



# ESCENARIOS

## Boletín de Prospectiva

Número 21

Febrero, 2024

OFICINA DE PLANEACIÓN

## LIDERAZGO, CAMBIO INSTITUCIONAL Y TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA

La viabilidad económica de las organizaciones en Colombia enfrenta una encrucijada según la encuesta de PricewaterhouseCoopers - PwC (2023). Las universidades no están exentas. Los altos ejecutivos temen por la sostenibilidad en la próxima década debido a desafíos como cambios regulatorios, evolución de las preferencias del cliente y disrupciones tecnológicas. Además, la incertidumbre geopolítica y económica, así como la transición demográfica, son amenazas percibidas. Los líderes deben adoptar estrategias basadas en datos y colaborar con diversas entidades para abordar estos desafíos y asegurar el futuro de sus organizaciones en un entorno de constante cambio.

---

|| NÚMERO 21-2024



UNIVERSIDAD  
La Gran Colombia

Cerca de un tercio de los altos ejecutivos de las empresas colombianas consideran que, si sus organizaciones siguen por el mismo camino, no lograrán ser viables económicamente en los próximos 10 años o menos, de acuerdo con la encuesta a líderes empresariales hecha por PricewaterhouseCoopers [PwC] (2023, p. 4). Entre los principales desafíos que destacan para garantizar sostenibilidad en sus empresas se encuentran los cambios en la regulación, las preferencias cambiantes de los clientes, la disrupción tecnológica, la entrada de nuevos competidores al mercado y la escasez de habilidades (PwC, 2023, p. 5). La firma encuestadora también destaca, entre las principales amenazas, la inflación y la volatilidad macroeconómica. La sociedad tiende al cambio de manera acelerada, por lo que es necesario que las organizaciones se adapten.

Si bien la cultura analítica<sup>1</sup> emerge como un componente vital de transformación para las organizaciones, una de las funciones de los liderazgos es la de vincular la capacidad estadística a la toma de decisiones. La Universidad, aunque determinada por sus estructuras

objetivas de funcionamiento, es moldeada según el capital simbólico<sup>2</sup> que posea cada uno de los individuos. En otras palabras, los liderazgos importan. Para Drucker (1999, p. 103), la clave del éxito de las organizaciones del siglo XXI está en la anticipación estratégica. Desde la perspectiva del autor, “un desafío central de la gerencia en el siglo XXI es que su organización se convierta en líder del cambio”, lo que significa que las organizaciones, en especial sus liderazgos, vean en el cambio una oportunidad y busquen cambios *acertados*.

El cambio que se impulse desde la organización debe estar orientado al desarrollo institucional, el cual se puede entender como un *sistema dinámico*, impulsado por las personas y cuyos elementos interactúan entre sí (Mojica, 1991, p. 7). Lo económico, lo político, lo social, lo cultural y lo científico-tecnológico no pueden verse de forma aislada en el diseño institucional y, en general, en todas las decisiones estratégicas de las universidades. Además de contar con información relevante del entorno, los procesos de decisión deben te-

---

<sup>1</sup> Ver Escenarios 20. Cultura analítica: hacia una universidad más resiliente y ágil. <https://cutt.ly/FwN7cju7>

<sup>2</sup> Para efectos de esta entrega, se entiende por *capital simbólico* una capacidad objetiva de movilización de recursos de un actor por autoridad o prestigio.


ner en cuenta a los diversos actores vinculados a los sistemas de poder, saber, productivo y comunitario (Mojica, 1991, p. 9).

