un sector central del campus, que articule los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar. Con la formulación de este plan de desarrollo físico se dio inicio a la expansión de la universidad que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m² con capacidad para 420 automotores. Un nuevo impulso al desarrollo físico de la universidad se dio con la construcción del edificio el lago (1996) especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas que estuvieron disponibles en 1997. Se inauguró igualmente el edificio el cedro.
--	--

Fuente: Autor, creación propia.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
5. escuela cognoscitiva: la estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave	Un programa de gran impacto institucional que se cumplió durante este periodo fue el de la capacitación de los profesores en investigación y métodos de enseñanza con el fin de mejorar la calidad de la docencia e impulsar la cátedra de metodología de la investigación y la aplicación del método científico. Profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, con permanente integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos. la obtención de una relativa concentración de las futuras edificaciones para lograr

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.	una racionalización en las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria y la ubicación de la futura biblioteca en un sector central del campus, que articule los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar. El proyecto educativo bonaaventuriano (PEB) es el instrumento que diseña la universidad de san buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaaventuriano a través de sus tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad franciscana.
6. escuela de aprendizaje: la estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.	La universidad incursiona en procesos asistidos por aplicaciones de computador y se constituye como pionera en la región y en una de las pocas a nivel nacional que adecua su sistema de registro académico a esta tecnología. Creación de la facultad de arquitectura (1982) y la de ingeniería de sistemas (1984). Puso en funcionamiento dos programas de maestría: uno en educación especial con énfasis en retardo en desarrollo y dificultades en el aprendizaje (1985) y otro en educación de adultos (1986). La universidad firma el primer convenio interinstitucional. Lo hace con la universidad mariana de pasto, Nariño para ofrecer en Cali el programa de licenciatura en comercio y contaduría en la modalidad de educación a distancia (1985). Los proceso de computación para registro académico, requirieron nuevas aplicaciones para la administración lo que demando la adquisición de un equipo propio en (1981) propio. Se concibió un plan de desarrollo físico de la umbría, para responder y tener en cuenta todos los aspectos físicos ambientales, el plan vial interno, y la densidad del uso. Se hicieron remodelaciones que modificaron la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos.

Fuente: Autor, creación propia.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
--	--

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
7. escuela de poder: es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.	Se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y procurar el ofrecimiento de estudios de posgrado; incursionar en programas de pregrado bajo la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para ofrecer programas mancomunadamente y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos. La universidad creó nuevos programas de pregrado. Uno fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980) y el otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981) que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. En este periodo de crecimiento la universidad impulsó la investigación y los estudios socioeconómicos creando el Cesec (1980) sigla con la cual se conoció el centro de estudios socioeconómicos instalado en la facultad de economía y que muy pronto tomó dimensión institucional. La universidad firma el primer convenio interinstitucional. lo hace con la universidad mariana de pasto, Nariño para ofrecer en Cali el programa de licenciatura en comercio y contaduría en la modalidad de educación a distancia (1985) En este periodo la universidad de san buenaventura en Cali creó la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inició en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. Este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad, que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
	la formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de san buenaventura en Colombia, para los años 1988- 1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que contemplara la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín (en ese entonces la seccional de Cartagena aún no había sido creada) Desarrolla su objeto institucional de acuerdo a las disposiciones del artículo 68 de la carta constitucional de 1991. el proyecto educativo bonaaventuriano (PEB) es el instrumento que diseña la universidad de san buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaaventuriano a través de sus tres dimensiones: como universidad, como universidad católica y como universidad franciscana.
8. Escuela cultural: como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.	La universidad firma el primer convenio interinstitucional. lo hace con la universidad mariana de Pasto, Nariño para ofrecer en Cali el programa de licenciatura en comercio y contaduría en la modalidad de educación a distancia (1985) En este periodo la universidad de san buenaventura en Cali creo la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inicio en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnostico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad , que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993 La formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de san buenaventura en Colombia, para los años 1988- 1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura Cali.
	desarrollo nacional e integral que contemplara la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín (en ese entonces la seccional de Cartagena aún no había sido creada). Se hicieron remodelaciones que modificaron la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos.

Fuente: Autor, creación propia.

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la universidad de san buenaventura Cali.
9. Escuela ambiental: teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.	La universidad abre su consultorio jurídico como un espacio para las prácticas jurídicas de los estudiantes de la facultad de derecho y además para brindar un servicio social en la ciudad de Cali. Para los programas de la facultad de educación, se crea y empieza a funcionar en 1977 el centro psicopedagógico, situado en el barrio Siloé, zona con marcados problemas sociales de las laderas de Cali. Con la puesta en ejecución de la ley 80 de 1980 del MEN, en que se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía un cumplimiento de unas condiciones necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana la universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley, acatando como prioritario el ejercicio de la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento. Desarrolla su objeto institucional de acuerdo a las disposiciones del artículo 68 de la carta constitucional de 1991.
10. Escuela de configuración: en la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las	Resultados significativos como son: creación y establecimiento del modelo de organización por facultades bajo el criterio de “autosuficiencia académica integral” (docencia, investigación y extensión universitaria). La creación y puesta en funcionamiento de otras dependencias y servicios. se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y procurar el ofrecimiento de estudios de posgrado; incursionar en programas de pregrado bajo la

Escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg	Evidencias más representativas por décadas de pensamiento estratégico en la universidad de san buenaventura Cali.
estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.	modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para ofrecer programas mancomunadamente y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos. La universidad creó nuevos programas de pregrado. Uno fue el de licenciatura en ciencias religiosas, modalidad presencial (1980) y el otro fue el de educación primaria, modalidad de educación a distancia (1981) que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. En este periodo la universidad de san buenaventura en Cali creó la oficina de planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación que inició en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. Este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un plan de desarrollo nacional que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad, que se realizaría durante el quinquenio 1988-1993. La formulación de un plan de desarrollo institucional de la universidad de san buenaventura en Colombia, para los años 1988- 1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que contemplara la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín (en ese entonces la seccional de Cartagena aún no había sido creada)

Fuente: Autor, creación propia.

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Hechos significativos, durante este período, como la transformación de la seguridad social, las reformas laborales, los problemas generados por la cultura del narcotráfico, afectaron la economía en general y el desarrollo de las organizaciones, determinando el comportamiento y las prácticas administrativas de las mismas y el desarrollo del pensamiento estratégico.

La universidad como organización destacada en el campo de la educación superior en la ciudad de Cali, no aplicó ninguna escuela del pensamiento estratégico entre 1970 y el 2000, solo se limitó a aplicar las funciones básicas de la administración, es decir, su accionar estuvo determinado por el pensamiento administrativo y las circunstancias del entorno y de los mercados.

Este contexto y su evolución en los últimos 30 años generan implicaciones en el desarrollo urbano especialmente de las principales ciudades de Colombia. Involucrando organizaciones que demandan estrategias para aprovechar las oportunidades o afrontar amenazas del entorno. Las organizaciones de educación superior especialmente en Cali, se ven igualmente influenciadas a redefinir su comportamiento y su estrategia.

