

2021-09-06

## BUHO: bajo un mismo horizonte para la transformación cultural de la Universidad de La Salle

Mayra Alejandra Martínez López  
*Universidad de La Salle, Bogotá, [amartinezl@lasalle.edu.co](mailto:amartinezl@lasalle.edu.co)*

Adriana Patricia López Velásquez  
*Universidad de La Salle, Bogotá, [adlopez@lasalle.edu.co](mailto:adlopez@lasalle.edu.co)*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Martínez López, M. A., y A.P. López Velásquez (2021). BUHO: bajo un mismo horizonte para la transformación cultural de la Universidad de La Salle. *Revista de la Universidad de La Salle*, (86), 63-71.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).



# BUHO: bajo un mismo horizonte

para la transformación cultural de la Universidad de La Salle

**Mayra Alejandra Martínez López<sup>1</sup>**  
**Adriana Patricia López Velásquez<sup>2</sup>**

---

## ■ Resumen

En este artículo de reflexión compartiremos nuestra experiencia en los diferentes espacios de construcción colectiva del PID 2021 - 2026 y, de manera especial, de la redacción del cuarto eje estratégico: organización ágil, flexible, con ambientes laborales que invitan al desarrollo y la transformación organizacional; así como el ejercicio de construcción de propuestas que ayuden a la universidad a lograr los objetivos trazados en este eje. Los diferentes encuentros y diálogos permitieron identificar las capacidades instaladas, los recursos disponibles, las posibles sinergias,

---

1 Psicóloga de la Universidad Santo Tomás, especialista en Gerencia de Gestión Humana de la Universidad EAN. Profesional certificada internacionalmente en la metodología *objectives and key results* (OKR), con formación en *coaching*, PNL y *mindfulness* de la Universidad de Los Andes. Directora de Gestión Humana de la Universidad de La Salle. [amartinezl@lasalle.edu.co](mailto:amartinezl@lasalle.edu.co)

2 Economista y especialista en Formulación Socioeconómica de Proyectos de la Universidad de Antioquia, magíster en Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Javeriana y doctoranda del programa en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle. Vicerrectora Administrativa de la Universidad de La Salle. [adlopez@lasalle.edu.co](mailto:adlopez@lasalle.edu.co)

la optimización de estrategias vigentes y los retos que tenemos para apalancar la ejecución de los proyectos asociados a este eje.

**Palabras claves:** transformación cultural; flexibilidad; adaptación; innovación.

### **Contexto de la experiencia**

El 2020 fue un año dinamizado por situaciones impensadas, casi todas derivadas de la pandemia de la covid-19, que han ocasionado que, de manera inadvertida, el mundo entero nos haya hecho a todos un llamado, además de llevar nuestra cotidianidad a una fluctuación constante y acelerada para invitarnos a vivir una nueva normalidad, como la llaman algunos en su afán de mantener ese hilo con el pasado, pues en algún momento les dio la sensación de estabilidad o confort que brindó, a su manera, la tan anhelada seguridad, necesidad propia del ser humano.

Por supuesto nuestra universidad no fue ajena a esta invitación precipitada del mundo, que, sin elección alguna, nos ha ido conduciendo hacia retos en todos los ámbitos relacionados con la educación. Esta realidad La Salle la ha apropiado con asertividad y tesón, con su constante búsqueda y generación de experiencias de aprendizaje, motivando siempre a la comunidad educativa a ser competente, innovadora y crítica, e imprimiendo en las personas el sello del sentido humano y el compromiso de transformación social del país. Con este propósito, comienza la labor de pensarnos en nuevas realidades e ir reorientando los objetivos y las acciones institucionales, para garantizar que, en una armoniosa articulación de rigurosidad, dinamismo e innovación, la universidad responda a las necesidades de los estudiantes y sus familias, de los colaboradores y, en general, de una sociedad inmersa en un país que reclama ética y paz.