La cultura analítica y la capacidad de tomar decisiones basadas en datos se posicionan como elementos esenciales para la transformación organizacional. Los líderes deben vincular la capacidad estadística a la toma de decisiones, reconociendo el papel crucial que desempeñan en la configuración de la cultura y el rumbo de una institución. En este sentido, los liderazgos universitarios enfrentan desafíos específicos, como el cambio demográfico y la disminución de la demanda por educación, que requieren una adaptación estratégica para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Esta entrega de **Escenarios** plantea reflexiones sobre el momento actual del mercado, los desafíos de las universidades y cómo los liderazgos pueden aportar a la construcción de organizaciones resilientes. En la primera parte del boletín se identifican los principales desafíos de las empresas en Colombia de acuerdo con la encuesta de PwC a líderes. En la segunda parte se plantea la idea de la inercia como elemento estratégico en el desarrollo organizacional. Finalmente, se analiza el cambio demográfico como tendencia fuerte que afecta la matrícula en las universidades.

## Desafíos de las organizaciones desde la visión de sus líderes

La carrera por el futuro ha llegado a todas las organizaciones. Los altos ejecutivos empresariales señalan diversos retos, desde cambios en la regulación hasta la escasez de habilidades, que están relacionados con la viabilidad económica de las organizaciones. La incertidumbre, la volatilidad y los eventos extremos plantean retos adicionales que exigen una gestión ágil y anticipatoria por parte de los liderazgos.

Según la encuesta aplicada a líderes de empresas colombianas por PricewaterhouseCoopers (PwC, 2023), cerca del 30 % afirman que, si sus organizaciones siguen por el mismo camino, no lograrán ser viables económicamente en los próximos 10 años o menos. Al identificar los principales desafíos para garantizar rentabilidad, el 82 % reconoce los cambios en la regulación; el 71 %, el proceso de transición a nuevas fuentes de energía; el 68 %, los cambios en las preferencias de los clientes; el 65 %, las disrupciones tecnológicas y en la cadena de suministros; el 53 %, la entrada de nuevos competidores al mercado y el 47 %, la escasez de habilidades. Sumado



a lo anterior, los líderes de las empresas colombianas reconocen que el riesgo climático también es un factor que puede afectar su operación. El 61 % cree que el riesgo climático afectará su perfil de costos y la cadena de suministros en los próximos 12 meses y el 21 %, que afectará sus bienes físicos.

Así mismo, los líderes empresariales reconocen que la inflación (65 %), la volatilidad macroeconómica (50 %) y los conflictos geopolíticos (35 %) podrían afectar sus empresas en los próximos 12 meses. Para PwC (2023, p. 11) se requiere movilizar a la alta dirección. El 76 % de los líderes empresariales colombianos afirman estar aplicando estrategias basadas en datos para reducir los riesgos.

Según PwC (2023, p. 14), para responder a los desafíos económicos de corto plazo, las empresas colombianas están tomando medidas para aumentar ingresos y reducir costos. Aunque el 71 % dice haber iniciado la reducción costos, solo el 15 % está implementando congelamientos de contratación, el 6 % está reduciendo el tamaño de su fuerza laboral y el 3 % reduciendo compensaciones. El 65 % está diversificando oferta de productos y servicios, el 44 % está haciendo ajustes en los precios. La opción para la mayoría de las empresas es adaptarse y el talento humano es

clave. La guerra por captar mejores segmentos de mercado también se acompaña de ser competitivo a nivel laboral. La guerra del mercado está directamente relacionada con la guerra por el talento.

Las principales acciones que están tomando los líderes empresariales para reducir riesgos, especialmente producto de la situación geopolítica, es el ajuste de la cadena de suministros (65 %), invertir en ciberseguridad (45 %), expandir su participación en nuevos mercados (42 %) y diversificar productos y servicios (42 %). Unos pocos están reubicando recursos físicos (10 %) y reubicando a su fuerza laboral (6 %).