Hoy la palabra estrategia ejerce una gran influencia en el desarrollo de las organizaciones y su posicionamiento en el mercado, significa mucho para la clase dirigente,²³ pues define el norte y los objetivos a alcanzar. El futuro no está escrito, es múltiple e incierto e impacta de tal manera que puede generar cambios macroeconómicos lo cual demanda de las organizaciones estrategias. Una perspectiva hoy, en la Universidad de San Buenaventura es el factor humano, el desarrollo de una cultura organizacional que apoye la educación, la investigación, la proyección social y el bienestar universitario con estándares de alta calidad, que marquen la diferencia; hace treinta años era un sueño y ese futuro se abordó con pensamiento administrativo y rigor en los últimos 30 años por los dirigentes de la universidad.

La aplicación de la escuela del diseño que plantea Mintzberg como la escuela que visualiza la estrategia como un proceso de diseño informal y que tiene como elemento clave el definir el rumbo de la organización y la forma adecuada para lograr el cambio permite ver como en el comienzo de la década del 70 se tiene un interés muy grande en el talento humano especialmente de los directivos académicos como administrativos buscando la consolidación de estos ejecutivos y buscando tener los mejores docentes lo que tendrá muy seguramente consecuencias en los procesos internos de la universidad.

Es interesante que la escuela de la planificación, la del posicionamiento, la empresarial, la del poder y la de la configuración se hagan evidentes como formas de pensamiento estratégico por la naturaleza del negocio y por el crecimiento del mercado y la competencia. Es evidente la formalidad de los procesos por las mismas exigencias del MEN, la redacción del primer plan de trabajo que buscaba consolidar la estructura de funcionamiento, que implicaba mejores procesos

²³ Ibid.,22

internos que llevaban a buscar un logo que generara identidad para sus usuarios acorde con el reconocimiento de la personería jurídica.

Esto implica poder ofrecer nuevos programas de grado y apuntar a estudios de posgrado, especialmente en lo fuerte de aquel entonces que era la educación y que llego a ser un programa pionero por la modalidad a distancia. Lo que implicaba proyectarse en el campo de la investigación y la proyección social y en las relaciones interinstitucionales.

La planificación formal, autónoma institucional desarrollada a través de la oficina de planeación hace la adaptación de sus facultades a la ley 80 lo que implicaba la solicitud de los registros calificados de los diferentes programas generando un diagnostico general insumo para los procesos de autoevaluación crecimiento en la calidad de los mismos. Al hacerse estos en otras seccionales se proyecta un plan de desarrollo nacional que implicaría un norte más amplio.

Se plantea un plan de desarrollo físico acorde al crecimiento que estaba generando, teniendo en cuenta los aspectos físicos ambientales, respeto por los asuntos paisajísticos, el balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, relativa concentración de las futuras edificaciones, y todo esto fue puntal del crecimiento y expansión de la universidad en la década de los 90.

El plan de desarrollo de infraestructura que es muy importante para soportar el crecimiento no deja atrás en la universidad el desarrollo del PEB (proyecto educativo bonaventuriano) estrategia para empezar el proceso de crecimiento y desarrollo del talento humano en cuanto a principios y valores e identidad, como universidad, como católica y como franciscana.

Este proceso de planificación de construir cimientos sólidos para un gran desarrollo, crecimiento generaba como consecuencia la necesidad de posicionarse en el mercado como líder, lo que implicó crear nuevas ofertas de grado, el nuevo logo, la personería jurídica el inicio del proceso de investigación y proyección social y el nuevo impulso al desarrollo físico comienza a generar un nuevo posicionamiento en el mercado el mejor campus universitario, ofertas de grado, es un proceso analítico de posicionamiento en el mercado, se generan cambios internos graduales para buscar atender la posición que se va adquiriendo en el mercado.

El proceso sigue siendo un elemento continuo en la universidad que le identifica con la escuela empresarial que ve la estrategia como un proceso visionario. el traslado de sus instalaciones en la década del 70 al sur a la umbría Pance y de sus programas de derecho, economía y la licenciatura en educación la hicieron pionera de un lugar exclusivo para la formación profesional lugar que hoy en día es donde están concentradas la mayoría de las instituciones de educación superior igualmente se es pionera en procesos asistidos por aplicaciones de computador al adecuar sus sistema de registro académico a esta tecnología, una visión son los centros de atención y proyección social como el psicopedagógico del barrio Siloé, el centro de conciliación y el consultorio jurídico y hoy en día el parque tecnológico que se constituyen en factores diferenciadores significativos como universidad privada y que le permiten más adelante el desarrollo de la investigación y la proyección social de una manera más evidente y aplicada para la ciudad de Cali.

El pensamiento estratégico igualmente se evidencia al relacionar la escuela cognitiva como el proceso mental, de conceptualización de concientización y para ello se hace necesario capacitación de docentes en el campo de la investigación y los métodos de enseñanza porque estratégicamente la calidad de la enseñanza es determinante para el posicionamiento que se está buscando en el mercado, es así como se impulsa el diplomado en docencia universitaria y el estudio de las maestrías y doctorados en sus docentes.

La incursión en estos procesos de desarrollo estratégico corresponde a la escuela de aprendizaje pues de alguna manera son estrategias que van emergiendo por razones de demanda del mercado, del ministerio de educación nacional o por la visión de sus gestores y directivos. La creación de la facultad de arquitectura, de ingeniería de sistemas los programas de maestría en el campo de la educación permitían paso a paso un proceso adaptativo y de aprendizaje del medio y el desarrollo de una nación que cada vez pide más en su apertura y deseos de un desarrollo sostenible.

El incursionar con nuevos programas y convenios interinstitucionales, una interacción con el medio y el mercado y las instituciones del estado permiten evidenciar la escuela de poder que ve la estrategia como un proceso de negociación entre grupos, con el entorno y con otras instituciones de educación superior o del estado. Los nuevos programas, el centro de estudios socioeconómicos, los convenios, la oficina de planeación como intermediaria entre las facultades y la administración, los planes de desarrollo institucional y nacional el desarrollo de su objeto social, el PEB y su infraestructura generaban una rumbo determinado por el poder de decisión de su clase dirigente y por el poder de negociación con sus proveedores y clientes que le daban cierto reconocimiento.

Comienza un proceso colectivo de participación en los procesos académicos y administrativos de todos sus colaboradores para direccionar estratégicamente la universidad las estrategias consultadas como un proceso colectivo arraigado en la cultura de la organización que años después permite la acreditación de institucional normas ISO, la acreditación multi campus y las acreditaciones de alta calidad de sus programas. Procesos de autoevaluación y de participación de toda la comunidad bonaventuriana que evidencia la escuela cultural que plantea Mintzberg.

Son evidentes las presiones del entorno, a través del estado, la demanda potencial, las ofertas académicas nacionales e internacionales que hacen que la escuela ambiental donde la formación de las estrategias son proceso reactivos a las presiones del entorno y de hecho eso permite visualizar mejor el pensamiento estratégico.

La gestión de la universidad implica en este paso del tiempo establecer unos modelos de organización por facultades bajo el criterio de autosuficiencia académica integral (docencia, investigación y extensión universitaria) es la evidencia de la escuela de la configuración donde los colaboradores y los directivos agrupan los diversos elementos del management estratégico, la creación de las estrategias, el contenido de las mismas, la estructura de la organización y sus contextos, las diferentes etapas de crecimiento empresarial lo que implica un proceso de transformación, de un cambio estratégico.

