

La empresa *que* decidió

SER FELIZ

Javier Adolfo
Gómez Arias

La empresa que decidió

SER FELIZ

La empresa que decidió

SER FELIZ

Javier Adolfo Gómez Arias



Gómez Arias, Javier Adolfo

La empresa que decidió ser feliz / Javier Adolfo Gómez Arias, Villavicencio, Universidad Santo Tomás, 2019.

76 páginas

ISBN: 978-958-782-196-3

I. Empresas -- Administración. 2. Estrategia 3. Planificación estratégica. 4 Marketing -- Administración. 5. Mercadeo educativo. 6. Marca. 7. Sinergia. Universidad Santo Tomás (Colombia). Universidad Santo Tomás (Colombia)

SCDD edición 23
658

CO-ViUST



© Javier Adolfo Gómez Arias
© Universidad Santo Tomás, 2019

Ediciones USTA
Carrera 9 n.º 51-11
Edificio Luis J. Torres, sótano 1
Bogotá D. C., Colombia
Teléfonos: (+571) 5878797, ext. 2991
editorial@usantotomas.edu.co
<http://ediciones.usta.edu.co>

Director editorial: Esteban Giraldo González
Coordinación de libros: Alejandro Villate Uribe
Asistente editorial: Lorena Castro Castro

Universidad Santo Tomás Sede Villavicencio
Coordinador Unidad de Investigación: Jesús Alejandro Gartner Trejos
Coordinador editorial: Sergio Andrés Salgado Pabón

Diseño de portada y diagramación: Alexandra Romero Cortina
Corrección de estilo: Milena Espinosa

Hecho el depósito que establece la ley
ISBN: 978-958-782-196-3
e-ISBN: 978-958-782-197-0

Impreso en Colombia • Printed in Colombia
Impreso por: DGP Editores S.A.S.
Primera edición: 2019

Todos los derechos reservados.
Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización previa por escrito de los titulares.

*A la vida, al Marketing y a la convicción
de que ser feliz es siempre un reto.*

*A mi empresa de consultoría Echémolemarketing,
que es mi constante inspiración.*

*A Sara Alfonso por su talento, colaboración y aportes;
tener un Sol de Aquino en este viaje fue fundamental.*

A mi familia. Es por ellos y para ellos.

Agradecimientos

Para todos aquellos que creen en mi trabajo y siempre me lo manifiestan con cariño. Para la Universidad Santo Tomás Sede Villavicencio, por permitirme ser parte de ella. Con afecto al Dr. Miguel Andrés, Alejandro, Mario, Óscar, Jorge, Gisella, Karen, Érika y Sofi por su afecto y respeto; y a la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias por darme la oportunidad de escribir y abrirle un espacio a la felicidad.

Contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Del caos al orden	15
Capítulo 2 Trazando el camino	25
Capítulo 3 Construyendo la estrategia	35
Capítulo 4 Caminando juntos	43
Capítulo 5 El centro de experiencia institucional	53
Capítulo 6 Lo logramos	69
Consideraciones finales	73
Referencias	75

Introducción

En la actualidad, muchas organizaciones en Colombia y el mundo deben competir en todos los ámbitos no solo en los mercados que atienden, sino también con otras empresas a través de diversas estrategias, visiones y direccionamientos operacionales; además, deben fortalecerse generando alineaciones y funciones integradoras en todas las áreas, a fin de diseñar una promesa básica que sea coherente con la propuesta de valor con la cual compiten por tener una posición privilegiada entre sus consumidores.

No obstante, aún persisten varias organizaciones que están ancladas al siglo pasado, cuyos sistemas de administración, producción y mercadeo distan de ser innovadores. La resistencia al cambio, la mala comunicación al interior de las mismas, la carencia de un clima organizacional positivo y la dificultad para delegar responsabilidades apropiadamente generan desalineaciones e incompatibilidades estratégicas, que tienen como consecuencia la ruptura de muchos procesos que limitan el desarrollo adecuado de las empresas, entorpeciendo la toma de decisiones y restringiendo en la mayoría de los casos el avance tecnológico, creativo e innovador de su portafolio de negocios, donde el recurso humano, el activo más importante de una compañía, se siente cohibido para aportar, opinar y generar valor para la misma.

De igual manera, las universidades se anclan en viejos conceptos. Por esta razón, el tema central de este libro se relaciona en gran medida con el mundo universitario, el cual se aborda no solo como una institución educativa para la formación intelectual e integral de

individuos, sino también desde la óptica empresarial: cómo es en realidad el quehacer de las universidades en su planeación y direccionamiento estratégico, y de qué manera está enfocado el marketing desde la perspectiva de la educación. Esta obra tiene un carácter propositivo, por cuanto ofrece ideas refrescantes y alentadoras que permitirán al lector sacar sus propias conclusiones.

Si bien autoridades nacionales e internacionales, gurús de la administración y el marketing, grandes empresarios e importantes académicos han abordado estos temas, quedan ciertos vacíos ya que emplean en sus publicaciones un lenguaje muy técnico, en ocasiones aburrido y muchas gráficas complicadas, lo cual dificulta su lectura. No obstante, también hay autores maravillosos que hacen que el lector se enganche emocionalmente.

Precisamente, ese es el propósito de este libro, que de manera particular mezcla la novela y la estrategia, la emoción y la realidad empresarial, la alegría y los esquemas empresariales modernos. Está escrito de una manera sencilla con el único propósito de brindar conceptos de fácil aplicación, mediante propuestas asertivas e historias de personas que hacen posible que la gestión empresarial sea todos los días más creativa, sencilla, eficaz y propositiva. Es un estupendo viaje lleno de nuevos caminos, magníficos paisajes estratégicos, entretenido y con muchas paradas reflexivas.

¡Buen viaje!



Capítulo 1

Del caos al orden

*E*ra un día cálido del primer mes del año, aún el sopor de unas gratas vacaciones invadían las mentes y cuerpos relajados, donde la disciplina laboral, las presiones y los malos momentos brillaban por su ausencia; todo era perfecto, simplemente no existían.

Tomás, un hombre experto en la docencia universitaria, relativamente joven, de buen porte y de mente abierta, se preparaba en una quinta alejada de la gran ciudad para tratar de desarrollar de alguna manera sus sueños empresariales, enfocados en un futuro innovador en la universidad, donde en unos días enfrentaría su primer comité académico del año. Su pareja, la bella Rosalida, lo acompañaba en sus pensamientos, mientras la tarde y unos buenos vinos hacían que la noche fuera perfecta.

Entretanto, Sofía Martinelli apuraba el paso para enfrentar decisiones de cara a la apertura del nuevo semestre académico. Activa, de buen porte y con un temperamento fuerte y desordenado, Sofía era una de las principales ejecutivas de la Universidad de los Comuneros. Su objetivo era unir esfuerzos para tener un departamento de Admisiones ejecutivo, dinámico y eficiente, lo cual no parecía viable. Su equipo era joven y multidisciplinar, con actitud sumisa y de terror, pues la ejecutiva tenía unos conceptos gerenciales totalmente desalineados, que curiosamente daban algunos resultados sorprendentes.

La universidad se destacaba por su buena posición, era joven, con una imagen fresca y atractiva a los ojos de quienes aspiraban a ingresar a ella; el poder del *branding* tenía claro sus objetivos y cumplía con su propósito. Sus programas académicos eran interesantes y su composición administrativa se basaba en conceptos clásicos, que se debían cambiar por las nuevas tendencias del milenio. El esquema empresarial de la Universidad de los Comuneros era familiar, se había creado gracias a la gestión de dos jerarcas de la vida pública nacional, que en su momento tuvieron las prebendas de un Gobierno que les dio las herramientas para fundar la institución.

El rector, conservador por naturaleza, era un abogado de mentalidad cerrada para unas cosas y abierta para ciertas conveniencias que había heredado la rectoría de su padre, quien en su época fue un rector notable no solo por su sabiduría e inteligencia, sino también por un carisma inigualable, que indudablemente rompía los paradigmas de las rectorías tradicionales. Su amabilidad llegaba a estudiantes, maestros y personal administrativo, haciendo de él un personaje único y respetado en la institución.