Es así como el ejercicio de fundamentar el Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2021-2026 inició con una labor de construcción colectiva, en el que la escucha y la interacción crearon un marco que permitió compartir el conocimiento y

aprehender de los otros para crear el escenario propicio para la construcción y priorización. Asimismo, el contexto de un análisis DOFA nos llevó a identificar las mejores características de la universidad, así como los riesgos que surgen del exterior, para orientar los puntos fuertes y determinar su grado de alineación con las trayectorias de progreso y puntos de referencia para el éxito. Esta primera etapa se surtió con las posibilidades de encuentro que la vida nos brindaba en ese momento, sin ni siquiera pensar que pasados los días, los abrazos, las sonrisas, el café y hasta los gestos cargados de emociones, desacuerdos y aprobaciones, iban a suceder detrás de una pantalla.

Los encuentros grupales con colegas y compañeros, que desde sus interesantes disciplinas y miradas del mundo plasmaban ideas tras metáforas de la vida cotidiana, nos llevaron a hablar de la vaca lechera como las fortalezas, el hueso como las debilidades, las estrellas como las oportunidades y el perro bravo como las amenazas. De esta manera, todos reflexionamos con la misma emotividad, pero, a la vez, con la seriedad e importancia con la que juega un niño.

En estos espacios, diseñados como talleres, sonaron las voces de toda la comunidad universitaria, lo que permitió articularlas con acciones adelantadas en la institución, como fue el trabajo iniciado por la Dirección de Gestión humana en el 2019, que, enmarcado en la estrategia macro de desarrollo laboral Avanzamos juntos, llevó a cabo dos ejercicios importantes, el primero de ellos, los conversatorios con grupos focales con el ejercicio *Soñar la universidad* a partir de lo administrativo al servicio de lo misional, con la intención de realizar un diagnóstico para analizar y establecer las competencias organizacionales de la universidad; para este ejercicio se convocaron 11 grupos de 10 personas cada uno, cubriendo todos los niveles y dependencias de la institución. El segundo espacio funcionó con la metodología diálogos colaborativos, y fueron desarrollados solo con los 150 líderes de procesos identificados en la universidad. Las metodologías desarrolladas y la riqueza de los contenidos tratados por los grupos trascendieron los límites esperados y derivó en un profundo análisis de la universidad, que, al ser consolidado, se convirtió en reflexiones importantes que también hicieron parte de las fases iniciales para la construcción del PID 2021-2026.

Lo anterior fue articulado con los talleres que, con el liderazgo de la Dirección de Planeación Estratégica, fueron desarrollados en escenarios integrados por académicos y administrativos. Dichos escenarios fueron testigos de los trazos sobre la mesa, la confrontación entre colegas, el WhatsApp que no paraba de sonar por las responsabilidades propias de cada cargo en la cotidianidad de la oficina, y la evaluación consciente de nuestra institución y para muchos alma máter, dando paso a una propuesta de visión que integró el propósito fundacional de la universidad con las nuevas perspectivas de evolución y dinamismo, permitiendo visualizar un futuro de sostenibilidad. Asimismo, resultado de los diálogos con la comunidad educativa universitaria, surgieron unos lineamientos estratégicos que se recogieron en un primer documento titulado “Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026: síntesis DOFA, visión y líneas estratégicas”, elaborado por la Dirección de Planeación Estratégica.

Lo más interesante de esto, es que juntos vivimos espacios en los que la inteligencia colectiva fue protagonista de las interacciones que, bien enfocada, tal como lo plantea Tom Atlee (1993), se constituyó en lo necesario para “optimizar el pensamiento en grupo y disminuir los sesgos cognitivos individuales”. Pero esto no quedó aquí, a medida que las deliberaciones de los distintos participantes iban resonando en toda la universidad en los variados encuentros que se generaban, el mundo se acercaba a la crisis causada por la covid-19, situación que quebrantó la cotidianidad de las relaciones personales y de los encuentros cara a cara, en los que tomar la mano o abrazar eran la señal de sentirnos cerca a pesar de nuestras singularidades.

### **La nueva realidad como oportunidad de interacción digital**

El compromiso continuó y la pandemia solo fue una apertura a otras metodologías de trabajo, en otros escenarios más íntimos como las casas, donde quizás nos sentíamos más expuestos por las cámaras; pero esto no fue impedimento para continuar marcando una senda de expectativas y retos por trazar.