Falta todavía bastante para garantizar la formación de los mejores profesionales del país que necesita Colombia, con la mejor planta docente, con la mejor infraestructura posible y con la mejor dirección franciscana y laica que requiera, pero es evidente las evidencias de pensamiento estratégico de la misma, que en treinta años se hace más visible y palpable que en el corto plazo.

Dentro de la búsqueda de evidencias que identifiquen formas de pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura seccional Cali entre 1970 y el 2000 el resultado de la investigación permite inferir la importancia y validez de los documentos históricos de soporte que permiten evidenciar las diferencias que paso a paso y a través del tiempo se van generando por razón de sus actos administrativos o gestión, sus procesos de planeación, direccionamiento estratégico y estructura organizacional. La siguiente relación de documentos permitió documentar evidencias de actos administrativos para relacionar con las definiciones de pensamiento estratégico que se presentan:

- Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB – Cali. diagnostico institucional síntesis y apreciaciones. Bogotá D.C. septiembre 25 del 2003. universidad de san buenaventura y universidad de los andes 33 páginas.
- Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB – Cali. fase ii lista de proyectos modelo global y ruta crítica. Bogotá D.C. junio del 2004 9 páginas.
- Síntesis de los puntos presentados al rector de la Universidad San Buenaventura. Cali septiembre 27 del 2004 3 páginas. acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB Cali. matriz DOFA Bogotá septiembre del 2003 universidad de los andes, Universidad de San Buenaventura Cali. 3 páginas.
- Boletín estadístico. los primeros veinticinco años de la Universidad de San Buenaventura en Cali, Colombia. agosto de 1996. dirección académica general oficina de estadística. universidad de san buenaventura Cali. fray Luis Javier Uribe Muñoz O.F.M. (rector), delio merino escobar (director académico general), francisco Javier Velasco (director administrativo) estudio realizado por Adonay Moreno Garzón (estadístico) 34 páginas y 11 anexos
- Plan estratégico de desarrollo institucional 2006-2012. dirección general de planeación fray Pablo Castillo Novoa O.F.M. rector fray José Hernando Moreno O.F.M. director administrativo, delio merino escobar. director de planeación. grupo asesor: Víctor Manuel Quintero, Jorge Humberto Victoria y Juan Bautista Jaramillo. 100 páginas.

El marco de referencia teórico y contextual de la presente investigación, permite inferir, la importancia de la historia empresarial de una organización, y su evolución específicamente con relación a la planeación y la planeación estratégica, para entender el desarrollo del pensamiento estratégico. La historia en general de hechos económicos y sociales del entrono permiten ver la evolución del pensamiento administrativo de la organización, puede evidenciar relaciones interesantes entre el entorno externo y el interno y generar un sin número de conocimientos puntuales sobre temáticas a fines al pensamiento estratégico, en el análisis situacional de las

organizaciones. El desarrollo de la organización, en su contexto histórico, la política económica a nivel nacional o regional y las condiciones socio- culturales inherentes a su existencia, tienen una gran influencia en las decisiones administrativas y el direccionamiento estratégico.

Las relaciones con los hechos económicos y sociales y la evolución del pensamiento administrativo en el mundo facilitan el surgimiento del pensamiento estratégico como una necesidad de las empresas para su posicionamiento en el mercado. esto implica conocer el tipo de liderazgo que asume las nuevas estrategias empresariales, en qué clase de persona recae y que escuela del pensamiento estratégico aplica sin definirla como tal y en ese orden de ideas se constituye este, en un excelente marco de referencia para auscultar en la universidad, entre 1970 y el 2000, teniendo en cuenta que la planeación estratégica en dicho periodo prácticamente estuvo en cabeza de una sola persona por lo que es posible detectar pensamiento estratégico en dicha organización considerando el estilo de liderazgo, el pensamiento franciscano en cabeza de los rectores de ese periodo y las perspectivas de trabajo en equipo. Siendo una organización que responden a un entorno social y económico donde la organización evidencia continuidad y permanencia en el tiempo, por la aplicación de diferentes modelos administrativos, que responden a una estrategia, evidencia un pensamiento estratégico. El liderazgo es fuente de evidencias de pensamiento estratégico porque se puede definir su estilo, su participación y evolución en la organización.

Respecto a la Universidad de San Buenaventura seccional Cali, el aspecto social del momento fue determinante para la creación de un centro de educación superior. Se hacía pertinente una mano de obra más calificada, para empresas que necesariamente por la tendencia a una apertura al mundo exterior y las condiciones del mercado interno e internacional, fueran más competitivas. La población creciente que demandaba una formación superior acorde a los nuevos cambios sociales y económicos del mundo, determinaron el surgimiento de universidades privadas y el desarrollo de estrategias de crecimiento de las mismas. Era necesario que esta contara con cimientos más fuertes de valores y principios, ya que la sociedad caleña, por motivos externos a ella - como la fuerte influencia de corrientes europeas, del surgimiento de políticas internas no tradicionales y de un afán por la riqueza fácil y rápida- aparentemente se sumergía en el vacío.

La universidad nace para ser grande, con una visión de futuro. con el transcurso de los años se fue haciendo fuerte, por supuesto con algunos ajustes propios de cualquier organización, para amoldarla a las nuevas realidades a que se iba enfrentando, evidenciaron el desarrollo de un pensamiento estratégico.

6.2 Recomendaciones.

En un mundo cambiante donde las fuerzas que lo generan van a destruir los factores de la inercia y de las costumbres, se exige a las organizaciones un esfuerzo cada vez mayor de prospectiva tecnológica, económica y social. Para poder conseguir flexibilidad estratégica, las organizaciones no solo deben anticipar correctamente los cambios técnicos, del entorno, y de regulación, sino que también deben realizar sus actividades con excelencia y en fin innovar constantemente, y esto solo se logra con una buena experiencia y el cultivar un pensamiento estratégico.

No hay estadísticas del futuro. Hay estadísticas y documentos del pasado. Ante el futuro el juicio personal es, muchas veces, el único elemento de información disponible.

El pensamiento estratégico debía considerar factores, entre ellos la cultura caleña una sociedad de momentos puntuales en su desarrollo, determinantes de decisiones empresariales importantes. Precisamente esto fue lo que fue determinante en la Universidad de San Buenaventura, pues se detectó en diferentes periodos una sed de valores y principios y de conocimiento diferenciador, que de cierta manera responde con la creación de una organización de educación superior, con un gran campus académico, en la cual la formación del líder²⁴ fue clave en su origen, ya que regresaba de Bélgica de terminar sus estudios de doctorado en educación.

Este trabajo inspira a la investigación a quienes les interesa el mundo de las organizaciones especialmente de educación superior y sienten curiosidad por el desarrollo del pensamiento administrativo o en nuestro caso del pensamiento estratégico, pues orienta el estudio no solo con base a los hechos históricos, sino a sus manifestaciones más profundas del pensamiento, que al analizar su trayectoria y los acontecimientos de la organización se obtendrán respuestas para conocer las razones del éxito o del fracaso de las mismas.