Su nombre era Benito de Valdez. Como rector, dirigía la universidad con criterios que se iban ajustando a las realidades inmediatas y de alguna manera lograba apuntalar algunas tendencias que le daban mayor prospectiva. En su estructura jerárquica, contaba con un grupo de colaboradores bien definido, en el cual apoyaba todas sus decisiones. Carmen Rosa era la encargada de planeación, de buen carácter, organizada y alejada de cualquier aspecto académico; don Víctor era el vicerrector académico, un señor culto, amable cuando quería y, en teoría, dueño del poder académico; Ubaldo trabajaba los temas financieros y contables, delgado, con gafas, de caminar ligero y poco abordable; Genaro era un decano de alta influencia, flaco como un fideo, todo un personaje, abogado de la misma institución y con una visión estratégica envidiable; y, por último, la señorita Martinelli, que atendía todo lo relacionado con el *marketing* de los Comuneros. De ahí hacia abajo había mandos medios que adoptaban las decisiones del Dr. de Valdez y su aguerrido equipo.

La Universidad de los Comuneros competía en un mercado dividido en segmentos socioeconómicos claramente definidos, que eran abordados por su bien posicionada marca; su posición en el mercado era intermedia, pues era muy reciente para diferenciarse por antigüedad y a su vez ganaba territorio por su tendencia conservadora pero con factores de avanzada, que le permitían darse el lujo de tener costos de matrícula relativamente altos para su categoría en el mercado. Sus vecinos de competencia, algunos con más poder que otros, otros con más tradición y, en términos de estrategias de mercadeo, todos iguales, hicieron que su factor de diferenciación no fuera muy notable.

La institución tenía una ubicación estratégica envidiable, estaba localizada cerca del centro financiero de la urbe, rodeada de prestigiosos centros comerciales y comunicada con diversos medios de transporte que confluían en el centro educativo. Su estructura era un monumento al ladrillo, poco verde, pero a pesar de las frías corrientes de aire que danzaban por sus pasillos, tenía un ambiente universitario agradable porque todos sus actores convergían en la plazoleta principal como punto de encuentro, o para desplazarse a sus diferentes torres. Las zonas de comidas, la capilla, el centro de copiado y otras dependencias típicas universitarias hacían de los Comuneros un sitio cálido e informal.

Las escuelas (Facultades), así llamadas por tradición y por diferenciación, estaban conformadas por Ingeniería, Marketing, Comunicación, Filosofía, Finanzas, Publicidad, Música, Economía, Psicología, Política y la joya de la corona (la escuela fundadora): Derecho, donde la mayoría de personas se creían de mejor familia, eran intocables, descortes y con privilegios desalineados de la estrategia central de la universidad, por lo cual tenían fama de antipáticas; en otras palabras, eran carentes de un buen marketing.

Las escuelas de posgrados a nivel ejecutivo fueron catapultando a los comuneros gracias a la estrategia creativa y consolidada de Genaro, un hombre con hiperactividad a toda prueba, de difícil lectura, emocionalmente inestable y de astucia e inteligencia únicas, que ejercía poder a la sombra del rector y volaba como aguilucho en las

otras esferas de poder, donde ejercía nichos de influencia a favor de unos, pisando terrenos de otros y generando fricciones, comentarios y los llamados rumores negativos organizacionales, conocidos en el argot popular como chismes. La desarticulación estratégica era como un huracán que a veces pasaba como un simple ventarrón de verano; imperaba el reino del caos y no había orden por ningún lado. La situación de la universidad no era la mejor, se sentía tensión, mal humor e incertidumbre en el ambiente, el negocio educativo no andaba en su mejor momento.

Por otro lado, la rivalidad entre Sofía y Genaro, piezas clave de la rectoría, era evidente en las reuniones, donde las disparidades y desacuerdos estaban sobre la mesa, pues la brillante ejecutiva de Admisiones pasaba de lo emocional a lo intenso y de lo intenso a la ira silenciosa, mientras que Genaro optaba por posiciones radicales y sarcásticas basadas en algunas estadísticas y en ejemplos de estrategias comparativas, ocasionando la molestia e irritabilidad del Dr. Benito. La película en el cuadro de mando se tornaba en un *thriller*, que dejaba la sensación de que los comuneros andaban a la deriva.

El equipo de Admisiones se movía frenéticamente al ritmo más de lo urgente que de lo importante. Todo era una prioridad, pero había que apagar el incendio del momento. Anabella era una chica brillante por su forma de pensar y actuar, manejaba su rol de comunicadora con talento y precisión, y en ella descansaban todas las angustias de Martinelli en los días de tormenta, que prácticamente eran todos los días; sus tareas eran variadas, al igual que su talento, conocía como nadie los *insights* de la universidad y, por supuesto, todos los secretos, estrategias, consejos y factores relevantes del *modus operandi* de Admisiones. Anabella tenía a su vez un equipo muy matriarcal. Maritza, su colega en los temas de *marketing*, era una chica de gran actitud y dispuesta a lo que viniera, danzaba al ritmo de las circunstancias y en algunas ocasiones trabajaba con una estrategia coordinada. Dalia, la joven psicóloga, iniciaba la búsqueda de nuevas experiencias profesionales, se encargaba del análisis de modelos de comunicación organizacional y se enfocaba en diseñar estrategias para una mejor elección de los aspirantes y en cómo abordar los nuevos prospectos

en diferentes escenarios; era de carácter suave y dulce, lo que la hacía vulnerable al caos de Admisiones.

Anabella también diseñaba sus ideas en conjunto con otros colaboradores, muchos de ellos de las áreas de comunicaciones y *Call center*; gracias a sus habilidades personales interactuaba con decanos, docentes, administrativos y todo aquel que le aportara para lograr sus objetivos. Se movía como pez en el agua y su encanto intelectual le abría puertas. Era el conector perfecto para las estrategias de Sofía, pues a través de ella se aceleraban soluciones, se resolvían problemas y se cubrían emergencias. Pensaba frecuentemente que todo lo que hacía era lo contrario a una estructura de departamento de alto nivel, donde la planeación estratégica, el diseño de equipos de alto desempeño, los incentivos y la motivación eran los protagonistas. Este sueño alguna vez tendría que hacerse realidad en los Comuneros.

Roger era todo un personaje, un hombre maduro, de fina estampa y temperamento amable, culto, económicamente estable y con estupendo sentido del humor; consultor con una trayectoria empresarial en cargos ejecutivos y experto en temas de *marketing*. Roger era el hombre detrás de la mujer, sí, así como suena, la sombra del poder de Martinelli, la acompañaba más en la amistad y en la solidaridad que en lo estratégico. Su rol de asesor era visible en algunas reuniones ejecutivas de carácter rectoral y en comités ejecutivos que nunca faltaban. Era un noctámbulo, llegaba en las últimas horas de la tarde para luego pasar la noche conversando con Sofía, pues era el único momento posible en el que se podía tener una charla sostenida y coherente sin interrupciones. Ese era Roger, compañero en las buenas y en las malas, compinche de la no planeación y desorden de su jefe, aunque en reiteradas ocasiones le decía que iba por el camino equivocado, pero esto no importaba porque entraba por un oído y salía por el otro. Se hacía lo que ella ordenaba, pues como dice el dicho: jefe es jefe, así mande mal. Finalmente, prefirió optar por ser su amigo y asumir el rol de esponja, es decir, absorber todo el torbellino emocional de la mandamás de Admisiones.