Con el pasar del tiempo, las líneas estratégicas dieron lugar a los ejes, los programas y las metas, que a su vez fueron consolidado líderes que, de acuerdo

con sus habilidades y roles, iban empoderándose para avanzar no solo en la construcción de un documento, sino en la apropiación de lo allí descrito, con un verdadero propósito de cambio y fortalecimiento de las dinámicas formativas, comprendiendo la necesidad profunda de transformación y evolución.

Sumado a esto, y siguiendo el compromiso de La Salle con el desarrollo humano integral y sostenible que ubica al ser en el centro de su reflexión, se visibilizó la importancia no solo de la gestión y la transformación de procesos, sino de las personas, identificando en las líneas rectoras del plan de desarrollo la importancia de un eje estratégico, que, apalancado por la gestión del cambio, genere una organización liviana y rápida, que responda a la misma velocidad de los cambios actuales.

Es entonces que, trabajando en dos posturas, la primera, desde la percepción que deseamos que la sociedad tenga de la institución, y la segunda, lo que queremos entregar desde el propio rol que cada uno cumple, se vuelca la mirada hacia el equipo de colaboradores que actualmente prestan sus servicios y que día a día entregan su experticia y trabajo. De esta manera, desde la Vicerrectoría Administrativa, comenzamos a consolidar nuestro sueño compartido de una organización que responda ágilmente a las exigencias del mundo actual, así dimos origen al eje estratégico 4: *organización ágil y flexible, con ambientes laborales que invitan al desarrollo y la transformación organizacional*, con el que se busca ser una organización ágil, flexible, con gran capacidad de empoderamiento, liderazgo y adaptación al cambio, que trabaja en un ambiente de motivación basado en el compromiso social, el bienestar y la confianza.

Uno de los primeros desafíos para esta vicerrectoría, y quizás el más trascendental, está descrito en el objetivo estratégico que se refiere a transformar y mejorar los procesos académicos y administrativos para generar un excelente desempeño que apalanque el logro de los objetivos misionales y las líneas estratégicas institucionales. Lo concebimos trascendental cuando comprendemos que transformar implica un acuerdo entre dos, pues va más allá de la mera intención de cambio, ya que requiere la motivación y el convencimiento de toda una institución que está conformada por personas, quienes, como seres

únicos, en su constante búsqueda de satisfacción y de complementos, aprecian lo nuevo, pero temen abandonar lo pasado y lo conocido.

### **Bajo un mismo horizonte: nuestra premisa para la transformación cultural**

En los diferentes encuentros presenciales y virtuales siempre surgían elementos que avizoraban la necesidad de un cambio cultural en la universidad, para hacer de ella una organización más ágil, flexible e innovadora. Logramos estar de acuerdo en esta apuesta estratégica, pero surgían las preguntas por el cómo lograrlo, cuál o cuáles alternativas harían viable este propósito.

Los diálogos interdisciplinarios, el trabajo reflexivo y participativo de los equipos de las vicerrectorías permitió la identificación y la formulación de los proyectos que harían viable el eje 4. Estos ejercicios de deliberación, revisión y ajuste de los proyectos permitieron equilibrar los sueños con las capacidades institucionales para hacerlos viables.

Cuando nos centramos en los proyectos, como vehículos para desarrollar las ideas y alcanzar los objetivos y metas, encontramos el proyecto 41 *BUHO* (Bajo un mismo horizonte) y el 44 *Transformación cultural*. Como fruto del trabajo consensuado entre la Rectoría, la Dirección de Planeación Estratégica, la Vicerrectoría Administrativa, la Dirección de Gestión Humana y la Dirección de Comunicaciones surgió la idea de unir esfuerzos y fusionar los dos proyectos, quedando con la denominación unificada de BUHO.

Ahora bien, en el entendido de que la transformación cultural, tal como lo describe el documento PID Síntesis (V5), implica la consolidación de una cultura organizacional a partir de la generación de estrategias para el desarrollo laboral, el fomento de escenarios para la realización individual y colectiva en perspectiva humana-lasallista, la promoción de una ética del cuidado y de la apropiación de nuevos procesos y tecnologías, cobra gran importancia la estrategia *Avanzamos juntos* como potencializadora de esta transformación cultural de la universidad.