Según PwC (2023, p. 21), “los presidentes de las compañías en Colombia pasan más tiempo planeando el futuro del negocio para responder a demandas futuras”. Ellos invierten el 26 % de su tiempo en evolucionar el negocio y su estrategia para satisfacer la demanda futura, el 21 % en desarrollar sus colaboradores, el 18 % en impulsar el resultado operativo actual y en pasar el tiempo con sus clientes, y el 13 % en pasar tiempo con líderes externos. Estas inversiones de tiempo también se evidencian en los procesos de cooperación para aportar mayor valor y resolver problemas im-



portantes de la sociedad. El 47 % de los líderes empresariales encuestados afirma colaborar con consorcios de industria, el 44 % con el Gobierno, el 41 % con instituciones de educación superior, el 32 % con emprendedores o *start-up*, el 29 % con competidores y el 15 % con organizaciones no gubernamentales (ONG). Los temas sobre los cuales se coopera son el desarrollo sostenible (81 %), educación (63 %), diversidad e inclusión (59 %), cambio climático (41 %), desarrollo de infraestructura y crecimiento económico (38 %), salud pública (22 %) y alianzas internacionales (9 %).

PwC identifica una asociación estadísticamente significativa entre la confianza del cliente y el desempeño financiero de las empresas. Además, concluye que las empresas confiables tienen una orientación a largo plazo y que la confianza está relacionada con la naturaleza cambiante del liderazgo<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Los factores que destaca PwC (2023, p. 26) en los cambios del liderazgo son: “la mayor complejidad de la dinámica de las partes interesadas, la creciente ne-

## La inercia y el diseño del futuro desde lo estratégico

Introducir cambios en las organizaciones no es tarea fácil. Los grandes proyectos de diseño institucional pueden ser costosos en términos económicos y de tiempo, y al final quedar reevaluados por nuevas condiciones sociales y de mercado. Así mismo, cambios aislados y de bajo impacto pueden verse como esfuerzos sin resultados claros que no aporten al desarrollo estratégico de las organizaciones. En este sentido, una buena forma de pensar en los procesos de cambio institucional es a través del principio de Pareto, que se puede definir así: el 80 % de los resultados viene del 20 % de las acciones o causas.

Es común encontrar que, cuando las organizaciones siguen una senda de desarrollo esperada, sea hacia el éxito o el fracaso, se atribuyen las consecuencias a factores de inercia institucional (cultura, liderazgo, políticas). En este sentido, se deben identificar aquellos factores de inercia existentes que nos permitan ir hacia el éxito y producir un conjunto de

cesidad del sector privado de ayudar a resolver importantes problemas sociales, la fractura del consenso posterior a la Guerra Fría y la intensificación de tensiones geopolíticas y sociales”.

acciones y estrategias que ejerzan fuerza contraria sobre aquellos que llevan al fracaso. Con respecto a la última, este conjunto de acciones y estrategias deben orientarse a generar nuevos puntos de inercia para garantizar su sostenibilidad. Acciones aisladas producen resultados aislados, lo que evidencia una falta de pensamiento sobre el propio actuar.

Para Drucker (1999, p. 103), el liderazgo del cambio exige diseñar e implementar políticas para forjar el futuro, desarrollar métodos sistémicos de buscar el cambio y anticiparse a él, pensar en la manera correcta de introducirlo dentro y fuera de la organización, y la existencia de políticas para equilibrar el cambio y la continuidad. La construcción de inercia en temas difíciles implica reconocer la importancia de la anticipación y la preparación frente a los desafíos emergentes. Adoptar una mentalidad proactiva y una estrategia flexible permite que las organizaciones se adapten de manera efectiva a los cambios del entorno, construyendo resiliencia y capacidad de respuesta. Eventos extremos, también denominados **cisnes negros**<sup>4</sup>, pueden ser abordados

---

<sup>4</sup> Se retoma la propuesta de Nassim Nicholas Taleb, refiriéndose a un objeto, hecho o suceso que cumple con tres características: primero, “es una rareza pues habita fuera del reino de las expectativas normales, porque nada del pasado puede apuntar de forma con-

de mejor forma si se construyen capacidades institucionales de respuesta, sobre todo en el marco de un cambio de época.