Tomás aún disfrutaba del descanso, estaba físicamente relajado, pero sus pensamientos giraban en torno al primer comité académico

que en pocos días se realizaría en la escuela de Administración donde trabajaba. Era un hombre de alma vital, alegre, descomplicado, cálido, calmado y analítico. Su formación empresarial se centraba en el *marketing*, tema que lo apasionaba, era su motor, ideal y fuente de inspiración. Criticaba las viejas maneras de administrar las unidades académicas, las cuales usualmente se desarrollaban con deficiencias y sin innovación, así como la dirección de cada Facultad que carecía de una verdadera visión del mundo.

En el comité se definiría el futuro de la escuela y su planta docente, pues la universidad estaba pasando por momentos de incertidumbre y el Dr. de Valdez estaba implementando cambios radicales que indudablemente afectarían al equipo de trabajo. Esto inquietaba a Tomás en sus últimos días de vacaciones. Mientras tanto, Rosalida preparaba un delicioso picadillo criollo con abundantes viandas, carnes magras y una estupenda ensalada orgánica, que estaba como para chuparse los dedos. Sabía que a su pareja además del *marketing* le encantaba la buena cocina, los vinos finos y una excelente compañía, y ella era el complemento perfecto. Estaba convencida de que el olor de una deliciosa cena lo sacarían de esos pensamientos inquietantes. Ambos manejaban un estilo de vida muy particular bajo el modelo *Living Apart Together* (LAT), vivir juntos pero separados.

El comité

Después de compartir con los compañeros anécdotas, dietas para reducir los kilos de más y nuevas promesas, se alistaron para iniciar un nuevo año laboral. El primer comité de la Escuela de Marketing de la que formaba parte Tomás prendió motores con un grato saludo del Decano y su equipo de trabajo. El ambiente poco a poco se fue tornando tenso mientras anunciaban cambios en la escuela, nuevas instrucciones y nuevos retos. Fue una reunión ejecutiva, práctica y eficiente, lo cual sorprendió porque las reuniones solían ser todo lo contrario. El decano anunció nuevas fusiones y movimientos de personal a otras escuelas, se modificarían los cargos y en general todo cambia-

ría, lo que beneficiaría a unos y a otros no. La incertidumbre, los comentarios y las falsas proyecciones no esperaron, el comité académico terminaba en medio del caos, donde no se había acordado nada.

Lo único claro era que debían esperar noticias de Recursos Humanos, ya que allí estaban encargados de direccionar las instrucciones del rector, aclarar cuáles serían las nuevas funciones y, en el peor de los casos, anunciar la no permanencia en la institución. Así pues, al llegar a su fin el primer comité, dejó un ambiente de tristeza en la sala.

Tomás, echando mano a su estructurada personalidad continuaba con las labores asignadas, su inagotable optimismo diluía los nubarrones de la Facultad y pensaba que pronto su ciclo empezaba a agotarse y que debía iniciar el diseño de su nueva ruta de vida, la cual debía ser más retadora, tener mejores proyecciones y generar nuevo *marketing*; estaba seguro de que Rosalida lo acompañaría en esta nueva etapa.

Entretanto, el Dr. de Valdez, Genaro, Sofía y Leonardo, quien llevaba las riendas de Recursos Humanos, afinaban las nuevas estrategias que regirían los destinos de los comuneros a fin de que la universidad fuera más dinámica al enfrentar los fuertes cambios en la educación superior. Por su parte, Admisiones funcionaba desordenadamente como de costumbre, preparando el ingreso de los nuevos estudiantes. Anabella alistaba los detalles, su equipo saltaba de un lado a otro entre el frenesí y la angustia causados por el desorden natural de este tipo de situaciones, pues aunque se había hecho una planificación, siempre se presentaban imprevistos.

Martinelli se reunía en su pequeña oficina con todo el equipo, los regaños iban y venían, algunas instrucciones estaban en marcha y otras sin cumplir, había presiones e interrupciones permanentes, entraban decanos y salían directores... en fin, era una locura, lo habitual, y bajo esta lógica se lograba el objetivo. Roger, pensativo y aislado del torbellino, miraba incrédulo como un departamento tan importante carecía de un método estratégico. Sabía que poco podía aportar, así que se refugiaba en sus recuerdos empresariales y en aquellos éxitos que le habían traído tan buenas experiencias.

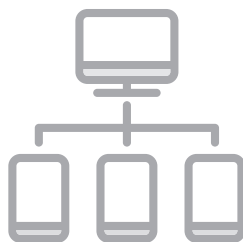
Los cambios

Poco a poco, los compañeros de Tomás fueron desfilando por la oficina de Leonardo, unos salían con cara de sorpresa, otros angustiados y otros maldiciendo, ser despedido no es precisamente algo agradable. Los nuevos cambios empezaban a tomar forma y Tomy, como le decían cariñosamente, esperaba su turno. Sentía que su ciclo estaba por terminar tras muchos años de entregar lo mejor de sí. Fue cofundador de la Escuela de Marketing, una de las Facultades más exitosas, aportó conocimientos, no ahorró esfuerzos para formar a sus chicos de la mejor manera y trabajó con actitud, honestidad y ética. También reconocía que había recibido mucho de la universidad; su formación posgradual, sus amigos, sus contradictores y un sinnúmero de experiencias positivas hacían que Tomás estuviera muy agradecido. Aunque nunca estuvo relacionado directamente con las esferas de poder ya que no era su estilo, los conocía a todos. Tenía especial afinidad con Genaro, había trabajado bajo su tutela por varios años, se tenían especial afecto y se entendían en aspectos académicos y estratégicos de la Facultad. De igual manera, existía un cariño muy especial con Sofía, pues años atrás había sido su profesor y colaborador incondicional en Admisiones, en temas de mercadeo educativo para colegios. Era amigo y compañero de trabajo de Anabella, con quien había compartido gratas experiencias en temas de *marketing*. El Dr. Benito lo conocía y, pese a que no tenían una relación estrecha, siempre lo saludaba con especial afecto. Pero había llegado la hora y los cambios se venían. Leonardo salió de la oficina, echó un vistazo con su mirada inquisidora, vio a Tomás y le dijo: “Tomy es tu turno”.

El turno

Finalmente, llegó el momento y, para su sorpresa, Leonardo le dijo: “Debes hablar directamente con Genaro, te está esperando”, y con una sonrisa maliciosa y una palmadita en el hombro despachó a Tomy. Pensativo, sorprendido y algo desilusionado porque pretendía salir

con una buena liquidación, se dirigió hacia la oficina de tan poderoso personaje. Genaro lo saludó con un efusivo abrazo y, tras cerrar la puerta de la oficina, fue directo al grano: “Creemos que tu paso por la Facultad ha terminado, la labor que realizaste fue invaluable para la universidad y, por tal motivo... —hubo un momento de silencio abrumador—, el Dr. de Valdez ha decidido que, debido a tu perfil y experiencia en *marketing* y temas comerciales, debes pasar a repotenciar el área de mercadeo en Admisiones, estamos seguros de que tu experticia, actitud y visión le darán un nuevo aire a Sofía y su equipo”. Tomás, quien tenía a Rosalida al tanto de los últimos acontecimientos y soñaba con una jugosa retribución económica, quedó estupefacto. No supo qué decir, pues no había contemplado semejante propuesta; tomó un sorbo de café *latte* y, antes de decir algo, Genaro le comentó: “Tomy, trabajar con Sofi será toda una experiencia y el Dr. de Valdez estará más que feliz con tu apoyo. ¡Te necesitan!”. Tomás se calmó, sonrió y se dio cuenta de que no tenía muchas opciones: aceptaba o se iba con las manos vacías. Ahora, emprendía un nuevo camino y había que trazarlo.



Capítulo II

Trazando el camino

U nos días después, mientras manejaba su auto rumbo a los Comuneros, Tomás pensaba en el inicio de su carrera profesional y en cómo enfrentaría ahora esta nueva etapa, qué retos vendrían y de qué manera recurriría a su *know how* para asumirlos. De fondo sonaba en la radio *Start me Up* de los Rolling Stones, una canción que iba muy acorde con lo que estaba viviendo.