²⁴ Fray Alberto Montealegre González, nació en Florida, Valle del Cauca y cuenta con una amplia formación intelectual en Filosofía, Teología y Ciencias Pedagógicas. Tiene más de 50 años de experiencia en múltiples cargos tanto a nivel general en la Orden Franciscana, como en la Provincia de la Santa Fe de Colombia. Fundador de la Universidad de San Buenaventura Seccional Cali y seccional Cartagena y Rector de esta última durante 15 años, logrando el posicionamiento de la institución a nivel local, regional e internacional.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica (Traducción al español de la 3a impresión en francés, de 1992). *Cali, Colombia, Universidad del Valle: Facultad de Ciencias de la Administración.*
- Betancourt Zárate, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional*. *Innovar*, 13(22), 199-210
- Chandler, A. (2002). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-.html>
- Charles, H., & Gareth, J. (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado. *Editorial McGraw Hill.*
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (1996). Los comienzos de la Historia empresarial en Colombia, 1975-1995. Ponencia presentada en el simposio sobre "La historia empresarial en sociedades de industrialización tardía", XV Jornadas de Historia Económica Argentina, Instituto de Investigaciones Históricas y Sociales, Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina, octubre 8 al 11 de 1996.
- Erro Gasca, Carmen. (2003) *Historia Empresarial, pasado presente y retos del futuro*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Gómez, J. J. O., Mayor, C., & Vesga, J. J. (2007). Trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali. *Guillermo de Ockham: Revista científica*, 5(2), 83-103.
- Kalmanovitz, S. (2003). *Economía y nación: una breve historia de Colombia*. Editorial Norma.
- Landgraf, F (comp.). (2008). Orientaciones. Por una Vida decorosa y una Colombia Respetada. Colección de proverbios. Recopilado y publicado por Federico Landgraf. ISBN 978-958-44-4278-9. Prograficas. Cali.
- Maroto, Juan. Carrión. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial. Segunda edición. Madrid, España.
- Mintzberg, H. A. (2007). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (primera edición, cuarta reimpresión ed.). *Buenos Aires: Ediciones Granica.*
- Mintzberg, H. J. B. Quinn y J. Voyer, (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 633pp
- Ordóñez Burbano, L. (1998) Consideraciones acerca del objeto de estudio de la historia empresarial. *Revista USB Económica* No. 5. Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. ISSN-01209469

- Ordoñez, L. A., & Aurelio, L. (1998). Industrias y empresarios pioneros. Cali 1910-1945. *Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali, Colombia.*
- Puyana García, G. (2000). ¿Cómo somos? *Los colombianos: reflexiones sobre nuestra idiosincrasia y cultura.* Editorial Panamericana
- Rojas Alzate, L. E., Velasco, Á. y Quintero, I. C. (2010) *Historia Empresarial y Desarrollo del Pensamiento Estratégico. En tres firmas destacadas representativos del Valle del Cauca (vivienda, salud, educación) entre 1970 y el 2005.* Editorial Bonaventuriana, Cali. ISBN 978-958-8436-38-8
- Román, O. H (2010). *Pensamiento estratégico teorías y casos basados en experiencia empresarial de mipymes.* Editorial Bonaventuriana. Cali. 182pp.
- Román, O. H. (2009). *De la Naturaleza y evolución del concepto de estrategia hacia la configuración de un pensamiento estratégico.* Editorial Bonaventuriana. Volumen 6 N° 2 Cali. Diciembre. ISBN: 0123-5834
- Zapata , A., Murillo, G., Martínez, J., Salas, J., Gonzalez. C., Avila, H. & Caicedo, A. (2008). *Teorías contemporáneas de la organización y del management.* Ecoe Ediciones.

OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

1. Plan estratégico de desarrollo institucional, 2006-2012 Dirección General de Planeación Editorial bonaventuriana. Cali. 2006.
2. Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB – Cali. Diagnostico institucional Síntesis y apreciaciones. Bogotá D.C. Septiembre 25 del 2003. Universidad de San buenaventura y Universidad de los Andes 33 páginas.
3. Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB – Cali. Fase II Lista de proyectos Modelo global y ruta critica. Bogotá D.C. Junio del 2004 9 páginas.
4. Síntesis de los puntos presentados al rector de la Universidad San Buenaventura. Cali Septiembre 27 del 2004 3 páginas. Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB Cali. Matriz DOFA Bogotá Septiembre del 2003 Universidad de los Andes, Universidad de San Buenaventura Cali. 3 páginas.
5. Boletín Estadístico. LOS PRIMEROS VEINTUICINCO AÑOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA EN Cali, Colombia. Agosto de 1996. Dirección Académica general oficina de estadística. Universidad de San Buenaventura Cali. Fray Luis Javier Uribe Muñoz O.F.M. (Rector), Delio Merino Escobar (Director

Académico general), Francisco Javier Velasco (Director Administrativo) Estudio realizado por Adonay Moreno Garzón (Estadístico) 34 páginas y 11 anexos

6. Plan de desarrollo 1975-1980 Universidad de San Buenaventura. Bogotá, Medellín y Cali. Delio Merino Escobar. Departamento de publicaciones de Cali. Agosto de 1976
7. Plana Estratégico de desarrollo institucional 2006-2012. Dirección general de planeación Fray Pablo Castillo Novoa O.F. M. Rector Fray José Hernando Moreno O.F.M. Director Administrativo, Delio Merino Escobar. Director de Planeación. Grupo asesor: Víctor Manuel Quintero, Jorge Humberto Victoria y Juan Bautista Jaramillo. 100 páginas. .

Referencias online

- 1 <http://managersmagazine.com/index.php/2009/04/biografia-henry-mintzberg-y-el-proceso-estrategico/>
- 2 <http://managersmagazine.com/index.php/2010/03/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- 3 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

Anexos

II entrevista en profundidad.

Nombre: Dr. Delio Merino Escobar.

Cargo: Ex - director de planeación de la universidad de san buenaventura.

Narración de cómo nació la universidad.

La universidad nació, se fundó en el año de 1969 por la orden franciscana de la santa fe de Colombia. Hay dos provincias franciscanas; la santa fe de Colombia y después se fundó en el año de 1980 la provincia de san pablo.

Son dos provincias hermanas con la misma doctrina que las une pero con distinta administración.

Por allá en los comienzos de año 1969 viene toda la influencia de la revolución francesa estudiantil del año 80 en Francia del famoso mayo y todo eso vino a impactar acá en Colombia y Latinoamérica, en el año 68 y esa revolución estudiantil universitaria viene a finales del 69 con cambios, a quitar el dogmatismo, a quitar lo tradicional y convulsionó la ciudad. En esos momentos existían en Cali dos universidades; la universidad del valle y la universidad Santiago de Cali, estaba el INCOLDA que es el origen del ICESI actualmente. Tampoco se encontraba la universidad javeriana.

En los años de 1970 unos empresarios en cabeza del padre Uribe Urdaneta llamaron al padre Uribe y le comunicaron su preocupación por la educación de sus hijos y no veían con buenos ojos la universidad del valle ya que se consideraba una institución con marcada tendencia marxista. Esa corriente política se consideraba en su tiempo muy negativa por parte de los sacerdotes y esta situación fue el punto de partida para la creación de la universidad. Allí se gesta la semilla para el nacimiento de la universidad de san buenaventura.