## **Tendencias fuertes: cambio demográfico y matrícula en educación superior**

Para Meisel y Granger (2023, p. 139) “uno de los desafíos que impone la transición demográfica se relaciona con la disminución de la demanda por educación”. La baja en la fecundidad impactará determinantemente a la matrícula en las instituciones educativas. La sociedad tiende a envejecer y las universidades deben apuntar a nuevos mercados y a la diversificación de su oferta de servicios. En el anexo 1, se observa la disminución de población joven y un aumento significativo de adulta. Si bien la base de la pirámide (definida como aquella parte más amplia) se ubicaba en el 2018 alrededor de los 21 años, en el 2023 se ubicará alrededor de los 33 años.

vincente a su posibilidad”; segundo, “produce un impacto tremendo”; y, tercero, “pese a su condición de rareza, la naturaleza humana hace que inventemos explicaciones de su existencia después del hecho, con lo que se hace explicable y predecible”.

La baja fecundidad empieza a sentirse en términos relativos. Si bien el país sigue llegando a máximos históricos de cobertura, los cambios porcentuales en el total de matriculados en programas de educación superior tienden a disminuir. En el caso de nuevos ingresos, los datos muestran que el país vino aumentando considerablemente hasta el 2016. En 2017 se vive una evidente disminución en el total de matriculados nuevos, tendencia que se revierte rápidamente a partir de 2019. En el anexo 2, se observa el comportamiento de matrícula a nivel absoluto y porcentual en el periodo 2000 a 2022.

La transición demográfica cambiará a las universidades y, en general, a las instituciones de educación superior. Se debe tener en cuenta que, aun en máximos de cobertura educativa, en el 2022 solo llegamos a una cobertura del 55 %. Meisel y Granger afirman que “el principal problema no es la población que se inscribe a la universidad, y tampoco el cambio en las motivaciones de los estudiantes, sino el tamaño de la población que queda por fuera del sistema” (2023, p. 150). El problema y la solución está en la cobertura, por lo que entender el desarrollo de las universidades y sus dificultades pasa por comprender las dinámicas de poder que condicionan los retos, los análisis

de política, que permitan vislumbrar escenarios, vincular al sector productivo y tener en cuenta los cambios sociales.

## Consideraciones finales

La encuesta de PwC proyecta un panorama desafiante para las empresas colombianas y destaca la importancia de la adaptación estratégica a un entorno caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad económica. Los altos ejecutivos reconocen la necesidad de tomar medidas basadas en datos para abordar los cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado que amenazan la viabilidad a largo plazo. Este desafío se vuelve aún más acuciante en el contexto de la transición demográfica, donde las universidades enfrentan una disminución potencial en la demanda de educación superior. Los líderes empresariales y universitarios deben colaborar estrechamente, aprovechando estrategias proactivas para diversificar la oferta educativa y adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado laboral. Es fundamental que los líderes reconozcan el papel que desempeñan en la construcción de organizaciones resilientes, capaces de anticipar y responder eficazmente a los desafíos emergentes, de manera que aseguren un futuro

próspero y sostenible tanto para las empresas como para las instituciones educativas y la sociedad en su conjunto.

## Referencias

Drucker, P. (1999). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.

Meisel, A. y Granger, A. (2023). Transición demográfica y sus consecuencias en la matrícula universitaria en Colombia. En A. Meisel y A. Granger, *Desigualdades regionales en la educación colombiana*. Editorial Universidad del Norte