Era una mañana soleada. Al llegar a los Comuneros, entró a Admisiones, un espacio agradable con una decoración colorida donde trabajadores, estudiantes y visitantes se sentían en un ambiente de calidez y amabilidad. La recepción estaba llena de jóvenes que siempre estaban en la mira de Sofi, cada uno con toda la información disponible en sus computadores para quienes preguntaban por el portafolio educativo de la universidad.

A un costado, estaba la sala de espera con algunos arreglos florales, sillas de colores y un gran televisor en la pared, donde se presentaba distinta información de interés, los nuevos programas académicos, piezas publicitarias y consejos educativos. En una esquina, estaba “la pecera”, la oficina de la señorita Martinelli, apodada la rectora por su gran influencia sobre el Dr. de Valdez. Allí, también se regulaba el ingreso de nuevos estudiantes, se desarrollaba el *marketing*, las comunicaciones, los eventos especiales, los descuentos, las bonificaciones, el *branding* corporativo y las relaciones públicas; en

otras palabras, el 50% de lo que ocurría en la universidad se filtraba en la pecera, pues desde allí los Comuneros se hacía visible ante los ojos del mundo. Detrás de la recepción, Anabella, Maritza, Dalia y todo el equipo estratégico y táctico estaban ubicados en pequeños espacios visibles porque era un sistema de oficina abierta, así se podían observar todas las actividades operativas de Admisiones.

Sofía lo esperaba mientras atendía varias llamadas en diferentes celulares, parecía una central telefónica, lo hizo pasar y después de un efusivo abrazo exclamó: “¡Tomás, después de tanto tiempo de colaborar con nosotros finalmente serás nuestro por completo! ¡Me siento halagada y estoy más que segura que haremos un gran equipo!”. Tomás estaba con traje informal, una chaqueta habana, camisa blanca, pantalón oscuro y zapatos impecables, tomó asiento y, tras los halagos, dijo con la espléndida sonrisa que lo caracterizaba: “Sofía, será un placer estar en tu equipo de trabajo y colaborar con mi experiencia para que tanto esta Unidad como la universidad alcancen los objetivos de este nuevo año”.

El martes era el día habitual para los comités de trabajo de admisiones, y fue el momento ideal para presentar oficialmente al nuevo coordinador de *marketing*: Tomás Aragonés. La sala de la Vicerrectoría era un espacio amplio, elegante, confortable, de buen gusto, con una mesa de juntas y, al lado, unas poltronas de cuero verde con una pequeña mesa de centro con revistas de actualidad. Poco a poco, fueron llegando: Roger, emocionado por la vinculación de Aragonés; Anabella y su equipo; Maité, conocida como la Chiqui, de carácter agríndice y mano derecha de Sofía; todos los *googlers* de Comunicación, que se creían importantes e imprescindibles; Francisca, conocida como Pacha, quien dirigía el *Call center*, robusta y de atuendo clásico; y, por último, Sofía, quien se sentó a la cabecera de la mesa y, tras los saludos protocolarios, algunos sarcasmos y comentarios positivos acerca del nuevo integrante, dio inicio al comité.

“Como se podrán dar cuenta, el Dr. Aragonés nos acompaña en esta nueva sesión de comité y su presencia se debe a que, por disposición del Dr. Benito de Valdez, él liderará todos los procesos de mercadeo del departamento de Admisiones, los cuales serán de vital

importancia para los Comuneros y todas sus Facultades, pues, como bien sabemos, todos debemos estar alineados con un solo propósito. De igual forma, estará a cargo del *Call center*". Pacha abrió los ojos desorbitadamente, ante lo cual Martinelli, con algo de humor, murmuró: "¡Se te van a salir los ojos, Francisca! —y continuó—: Y, además, estará a cargo del servicio al cliente y las estrategias comerciales". Roger aplaudió tímidamente. Anabella, Maritza y Dalia movían sus cabezas como un péndulo, no se sabía si estaban perplejas o felices. La Chiqui fijaba su mirada en diferentes puntos de la sala de juntas y repasaba los pocos cuadros que la adornaban. Los jóvenes *googlers*, inexpresivos, se reservaron sus comentarios, sabían que venían cambios que los iban a incomodar.

Para Tomás, fue evidente que la mayoría de sonrisas y abrazos del inicio carecían de honestidad. Entendió que los comités no eran un espacio de construcción sino de castigo. Tenía claro que el reto era interesante y que los comités serían su principal aliado para lograr sus propósitos. Entre sarcasmos y regaños, la reunión terminó después de dos largas horas.

Tomy estaba algo sorprendido por las obligaciones que le habían sido asignadas, pues esta decisión de la directora de Admisiones no había sido premeditada rigurosamente, sino más bien improvisada. Entonces, salió del recinto con pie firme y convencido una vez más de que lo que más le gustaba eran los retos.

Dos días después, Aragonés no le daba crédito a lo que estaba sucediendo, acostumbrado a trabajar en espacios cómodos, aún no estaba instalado en una oficina. Era muy ordenado y le gustaba que su lugar de trabajo tuviera su toque personal, pero ahora no se sentía cómodo por ningún lado. Sofía vivía en un estado de frenesí permanente, pues las clases estaban por empezar, había estudiantes nuevos y antiguos por doquier que por algún error no estaban en las listas, algunos venían de las decanaturas y otros iban para Tesorería, era un caos. Recepción estaba a reventar de padres angustiados y había un ambiente tenso. La oficina de Sofi estaba llena de personas como siempre, unas salían preocupadas y otras con lágrimas en su rostro. Roger, arrinconado, no hacía nada. Anabella iba de

puesto en puesto como un picaflor. Los teléfonos del conmutador no paraban de sonar.

Desde un lugar incómodo junto a Maritza, que con pena ajena compartía el pequeño espacio, Tomás observaba como reinaba el desorden. Sabía que debía poner en marcha esquemas de trabajo novedosos y exigentes en sus áreas asignadas, así como trazar con urgencia un nuevo camino. En su pequeña libreta de secretos estratégicos anotaba los lineamientos para el nuevo departamento de Admisiones con el que soñaba, los aspectos más relevantes y las tácticas que debería implementar. A pesar de la incomodidad, el corazón le palpitaba de emoción.

Finalmente, y por un milagro divino de la Virgen del Carmen, a quien tenía devoción, le asignaron frente a Maritza un pequeño módulo con un computador y una gaveta de dos cajones. Ese sería su espacio de trabajo, a la vista de todos y el paso obligado de todos, su mayor reto sería poder concentrar todos sus esfuerzos físicos y mentales en lograr el mejor desempeño. Con un profundo suspiro y con resignación, empezó a acomodarse.

Debía hablar con Sofía sobre sus nuevas responsabilidades, no había un manual de funciones o algo parecido que le indicara cómo proceder ante sus nuevas obligaciones. Y, desde su puesto, esperaba el momento oportuno para hablar con la jefa. Mientras tanto, Anabella lo animaba: “¡Tomy, ánimo! En cualquier momento de tu vida te habrá de llamar”, y con una carcajada y un golpecito en el hombro le daba esperanzas.

Pasaron los días y finalmente ocurrió lo imposible, una reunión con Martinelli a puerta cerrada, donde Aragonés expuso de manera seria y contundente qué haría y cuál sería su lugar dentro del cuadro de mando. Quería saber si tendría personal a cargo y si la toma de decisiones era autónoma o restringida y en qué medida dependía del jefe. La respuesta a este último tema fue desviada inteligentemente con un: “Ya veremos”. En cuanto al *Call center*, debía haber una mejor capacitación, pues Pacha era mandona como en un régimen militar, critica y con poco liderazgo. “Increíble que ella dirigiera tan importante unidad”, pensaba el hombre del *marketing*.

Tendría que conformar un equipo ejecutivo de ventas y promoción que se dedicara al acercamiento, seguimiento y cierre de ventas con quienes estuvieran interesados en la universidad. Otras responsabilidades de Tomás en su nuevo cargo eran hacer acompañamiento a colegios, dictar charlas a padres de familia y desarrollar estadísticas para medir la gestión. La calma llegó unos días más tarde, los estudiantes ingresaron a clases y el día a día en Admisiones volvió a la normalidad, cada quien en sus funciones, con expectativas sobre los nuevos cambios y, por supuesto, con cargas de trabajo considerables.