Entonces se reunieron los sacerdotes Luis Javier Uribe, el padre Montealegre, y el doctor Scarpetta junto con el monseñor de la ciudad de Cali. Ellos debatieron de cómo sería el quehacer de la universidad y obviamente requería el permiso del arzobispo de la ciudad donde se propuso además de crear una facultad de derecho, después Pablo Scarpetta puso la condición de formar profesionales en el área de contaduría y el padre Montealegre, en vista de que todos colocaban condiciones pues él propuso el nacimiento de la facultad de educación ya que acababa de llegar de Bélgica donde hizo un doctorado del mismo tema.

Así nacieron las tres facultades que respondían a una necesidad del mercado, a una formación de principios y valores por que se estaba gestando un cambio en la sociedad. No se hizo un estudio de factibilidad ni de las cosas que se hacen ahora. Estaba presente la iglesia, los empresarios, los educadores y el marco jurídico.

En enero del año 1971 el doctor Merino estuvo vinculado a la universidad del valle y fue llamado a colaborar con la naciente universidad san buenaventura, oferta que aceptó.

Empieza a visionarse la universidad con una gran proyección. Se pensó en grande, no se creó con una sino con tres facultades respondiendo a necesidades propias de su época. uno de sus grandes aciertos fue contratar a un grupo de profesionales de la universidad del valle con una formación de principios y valores pero no de la línea marxista.

La universidad se creó con personas laicas más que con franciscanos que es una gran fortaleza conocedores de la educación con ganas de hacer cosas pero los religiosos no tenían incursión en la educación superior. El padre Uribe muy visionario se rodeó de profesionales de la universidad del valle como el señor Oscar Gerardo Muñoz, fundador de la facultad de humanidades, Alfredo Chamorro, Luis Escobar Concha, político.

La universidad reconoce que no lo puede hacer todo solo. Entonces recurre a lo que hoy llamamos **alianza estratégica**, la inspiración de la facultad de derecho fue de la universidad, que como todos sabemos tiene un gran prestigio en el territorio nacional. Para contaduría fue con la EAFIT y el padre monte alegre se inspiró para crear la facultad de educación con un gran éxito.

Se empezó una carrera dura ya que había que darle forma a la naciente universidad. la comunidad franciscana empezó en el convento de San Joaquín que estaba ubicado en la calle 10 de la ciudad con una edificación de 5 pisos que sirvieron como aulas de clase.

Había una clara diferenciación entre la parte académica y la administrativa.

El padre Montealegre se encargaba de la parte de la académica y el padre Uribe hacía lo propio en los recursos económicos. él forma una junta de gerentes de empresas de Cali. La universidad se hizo a pulso y orientó toda la parte financiera y administrativa en el año de 1971. El medio la obliga y le solicita un servicio más; se reúnen diferentes empresarios que anhelaban estudiar derecho y así nace la facultad de derecho jornada de la noche.

Hubo desplazamiento de los estudiantes a la sede de Nazaret y otro grupo al colegio pio XXII en el año de 1975. se presentó una oportunidad en la sede de la umbría donde funcionaba un seminario de los padres franciscanos pero se consideró que era demasiado lejos. en ese entonces no estaba urbanizado.

En los años 70's hubo un bajonazo de seminaristas, caen las vocaciones y a la comunidad le costaba mucho el mantenimiento del mismo. había demasiada maleza pero la inspiración era hacer la universidad grande.

Dos años después se contrataron trabajadores para empezar a despejar el área pero un problema grande era la lejanía y el temor era que los estudiantes no iban a llegar. empezó una etapa de concientización con jóvenes estudiantes a los que se les invitaba a jugar partidos de fútbol y ofrecer la idea del campo abierto y sus ventajas de esparcimiento.

Corre el año 1973 y la universidad comienza a trabajar allí y empezó programas diurnos; economía y derecho.

Un año después, 1974, se dio el salto total y se pasó la totalidad de la universidad aunque con los problemas del transporte para lo cual hubo una negociación con la familia bellini, dueños de la empresa blanco y negro. Ellos solo tenían permiso de las rutas hasta la universidad del valle pero la universidad san buenaventura consiguió la licencia para sus rutas hasta la umbría con la condición de que ellos llegaran hasta allí.

Se les dio en comodato un terreno para los buses y el problema quedó solucionado. Las estrategias iban resultando de las reflexiones de los docentes, franciscanos, etc. para el organigrama se traslado toda de la universidad del valle. Se tenían todos los departamentos posibles.

Había un departamento de planeación pero con funciones no muy definidas.
En el año 1990 llega como rector el padre Luis Javier Uribe.

El padre rector llama al Dr. Merino y le pide el favor de que le ayude a organizar mejor la universidad a lo que accede gustosamente.

Le sugiere que haga una estructura menos atomizada, concentrándose en la parte académica.

“Se cimenta entonces la universidad en dos grandes bloques .surge entonces la figura del director académico y del director financiero y tomamos todas las unidades cuyas funciones de tipo académico y las funciones de tipo financiero.

Entonces padre pensemos en “pensar la universidad”, en que todos sepamos que somos y que queremos ser entonces para eso debemos congregarnos académicos y administrativo en talleres a pensar la universidad e hicimos el primer calima en 1992 las condiciones para eso talleres que todo el mundo permanezca allí esos talleres calima fueron instrumentos de la planeación estrategia de la universidad. desde los seminarios calima que fueron casi 12 o 13 no salíamos de allí hasta no tener unos programas definidos y sin tener unos planes concretos y un compromiso de la parte académica y la parte administrativa al calima siguiente tenemos que rendir cuenta de lo que se había hecho y de lo que no se había hecho de allí la planeación de la universidad se gesta desde los calimas .sin desconocer que el pensamiento estratégico existía en la universidad en 1970 los principios visión misión de la universidad ...el padre Alberto Montealegre en la graduación de los primeros licenciados en educación trazo todo lo que debe hacer la universidad ,hablo de humanismo ,nacionalidad ,hablo de la universidad católica.

¿Usted considera que ha habido muchos cambios en la universidad de la misión, visión o siempre ha habido un hilo que siempre se ha manejado...?

Sí, ha habido un hilo conductor que se maneja y por supuesto las estrategias los métodos cambian pero siempre ha habido un hilo conductor de la universidad. en los calimas empezaron a internacionalizarnos y fue cuando vinieron los conferencistas de otra partes México y de otras partes.

En una reunión donde empezábamos a pensar que era una universidad, una universidad católica y que es una universidad católica y franciscana si nosotros no sabemos qué es eso mal podemos trabajar para eso.

¿usted considera que allí hay elementos clave en el pensamiento franciscano o la combinación del pensamiento nacional secular o es mas el pensar estrategias ,pensar la universidad .y el desarrollar la visión más de un pensamiento secular o hay una gran influencia franciscana?....se unen los dos .en el proyecto educativo bonaventuriano.se dijo nosotros vamos a hacer una universidad y entonces tenemos que pensar que es una universidad „una universidad católica y además ser una universidad franciscana que es además una diferencia enorme dada la calidez humana y la sensibilidad humana que hay en esa universidad no la han percibido en otras instituciones católicas y los laicos han aprendido de ese fenómeno. Con cosas como la calidez la sencillez, la cultura la fraternidad lo humano lo forma a la gente y ojala eso no se pierda.