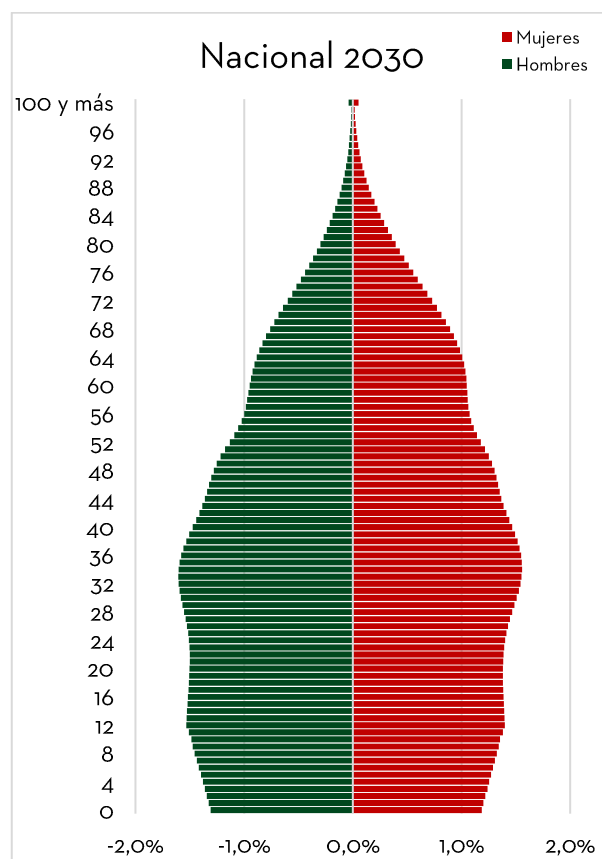
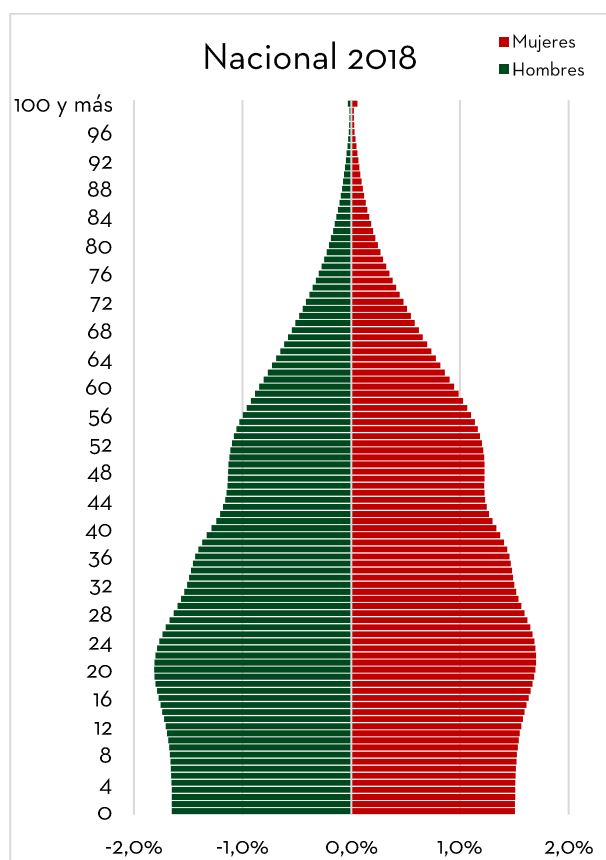
Mojica, F. (1991). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. LEGIS.

Nicholas, N. (2008). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Paidós.

PricewaterhouseCoopers. (2023). CEO Survey 2023.  
<https://www.pwc.com/co/es/CEO-Survey/2023/ceo-survey-2023.pdf>