Los comités de los martes eran más ejecutores que ejecutivos, los regaños, los sarcasmos, las excusas y una mayor carga de trabajo eran el resultado de la falta de planeación y humanismo, una combinación que daba excelentes resultados si era bien ejecutada; precisamente, ese era uno de los retos de Tomás. Entonces, citó a Pacha y a su equipo y expuso su plan de trabajo: “Si bien estamos iniciando semestre, me gustaría que para el próximo tuviéramos mayor predisposición hacia la consecución de los objetivos propuestos de una manera eficiente y colectiva, donde el resultado de la gestión hable por sí sola. El *telemarketing* es abrumador —exclamó Tomás con vehemencia—. En pocas palabras, primero, haremos lo necesario, después, lo posible y, finalmente, lo imposible. La idea es tener el mejor *Call center* en la historia de la universidad. ¿Cómo lo ven?”. Francisca, con su cara de ponqué, miraba hacia el techo. Al inicio hubo un silencio poco amistoso.

Los demás dirigieron sus miradas al horizonte. Era evidente que la planificación, un ambiente con buena actitud y un empoderamiento acertado eran elementos que tal vez nunca habían estado presentes en reuniones anteriores. Había mucho por hacer y por aprender.

Rosalida estaba de compras, sabía que a su pareja le gustaba tener una buena marca personal y habría que darle un regalo apropiado. Una buena cena, fino coqueteo y un ambiente cálido hacían el escenario perfecto para apoyar a Tomy en los nuevos retos que enfrentaba. Como bien lo decía, todo era cuestión de actitud.

Al llegar al apartamento de Rosalida, Tomás se encontró con tan grata sorpresa y, entre copa y copa y unos deliciosos emparedados orgánicos, le contó que vendrían nuevos ejecutivos, cuya selección había sido complicada no por la contratación, sino por las diferencias que había tenido con Sofía, pues ella pensaba una cosa de los perfiles y él, otra. “Y ¿entonces?”, exclamó la anfitriona. “Nada”, dijo Tomy. Finalmente, ella escogió lo que le pareció. Entendí que mi autonomía es bastante limitada y que hay poca delegación de funciones y confianza. “Nada que no puedas superar –exclamó Rosalida–. Conozco conozco tus capacidades y tu excelente actitud; para que te animes, te tengo un regalito”.

“Buenos días, es un gusto volver a verlos, hoy es su primer día en los Comuneros y estoy seguro de que su estadía será una grata experiencia. Habrá mucho por hacer, así que seremos exigentes. El compromiso y la actitud son elementos imprescindibles que deben mantener”. Con estas palabras, Aragonés dio la bienvenida al nuevo grupo de ventas, conformado por tres chicas y un joven ejecutivo. Después de dar instrucciones, asignar responsabilidades y presentarlos con el personal de Admisiones, se iniciaría una batalla de rivalidades, desacuerdos y choque de temperamentos, lo cual era propio de esa actividad. Aragonés lo sabía y su objetivo era lo opuesto, pues en su mente estaba la idea de tener un área de alto impacto positivo, con muy buena planeación, incentivos, exigencia y compromiso, donde salieran de su zona de confort.

Unos días después, en una mañana calurosa con un espléndido sol y una brisa helada, Tomás llevó a cabo la primera gran reunión junto con el *Call center*, los de ventas, los *googlers* y la gran Martine-lli, acompañada de su entrometida Maité. Roger no podía faltar y se fue acomodando, mientras se tomaba un pequeño café y apuntaba su pulgar hacia arriba como señal de apoyo a Tomy.

El clima en la sala difería sustancialmente del que se veía a través de la ventana. Cuchicheos, miradas perdidas, brazos cruzados y un ambiente denso hacían de este encuentro una reunión más. No obstante, era el momento perfecto para demostrar lo contrario.

“¡Iniciemos! Esta reunión será breve y muy ejecutiva. Me gustaría saber si a partir de mañana todos los que estamos aquí nos podemos encontrar para una breve reunión de no más de diez minutos, para tratar lo que llamaría: en busca de la alineación personal. El propósito es que cada uno exponga de manera muy breve cómo puede alinearse mejor consigo mismo y con su equipo de trabajo, puede ser una idea, una sugerencia o un aporte. Se trata de compartir con los demás la principal alineación del día. Esta reunión nos permitirá identificar qué tan bien enfocados estamos en relación con lo que espera la universidad”.

Roger tosió suavemente, los demás quedaron perplejos y Maité exclamó airadamente: “No creo que sirva para nada, es poco probable poner a todos de acuerdo”. Tomy pasó por alto el comentario. Anabella y Maritza lo consideraron apropiado. Roger se pronunció: “Lo veo acertado y pertinente”. Los demás permanecían en silencio. “Perfecto, mañana iniciamos y, para no complicarnos, lo haremos por áreas y en un mes nos reuniremos nuevamente para evaluar los resultados”. Sofía sabía que llegaban nuevas tendencias y estrategias de mercadeo a su imperio y no se sentía cómoda. La Chiqui se movía con dificultad entre sus compañeros de equipo, los *googlers* eran indiferentes. Tomás requería con prisa un aliado para sus nuevos planes y sabía que Roger y la astuta Anabella eran los más indicados, al menos para iniciar con la ardua tarea del cambio.

Preparando el camino

Un mes después, las reuniones de alineación empezaban a ver la luz, y la resistencia al cambio empezó a ceder. Sofía, Genaro y el Dr. Benito citaron a Tomás para animarlo en la nueva hazaña, lo cual no era necesario, pero era bueno saberlo y escucharlo de parte de “los duros”. “Dr. Aragonés —el rector inició la reunión con voz enérgica—, sabía que no me había equivocado, usted ha sido un hombre que le ha entregado lo mejor de sí a la institución, demostrando su inteligencia y carisma para superar los obstáculos que se la han presentado. Estoy

complacido con su labor, al igual que Sofi y Genaro, y creemos que lo que se consolidará en Admisiones impactará positivamente en toda la comunidad universitaria”. El hombre del *marketing* se limitó a dar las gracias por el apoyo recibido.

Sabía que su iniciativa iba por buen camino; por tal motivo, citó a una reunión extraordinaria a todo el personal de Admisiones. Quería presentar las primeras consideraciones e interpretaciones que habían resultado de las alineaciones personales. Citando a Enrique de Mora (2008), en su estupenda obra *Funny Pop*, inició explicando las categorías de competencias que debería tener una organización, en las cuales se debían alinear:

- * Competencias de negocios, dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.
- * Competencias interpersonales, cuyas variables están enfocadas a una mejor delegación, comunicación asertiva, gestión de conflictos y empoderamiento constante de los empleados.
- * Competencias personales, que incluyen la ejemplaridad de los directivos, la promoción profesional, el desarrollo de confianza y la repotenciación de los niveles de compromiso de los individuos.

Estas competencias concernían a todos sin distinción alguna. Buenos vientos se acercaban y todos debían estar listos para sacar sus cometas y elevarlas lo más alto posible. Tomy hablaba con vehemencia, Sofi lo miraba fijamente, la Chiqui parecía meditabunda, Roger estaba asombrado y los demás escuchaban atentamente. Terminó citando de nuevo a De Mora (2008) para presentar las carencias que impedían el equilibrio perfecto de su plan estratégico:

- * La ausencia de objetivos y estrategia
- * La falta de calidad
- * La falta de innovación
- * La desorientación al cliente

- * La dificultad de crear equipos
- * La resistencia al cambio
- * El no disfrutar el trabajo

“Los invito a un capuchino”, exclamó Anabella Rizo. Una vez terminó la reunión, tenía una gran sonrisa y, con su particular caminado, llevó del brazo a Roger y a Tomy a la cafetería. Después de tomar un cremoso capuchino acompañado de unas galletas de avena, Anabella suspiró profundamente y exclamó: “Al fin veo la luz al final del túnel, esta reunión fue lo máximo, creo que el camino hacia un nuevo departamento de Admisiones empieza a tener cuerpo, sé que los retos son grandes, pero, como dice Tomás: ‘Todo es cuestión de actitud’. ¡Cuenta conmigo!”. Y con un beso en la mejilla y su bonita sonrisa, se despidió dejando a los contertulios absolutamente atónitos.