En algo muy personal usted Dr. merino hace parte de muchos rectores franciscanos a esa parte del pensamiento, de la planeación del pensar la universidad, desarrollar toda esa estructura académica cuando miramos la parte externa que es la expresiones del ministerio de educación nacional, las leyes de educación superior, el contexto mismo de la competencia cuando surgen las universidades privadas y comienzan a presionar ese entorno externo de la universidad.

¿.Como lo afronta usted que fue el líder de la parte de la planeación de la parte administrativa la logística ese pensar de la universidad? fue fácil nosotros manejamos desde un principio con unas leyes de la educación superior que estaban en ese momento luego vienen unas condiciones normativas un poco ambiguas un poco difusas hasta que llega la ley 80 y le pone claridad a muchas cosas siempre trabajamos dentro de la universidad .teníamos nuestro principio de identidad no negociable y siempre defendiéndolo de visitantes y de personas que venían de otras partes.

Con las otras instituciones...les colaboramos, fui por cierto cofundador de la javeriana siendo de la buena .ellos nacen después de nosotros. No teníamos esos recelos.

¿En una ciudad como la nuestra donde hay tanta pobreza, la seguridad de tener una demanda para la universidad privada en que se sostenía porque estaba tan seguros de que había clientela para nosotros?....la seguridad de la estabilidad y la permanencia. en la universidad del valle un muchacho se demoraba por aquello de los paros, cerraban, el semestre en cambio en la universidad era fijo la entrada y la salida y eso llama la atención de la gente. y los valores que se imprimían en la universidad.

En el año 74 hablar de un computador era muy raro las secretarias trabajaban con máquinas y era muy complicado...le hablé a un ingeniero para sistematizar los procesos...la universidad del valle alquilaba los computadores....y se hacían el proceso...fue la primera universidad, del país que tenia sistematizada sus operaciones y era la única en el país que tenía todo sistematizado.

Esto ha generado un posicionamiento grande para la universidad el parque tecnológico le ha generado un posicionamiento en la gente porque es la única universidad, en el país. y esto es valor agregado para la acreditación de alta calidad.

Se visiono para implementar el registro por computador y eso se transfirió a otras universidades como la javeriana, es una característica muy solidaria...aun hoy en día a pesar de que son competencia, aunque los tiempos hayan cambiado.

La universidad marca la diferencia, por formación humana ofrecer cosas diferentes. hay mercado más agresivo hay fortaleza.

Hay gran respeto por las otras instituciones.

Ha habido un pensamiento estratégico desde hace más de 30 años.

Cada rector ha tenido su aporte en las diferentes épocas donde han estado.

Siempre ha avizorado ser una universidad grande, tuvimos aciertos grandes, nació para ser grande no pensando en lo pequeño....las personas han encajado. En su pensamiento el padre Montealegre visiono desde su campo académico y su formación y el padre Uribe en la parte de servicio cada uno en su campo ...tuvo alianzas con universidades grandes .tocamos puertas con la universidad de los andes y la nacional a pesar de ideologías opuestas .están abiertos a todo. Lograron el primer convenio que la universidad nacional hacia con una universidad privada católica...es un logro importante.

Glosario

Historia empresarial: la historia empresarial es un ejercicio que debe llevar a auscultar las propias vivencias de la organización. Requiere entonces de estudios de todo lo que permita contextualizar la evolución de una empresa para analizar la pertinencia de su organización administrativa, estilos de dirección, planes y proyectos etc., en el múltiple intercambio de los factores internos y externos que dinamizan el curso de las empresas en sus diferentes etapas o ciclos de desenvolvimiento. (Ordóñez, 1988)

Pensamiento estratégico: “el pensamiento estratégico es una actitud que nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de establecer unos objetivos que dirijan a la organización hacia un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno”

Dirección estratégica: es el arte de alinear toda la organización hacia los objetivos estratégicos construyendo a partir de un estilo de liderazgo, de una dinámica de trabajo en equipo, de una política clara de toma de decisiones asertivas y un excelente manejo del conflicto, de tal manera que las expectativas, de crecimiento y desarrollo del capital humano, los procesos internos, la fidelización del cliente y la rentabilidad o generación de valor de la organización sean una realidad exitosa en el corto, mediano y largo plazo.

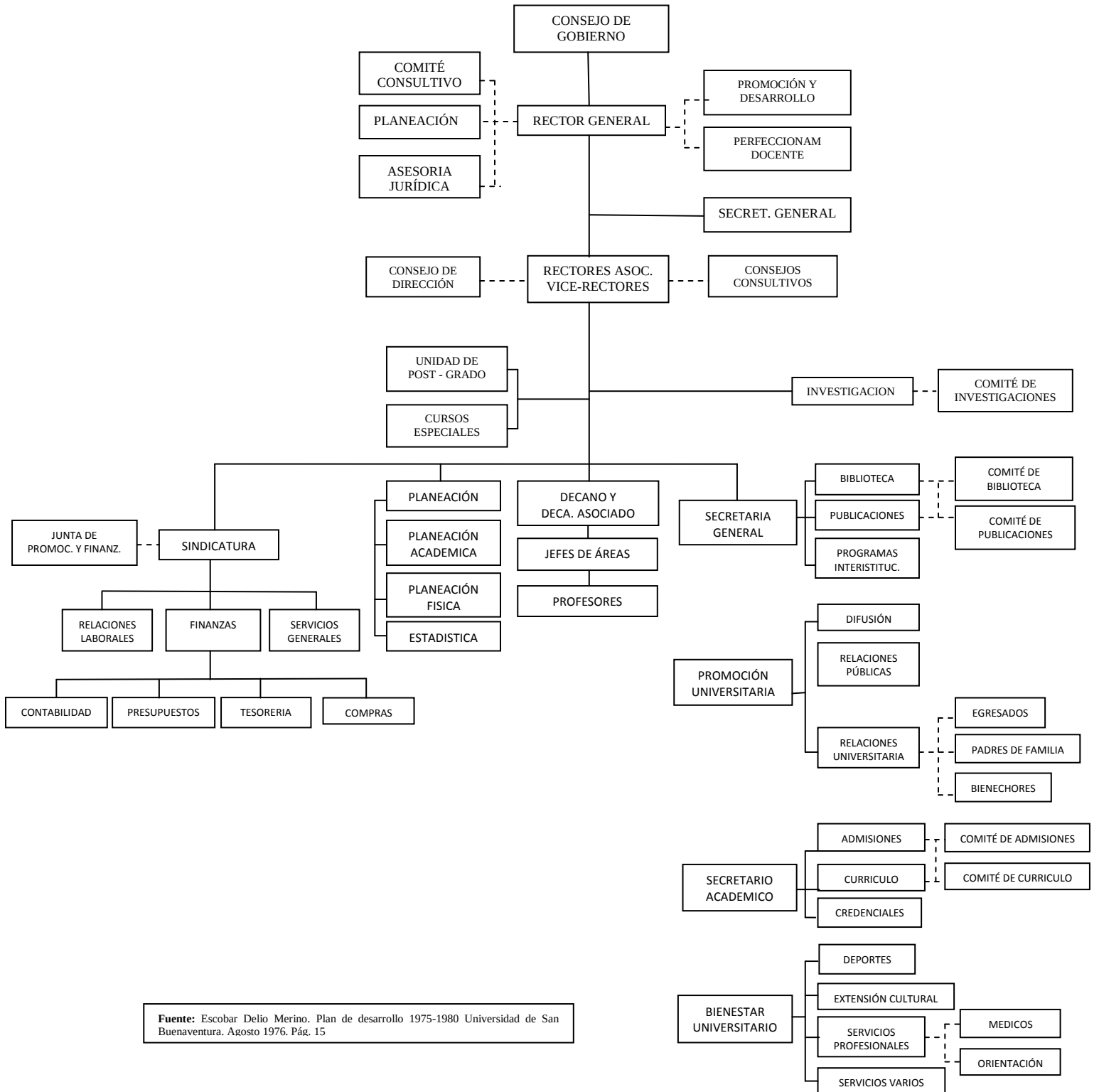
Evidencia: certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar. Prueba determinante en un proceso. En conocimiento público, revelando o demostrando