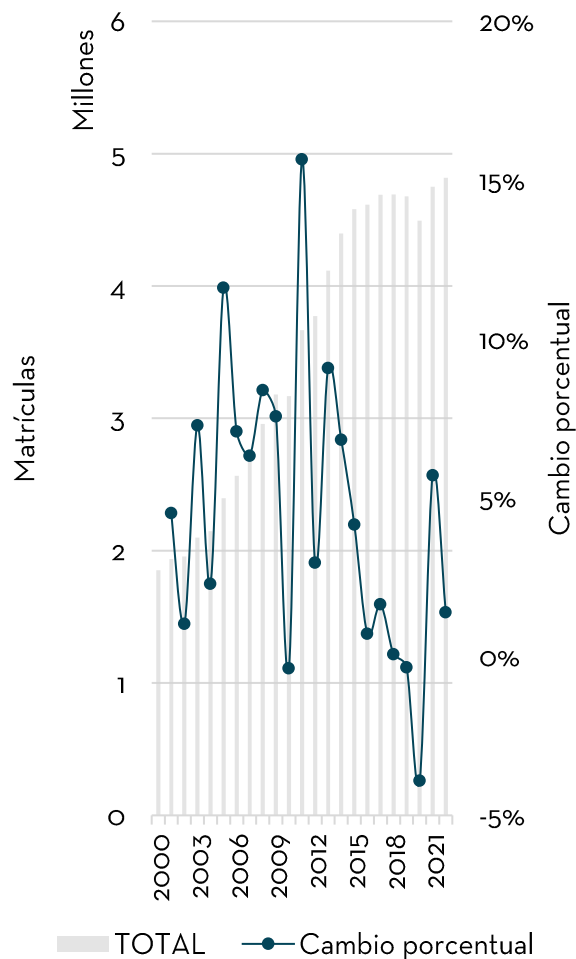
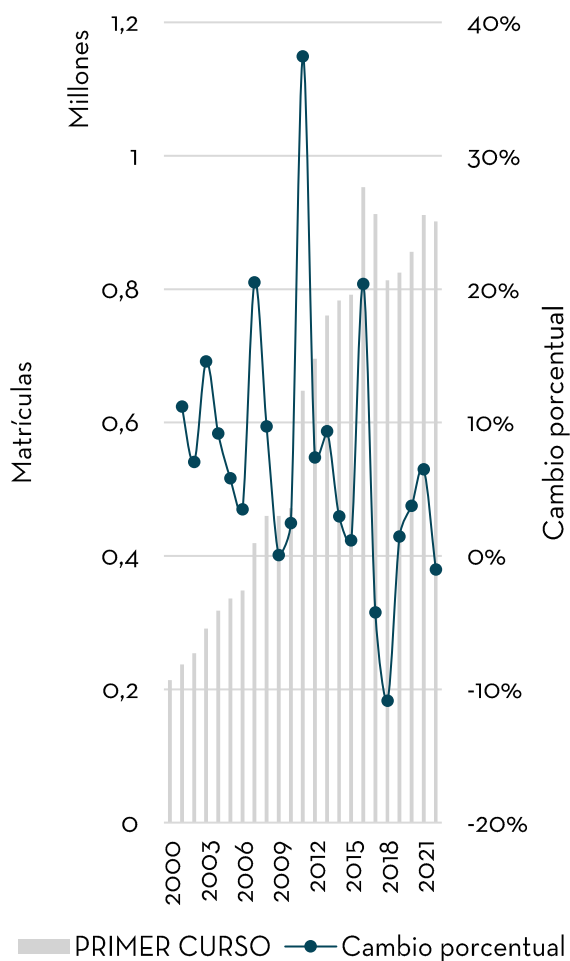


## Anexo 1. Pirámides de población 2018 y 2030 para Colombia



Fuente: Proyecciones del DANE

## Anexo 2. Matriculados totales y de primer ingreso y cambio porcentual en el periodo 2000 a 2022



Fuente: SNIES



## ESCENARIOS

Busca generar interacción sobre estos temas en la comunidad universitaria local y nacional. Deje sus comentarios, sugerencias, inquietudes y solicitudes de temas a [robinson.gomez@ugc.edu.co](mailto:robinson.gomez@ugc.edu.co)

Conoce nuestras  
publicaciones aquí



**Realización:**

ROBINSON GÓMEZ ZAPATA  
Asesor de Prospectiva

**Revisión:**

DEIXA MORENO CASTRO  
Coordinadora de Investigación Científica



UNIVERSIDAD  
La Gran Colombia