Capítulo III

Construyendo la estrategia

Era una mañana soleada de domingo, ideal para iniciar su rutina de ejercicios, hacer estiramiento y tomar un refrescante jugo de naranja. Tomy se disponía a recorrer algunos kilómetros en bicicleta con el atuendo apropiado, sabía que, al ritmo de las bielas, podría aclarar la nueva ruta estratégica en sus pensamientos, no solo para Admisiones, sino también para la universidad, pues estaba convencido de que la labor de *marketing* tenía que ser integral, donde todos los actores tuvieran un papel protagónico y fundamental para impulsar las nuevas propuestas de innovación que venían en camino.

Era pertinente argumentar que el *marketing* no era independiente de las demás unidades operativas de la institución y que la elaboración de una visibilidad corporativa potente debía incluir propuestas, ideas y debates que conllevaran a los Comuneros a fijar una posición de liderazgo en el mercado con coherencia y pertinencia, basados en su misión y visión.

En otras palabras, la idea central consistía en redefinir los elementos más relevantes del direccionamiento estratégico de la organización. Era un reto apasionante que lo llenaba de emoción y, entre más le fluían las ideas, más disfrutaba de aquella mañana en bicicleta, sentía la frescura de la brisa, percibía la alegría de la gente y se deleitaba con sus sueños que pronto haría realidad.

EL CEI

Desde aquel espacio que compartía con gente joven, miraba a su alrededor, la mayoría estaba concentrada en sus tareas, algunos usaban audífonos que tenían conectados a sus teléfonos inteligentes y otros, a sus computadores. Aragonés disfrutaba de aquella calma, venía trabajando en el diseño de su estrategia hacía tiempo y quería que la comunidad académica comprendiera que el Centro de Experiencia Institucional (CEI) sería su logro más importante como ejecutivo de *marketing* y, a la vez, un gran legado para la institución que, al implementarlo, impactaría de manera contundente en el mercado académico nacional. Con tan solo pensarlo, sentía mucha adrenalina, por lo que ponía toda su experiencia y dinamismo como ejes centrales de su estrategia.

Tomy saboreaba un café caliente mientras revisaba su organizada agenda, los tiempos y acciones de su trabajo estaban perfectamente sincronizados y sus ideas, claramente definidas. Era hora de empezar a convocar al equipo para poner la primera piedra del CEI; el primer turno fue para el veterano Roger, con quien tenía afinidades en temas de *marketing* y compartía muchas de las ideas para cambiar la universidad de una manera creativa y rentable. De hecho, la estrategia inicial era, además de integrar la veteranía, invitar a gente que tuviera empatía con el cambio, con competencias para aportar ideas y estrategias que, por supuesto, estuvieran alineadas con la idea central del CEI: buscar la excelencia a través de generar experiencias gratas que engancharan emocionalmente a quienes buscaban hacer parte de la familia de los Comuneros.

Había que enamorar a Martinelli del proyecto ya que ella era el primer obstáculo, y la única manera de superarlo era con argumentos bien estructurados, pues a través suyo era más fácil llegar a instancias mayores, como el Dr. Benito, Carmen Rosa de Planeación y Víctor quien era el Vicerrector académico. Claro que el apoyo por parte de Anabella Rizo, con su hiperactividad y eficiencia en la comunicación, era perfecto para el esquema táctico del proyecto central. Genaro era una ficha estratégica porque era el medio ideal para llegar a todas las

escuelas de los Comuneros, pues su poder de convocatoria, su carisma y su capacidad de persuasión eran considerables. De igual forma, su *networking* era envidiable, las relaciones públicas eran parte de su arsenal en los escenarios ideológico, académico y empresarial, tenía contactos influyentes y con poder de decisión ilimitada, lo cual ampliaba la posibilidad de éxito y reducía los riesgos. Tomy lo sabía y lo usaría como plataforma de lanzamiento.

En ese orden de ideas, Tomás tenía claro que esos personajes harían de su sueño una realidad y que había que empezar con el trabajo de demolición, ya que la resistencia al cambio era evidente y arraigada en la cultura organizacional de la Universidad. Rizo tomó la delantera y le propuso que agrupara al equipo lo más pronto posible, no se podía perder más tiempo, había que empezar cuanto antes. La idea era exponer su estrategia, definir objetivos, asignar responsabilidades y diseñar un cronograma. Era complejo, pero con una adecuada planeación se lograría sin lugar a dudas.

Unos días más tarde, siguiendo las recomendaciones de Anabella y antes de reunir al equipo, Tomy invitó a Sofía Martinelli a almorzar, escogió un lugar apartado de la ciudad en un ambiente campestre agradable y con especialidad en frutos de río. En principio, había pensado en invitar a Roger y a Genaro, pero Rosalida había insistido en que la privacidad e interacción de dos personas era más contundente que si había más personas, porque se dispersaban las ideas. La propuesta debía ser precisa, lo cual es básico al argumentar una idea o proyecto.

Después de unas copas de Merlot y algunas trivialidades protocolarias, Tomy fue al grano: “Mira, Sofi, a lo largo de estos meses de estar en esta área, he observado muchos comportamientos en tu equipo de trabajo que no corresponden a la realidad del *marketing* educativo de esta época de constantes cambios. Además de las asignaciones que me diste, estoy trabajando en un diagnóstico que me permita demostrar con argumentos sólidos que el direccionamiento estratégico desde Admisiones tiene una serie de falencias que entorpecen la labor del departamento y que afectan la universidad, tanto en los procesos internos como externos, perjudicando los niveles de competitividad de la institución seriamente”.

Martinelli dejó la copa vacía de un solo sorbo: “Tomy, me asustas. Sé que toda organización por más proactiva que sea tiene defectos, tropiezos e incoherencias, pero como tú lo planteas... ¡Caramba! Me has quitado el apetito”. Con su particular sonrisa y sorprendente calma, Aragonés llenó de nuevo la copa de Sofi y, con un tono dulce y tranquilizador, le dijo: “Todo tiene solución. Solo es cuestión de actitud. Como directora, debes saber que el primer contacto real de los interesados con los Comuneros es precisamente Admisiones, allí es donde la experiencia debe ser encantadora. Y, créeme Sofi, eso aún no sucede, falta mucho para llegar a eso, a generar una propuesta de valor clara y visible; por tal motivo, nos urge poner en marcha un plan de acción bien diseñado, estratégicamente elaborado y que integre no solo a nuestro equipo, sino a toda la universidad, pues, al fin y al cabo, todos debemos involucrarnos en el éxito de nuestra organización. ¿Qué opinas?”.

Sofía permaneció en silencio. Su rostro indicaba que el diagnóstico y la propuesta eran interesantes, y que el hecho de que esta viniera de uno de sus ejecutivos marcaría puntos a su favor: “Salud, Tomy”, levantó su copa y, antes de brindar, apuntó: “Creo que tienes toda la razón, con tantas cosas a veces uno pierde la habilidad de interpretar correctamente el entorno, y lo que dices podría marcar la diferencia en los Comuneros y en la comunidad universitaria”. Sonaron los cristales y, en seguida, anotó: “Pongámonos en la tarea, convoquemos a las personas que deben participar en la consecución de esta nueva propuesta; me gusta, siento que algo estupendo viene en camino, algo nuevo y poderoso se está gestando”. “¡Qué bien, Sofi!”, exclamó Tomy con cara de felicidad. “Bueno y, para comenzar, ¿qué tal si ordenamos? Un buen pescado, una deliciosa ensalada campesina y, para rematar, un exquisito postre, nos caería bien”. “Claro que sí, Sofi”.