Avanzamos juntos nació a mediados del 2018 con el liderazgo de la Dirección de Gestión Humana, en un proceso de modernización de las estrategias de gestión de las personas, con el propósito de implementar tácticas innovadoras que integren las necesidades individuales y de la institución, así como responder a planes de mejoramiento resultado del proceso de diagnóstico realizado desde diferentes perspectivas de desarrollo humano. En este orden de ideas, se constituye en un medio para el logro de los objetivos del proyecto BUHO.

Inicialmente, Avanzamos juntos se definió como una estrategia de consolidación de la cultura organizacional para los colaboradores administrativos, que evolucionó día a día hasta transformarse en una impronta de esta dirección, hacia la búsqueda de convertirse en una metodología de desarrollo laboral que integre a todos los colaboradores académicos y administrativos, en una gestión articulada bajo un mismo horizonte.

Además, Avanzamos juntos como metodología orgánica y eficiente, se fundamenta en la teoría de desarrollo a escala humana, lo que permite a la Universidad de La Salle, como organización, generar estrategias desde una mirada de consciencia colectiva que propicien el desarrollo humano en el ambiente laboral, de modo que los colaboradores sean los protagonistas de su propio desarrollo. La metodología está encaminada a generar innovación, movilización, dinamismo y transformación, a través de modernizar el pensamiento; permitiendo esto, que las personas se reconozcan dentro de la institución, se sientan parte de ella y encuentren la razón de por qué seguir ahí, logrando una apropiación real de la identidad lasallista.

Asimismo, esta metodología es fractal, sinérgica y ágil, pues además de diagnosticar, ejecutar, evaluar e innovar de manera simultánea, dinamiza la toma de decisiones y acierta en las estrategias, programas y actividades a desarrollar. El ciclo de Avanzamos juntos contempla cuatro fases: soñar (proyectar), aterrizar (planear), ejecutar e innovar, realizando de manera transversal una constante validación del cumplimiento de los objetivos.

Avanzamos juntos es una de las formas de la Universidad de La Salle para dar cuenta a sus colaboradores y demás miembros de la comunidad educativa de las gestiones propias que se vienen desarrollando y robusteciendo a partir del acercamiento a las necesidades y expectativas laborales, que hoy en día se unen como valor agregado para trabajar por los objetivos estratégicos e iniciativas de la institución. Esto se ha venido implementando como una metodología única y a la medida de la universidad, para el desarrollo humano en un ambiente laboral en el que se integra la consolidación de cultura organizacional lasallista con la protección de la dignidad de la persona, el respeto y la defensa de la vida.

Como consecuencia, se podría decir que los componentes de esta estrategia llevan a tener como objetivo principal propiciar el desarrollo humano integral y sostenible en el ambiente laboral, desde una mirada de consciencia colectiva que haga a los trabajadores los actores principales de su propio desarrollo. Así se busca potenciar los procesos en los que intervienen los colaboradores, direccionados hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la Universidad de La Salle.

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr entre todos el cumplimiento de las metas trazadas en el proyecto BUHO, desde Avanzamos juntos trabajaremos para generar movilización de los colaboradores en la universidad, fomentar la cultura organizacional lasallista y la protección de la dignidad de la persona, el respeto y la defensa de la vida. Asimismo, continuaremos en la gestión adecuada de los recursos destinados por la universidad para el desarrollo del personal y actividades sinérgicas, propiciando la innovación.

De la misma manera, alcanzar la transformación cultural requerirá de un programa de formación integral en liderazgo lasallista, y de la construcción colaborativa de la Declaración de valores de servicio desde la perspectiva lasallista, con enfoque en la ética del cuidado y la apropiación de la gestión del cambio como aspectos fundamentales que contribuirán al gran propósito del eje 4 y por ende al cumplimiento del PID.

Es así como desde la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Gestión Humana continuaremos enfocados en una perspectiva laboral que potencie los proyectos con propósitos claros para la consecución de los objetivos institucionales, en este caso el Plan Institucional de Desarrollo PID 2021-2026.

## **Referencias**

Atlee, T. (1993). *The tao of democracy*. Envolver Editions.