ANEXO DE ORGANIGRAMAS

PERIODO 1970 - 1980

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

ORDEN FRANCISCANA

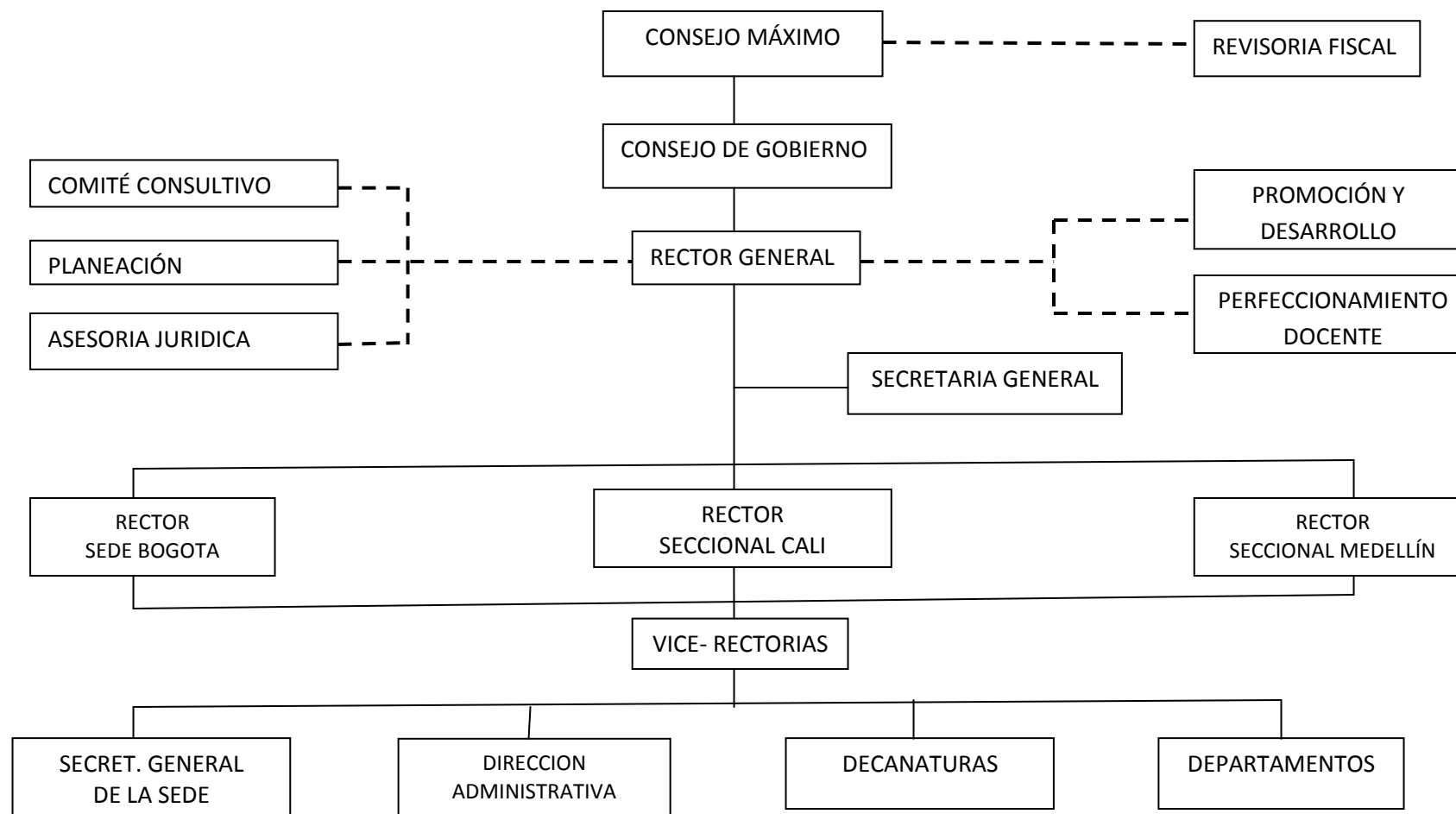


Fuente: Escobar Delio Merino, Plan de desarrollo 1975-1980 Universidad de San Buenaventura. Agosto 1976. Pág. 15

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UINIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA EN COLOMBIA