Pasaron unos cuantos días. Rizo recorría varias ciudades del país sin descansar para promocionar la institución, lo cual demandaba un esfuerzo de logística, solicitar viáticos que era un calvario, definir quién la acompañaría, en fin, una serie de cosas. La jefe gritaba, el *front office* estaba a punto de reventar, Roger se rascaba la cabeza,

Maritza y Dalia peleaban por tonterías, Pacha estaba angustiada porque llevaba más de una hora esperando a que Sofi la atendiera y Tomás Aragonés simplemente observaba, admitiendo que debía partir del caos para llegar al orden.

En medio de semejante desorden, Tomás desarrollaba la idea central del CEI en su cabeza, sabía que debía aterrizarla pronto y, para ello, debía reunirse con el equipo que lo acompañaría en esta aventura y empezar a construir la estrategia con ellos. El equipo ya estaba conformado, Anabella Rizo, Roger, los *googlers*, Maritza, Dalia, Maité y Sofi, su apoyo incondicional, harían realidad el Centro de Experiencia Institucional, un lugar donde la experiencia de estudiar, trabajar y vivir en los Comuneros sería única, novedosa y atractiva.

Era el final de una linda tarde, las cosas fluían con normalidad, no todo era caos, pues ciertas reglas permitían que los acontecimientos marcharan con relativa calma. El *front office* permanecía como de costumbre lleno de personas solicitando información; Amparo, la Cuchi Barbie, era la encargada y hacía bien su tarea. La Cuchi Barbie era una mujer cincuentona, organizada, de mirada inteligente, pequeña en tamaño pero grande en actitud y con vocación de servicio, siempre estaba dispuesta a asumir un nuevo reto. Amparito, como le decían con cariño, era una pieza clave en el engranaje inicial para poner en marcha el CEI. La primera impresión que dejaba era muy buena debido a su sonrisa y a cómo daba la bienvenida, pensaba que solo había un momento para generar una buena impresión y ese era la primera vez.

Tomy y su equipo sabían que la Cuchi Barbie sería un elemento clave en la construcción de la estrategia. Aprovechando aquella tarde agradable, se dispuso a convocar a la primera reunión al equipo que él y Sofi habían elegido para enfrentar el gran reto. Sabía que su pequeña oficina era un espacio diminuto, pero que de allí salían ideas, sueños y retos que debía cumplir. Maritza se acercó tímidamente a Tomy y le susurró: “Oye, tienes cara de estar tramando algo nuevo y bueno. Te conozco, has sido mi maestro por años y sé que tienes en mente algo increíble. ¡Anda! Cuéntamelo todo”.

Entonces, le contó la idea de considerar al *marketing* como una nave llena de experiencias que generaran mayor visibilidad, mayor rentabilidad y una buena posición de marca a fin de ocupar un lugar importante en el mercado educativo. El plan era hacer del *marketing* educativo una herramienta útil e innovadora y concebir una nueva universidad no solo desde la oferta académica, sino entendiendo que la institución como empresa debía ajustarse a los cambios del nuevo siglo, comprender sus tendencias y a sus consumidores, e innovar en la gestión del conocimiento y en sus estrategias comunicacionales. Para esto, debían diseñar propuestas de valor sólidas con rigor y disciplina. En resumen, la intención era ubicar a los Comuneros en un contexto moderno y ejemplar, de modo que de allí salieran no solo profesionales competentes, sino también seres humanos valiosos.

“Ese es mi sueño, Maritza, dejar mi huella acompañado de todos ustedes, sentir y saber que la estrategia, la disciplina y la creatividad son aspectos que enriquecen el quehacer empresarial, animan los espíritus y enaltecen la capacidad de renovación de los seres humanos”. Maritza, atónita, solo atinó a decir: “¡Wow! Maravilloso”, y agregó: “¿Y cómo lo vas a hacer? ¿Con quién lo vas a lograr? ¿Ya tienes un plan? ¿Me incluirás?”. Con una gran sonrisa en su rostro y, tras un suspiro, Tomy exclamó: “Es hora de trabajar”.

Rosalida escuchaba a Tomás con atención pero con cierta incredulidad, si bien las ideas y propuestas del CEI eran coherentes, sabía que el rector era un hombre formado en la tradición del Derecho, su filosofía de vida era ortodoxa y los conceptos de experiencia y felicidad en la gestión comercial no pasaban por su mente.

Debajo de un frondoso árbol en la sabana de Bogotá, Rosalida seguía escuchando las ideas de su pareja, mientras colocaba sobre el césped un mantel de cuadros de colores, encima del cual dispuso una canasta que era de su madre. Empezó a sacar de esta algunos recipientes con comida de ricos olores y sabores, un vino tinto chileno cosecha del 2012 que no podía faltar, un set de finas copas, platos y cubiertos. A ese pícnic estaban invitados Rizo, que había llegado exhausta de sus recorridos promocionales, el veterano Roger, Dalia, Sofi, Maritza, la Cuchi Barbie, la Chiqui y un par de *googlers*, cuya

presencia era importante. Los rayos del sol atravesaban las ramas y el trino de unos copetones ambientaban el lugar.

Tomy, aprovechando el escenario, expresó sus más profundas convicciones sobre el direccionamiento estratégico de la universidad centrado en el Departamento de Admisiones: “En este sitio y, tras observar, experimentar y analizar sus dinámicas, he llegado a la conclusión de que los Comuneros, si bien es una universidad joven y prometedora con un recurso humano competente y una excelente planta física, sufre de un mal llamado desalineación. Por ejemplo, el clima organizacional es variable y pesado, a veces salvaje y desmotivador, los procesos de comunicación estratégica son inestables, la sensación de estrés es constante, los comités más que propositivos y reconfortantes son un castigo, la alineación al interior de las escuelas es frágil y desorientada, y muchos de los procesos de *marketing* son pobres e ineficaces”.

Roger, que disfrutaba de un buen habano cubano, admitió la lista de errores estratégicos y con su tono sosegado exclamó: “¡Caramba! No me extraña tu diagnóstico... Bastante ajustado a la realidad”. Sofi lo miró por encima de sus gafas de sol y dijo: “Ya que estamos en este hermoso y natural escenario, debo reconocer que lo que dice nuestro hombre del *marketing* es cierto y, por ello, reitero mi apoyo incondicional y mi compromiso, creo que es un sentimiento común de quienes estamos aquí. Entre todos crearemos un espacio de trabajo agradable que aporte a la consolidación de un nuevo estilo de direccionamiento universitario, el cual será un referente de la universidad que decidió ser feliz”. Sofi lo abrazó. Sus ojos negros cambiaron de ser intimidantes a expresivos, un par de lágrimas rodaron por sus mejillas y dijo: “Tomás, Roger, Anabella, Dalia, Maritza, Amparito, todos, es el momento de marcar diferencias, de empezar a caminar juntos hacia la construcción de una estrategia extraordinaria llamada Centro de Experiencia Institucional. Que sea un hecho. ¡Salud!”.



Capítulo IV

Caminando juntos

La tarde empezaba a despedirse para dar paso a una fría y larga noche, Rizo debía entregar un informe al jefe sobre sus actividades promocionales, pero en su agenda también tenía algunos compromisos con el equipo CEI. Así lo había bautizado el creador y director del proyecto que cambiaría la forma de trabajar el *marketing* educativo en el ámbito universitario.