Julio 29 de 1988

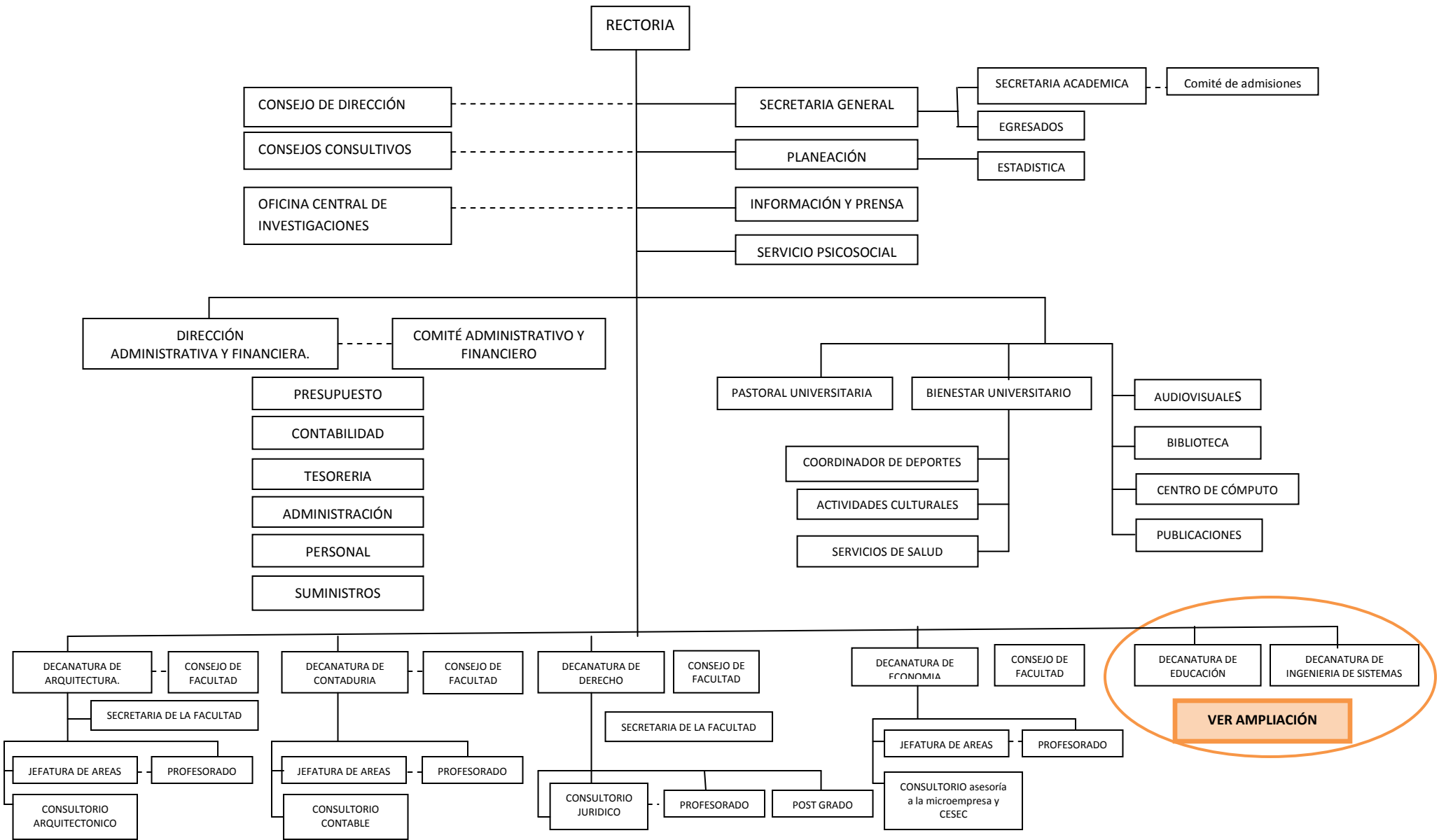
Periodo de 1980 a 1990 y de 1990 al 2000



Fuente: Universidad de San Buenaventura Bogotá- Cali- Medellín Plan de desarrollo Quinquenal 1988 1993¹

¹ Diseño, composición y edición DELIO MERINO ESCOBAR. Planeación Institucional Cali. Esta estructura organizacional obedece al resultado del proceso de autoevaluación institucional realizado en Bogotá, Medellín y Cali durante los años 1983 a 1988 y que les llevo a reestructurar un nuevo plan de desarrollo y que fue el estatuto orgánico quien dio aprobación el 25 de julio de 1988.

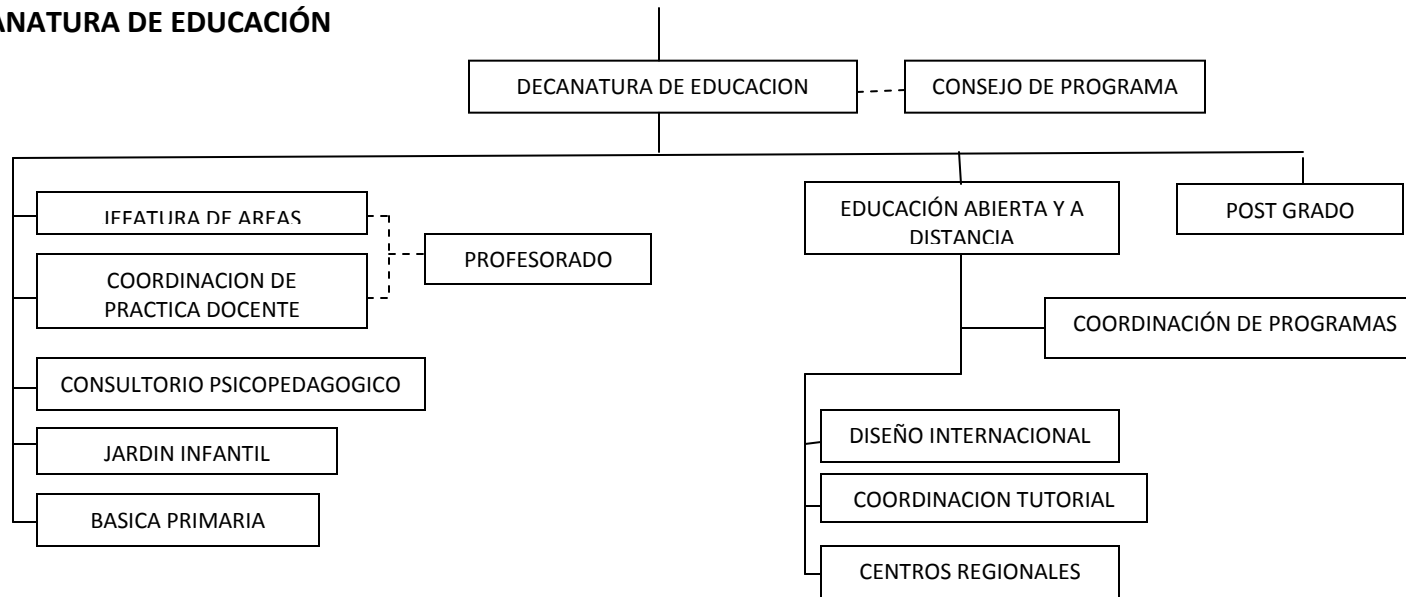
**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL DE CALI.
ORGANIGRAMA. 1980- 2000**



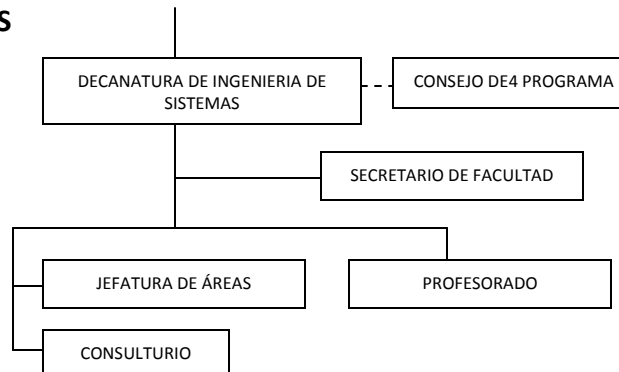
Fuente: Universidad de San Buenaventura Bogotá- Cali- Medellín Plan de desarrollo Quinquenal 1988 1993

**AMPLIACION DEL ORGANIGRAMA DEL LAS DOS ULTIMAS DECANATURAS FALTANTES
DEL ORGANIGRAMA PRINCIPAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL DE CALI²**

DECANATURA DE EDUCACIÓN



DECANATURA DE INGENIERIA DE SISTEMAS



² Se amplía estas dos últimas decanaturas por que no cabían en el organigrama anterior, como estaba en la presentación del original.