Además de Anabella, los *googlers* preparaban campañas de expectativas en las redes sociales, que serían reforzadas con estrategias virales y visuales sobre lo que sería la nueva propuesta de valor de los Comuneros. Tomy había diseñado esta primera etapa con el propósito de generar presión en la estructuración del CEI, de modo que el equipo no se relajara ni se desviara del objetivo con la excusa de que las actividades diarias desconcentraban y quitaban tiempo. Había tareas y tiempos que se debían cumplir y, para ello, se asignaron horas específicas durante la jornada laboral, en las que debían aplicar la metodología ejecutiva de presentar resultados, resolver inconvenientes y superar obstáculos, siempre bajo la premisa de ser parte de la solución y no del problema. No se podían abordar temas diferentes al proyecto, y el cumplimiento y la disciplina siempre estaban presentes en el equipo CEI.

Finalmente, Tomy consiguió otro espacio de trabajo, más amplio y privado y con las especificaciones que había solicitado. Su

jornada laboral sería más amena en la semilla, como nombró a su oficina, pues de allí saldría un magnífico fruto. De la semilla brotaban ideas que había que diagramar, dando cuerpo y forma; esa era la prioridad del equipo. El Dr. de Valdez ya había escuchado el planteamiento de los *googlers*. Su campaña consistía en lanzar consejos innovadores a segmentos definidos como punta de lanza; para la estrategia viral, los colegios de cierto nivel eran un factor importante ya que se generarían indicadores positivos, los cuales suministrarían información clave para el desarrollo del esquema estratégico de la propuesta final. Todo estaba bien coordinado; el equipo trabajaba a conciencia, con disciplina y con muchas ganas para culminar este nuevo desafío.

La propuesta

Eran las 6am de un día cálido de julio, Tomy estaba indeciso sobre el atuendo que se pondría en el día que presentaría la propuesta gráficamente; era el momento de la sustentación y argumentación ante el grupo directivo de los Comuneros. Rosalida preparaba un desayuno saludable, jugo de naranja con algo de pulpa, cereal con fibra y rodajas de banano y una rebanada de provolone serían la combinación perfecta para una buena digestión, al menos eso era lo que pensaba Rosalida, quien admiraba profundamente al hombre del *marketing*. Por fin, decidió la pinta: *jean*, una camiseta con el logo de los Rolling Stones, mocasines color vinotinto, una chaqueta liviana acanalada color azul claro, un reloj de su colección, una cadena, loción y su mejor arma, la actitud.

En la semilla lo esperaban Maritza y Dalia, quienes lo acompañarían como asistentes en la presentación. “Buenos días, señoritas —exclamó Tomy—. Es un placer saludarlas”, y con una sonrisa picaresca y entonado acento les dijo: “Chicas, ustedes serán las primeras en conocer el proceso de alineación de los Comuneros”. En seguida dispuso su portátil, abrió la presentación y les mostró el diagrama del CEI. Las dos lo observaron, se miraron entre sí y al unísono

exclamaron: “Bueno, ¿y eso cómo se come?”. “Calma señoritas —dijo sonriente Aragonés—, ya lo verán”.

El salón número seis del tercer piso del club Los Ejecutivos fue el sitio que la dirección de Admisiones eligió para la presentación del nuevo paquete estratégico de alineación de la universidad. La hora acordada era 8am, todo estaba elegantemente dispuesto, la mesa de trabajo tenía un pequeño y sencillo arreglo floral, en cada puesto había una carpeta personalizada con hojas membretadas, un lápiz, un tajalápiz, resaltadores y un set de borradores pequeños en forma de burro, todo esto fue requerido por el equipo CEI para marcar la diferencia. Una tenue y agradable música estilo *chill out* amenizaba el ambiente.

Directivos encabezados por el rector ingresaban animados a la sala, trajes casuales pero elegantes hacían parte del vestuario de los ejecutivos. Martinelli tenía un atuendo sencillo y armonioso que mostraba su buen gusto, un prendedor de la institución en la solapa de su chaqueta le daba un aire de poder. La Chiqui a su lado, como siempre hiperactiva, indicaba dónde se debía sentar cada uno de los asistentes. Roger parecía un príncipe, lucía un traje de lino muy caribeño y algo bizarro para el frío capitalino. Rizo tenía una risa nerviosa, pues ella debía dar apertura a la reunión. Pacha se sentía extraña porque era la primera vez que ponía un pie en un lugar así. La Cuchi Barbie estaba invitada, no podía faltar la cara amable del *front office*. Dalia y Maritza, que ya conocían el diagrama, estaban ansiosas y emocionadas a la vez. Genaro se reía con uno de los miembros del Consejo Ejecutivo de algunas bromas de mal gusto.

Allí estaban quienes debían estar y quienes tenían que comprometerse con decisiones, ideas y argumentos para lograr la alineación ideal de la Universidad de los Comuneros. Anabella Rizo dio una emotiva introducción a su estilo ejecutivo, con su inigualable capacidad de oratoria mezclada con perspicacia e inteligencia, lo que hacía que el preámbulo fuera algo muy especial y cargado de expectativas. A continuación, le dio la palabra a Tomy, no sin antes recalcar que él había ideado y diseñado lo que muy acertadamente denominaba el Centro de Experiencias Institucionales.

Sus primeras palabras debían ser precisas, claras, contundentes y con un mensaje desafiante que incitara al cambio: “La gerencia de hoy debe ser arte en movimiento, que genere ritmo, color, entusiasmo y grandes ideas al servicio de la institución. Por tal motivo, la presentación de hoy incluye un componente vital para la gerencia moderna y es la innovación, no solo como modificación de un producto, servicio o estrategia, sino como alineación corporativa. Por lo general, las empresas que aún están ancladas al siglo XX sufren constantemente de desalineación en todas sus líneas operativas, afectando no solo la rentabilidad, sino además uno de los activos más importantes del presente siglo: la marca corporativa”.

De Valdez y su equipo ejecutivo empezaron a adoptar un lenguaje corporal que denotaba incomodidad, de alguna forma sabían que lo dicho por Aragonés tenía que ver directamente con ellos. A Roger le brillaban los ojos, sabía que, antes de presentar el tema central, aún faltaba un sinfín de mensajes que afectarían a más de uno. “Generalmente –continuó Tomy– a los empresarios del sector educativo no les gusta que los tilden de poco estratégicos, pero la verdad es que tienen una visión de negocio mínima que muchas veces está nublada por intereses propios, lo que deriva en una guerra de egos. Tanto la visión como la misión deben abordar conceptos más elementales, teniendo en cuenta una perspectiva global con miras al futuro y que pueda ver donde nadie ve. Aquí es donde completamos un verdadero perfil estratégico que es lo que, según mi experiencia, requiere una universidad como la de los Comuneros”. Hubo un momento de silencio. El ambiente se sentía lleno de expectativas. Genaro fue el primero en intervenir, y apuntó: “¡Vaya, Tomy! Es un buen comienzo y, si esto nos llevará a una mejor comprensión del mercado, pues enséñanos cómo hacerlo”.

Olía a café recién hecho. Sofi se sentía emocionada, pero casi no lo manifestaba. Dalia, Maritza y Amparito anotaban en sus carpetas los comentarios espontáneos de quienes compartían sus ideas. “Como bien lo saben, la estrategia tradicional es parte del pasado –aclaró con vehemencia Tomás–. La nueva estrategia consiste en dirigir la empresa desde la gente. Esto implica manejar emociones y desde ya

quiero que sepan que sus emociones son las mías, las de todos, las de los Comuneros. Aquí es donde la propuesta de valor del CEI tiene su piedra angular”.

Pacha tenía cara de incrédula como de costumbre, su gesto sugería desaprobación. No obstante, quienes notaban su inconformidad sabían que el ego, la zozobra espiritual y la resistencia al cambio caracterizaban ese oscuro mundo de la zona de confort. Jacinto, el líder de los *googlers*, se frotaba las manos con nerviosismo, lo que estaba escuchando era material importante para hacerlo viral, y sabía que lo que venía era una avalancha de novedades empresariales que inundarían las redes, a través de las cuales se generaría un gran impacto visual de la marca corporativa, que era lo que buscaban los nuevos consumidores.

Tomy tomó un poco de aire, dio un sorbo a su jugo de mango y continuó: “La comunicación es fundamental en este proceso y, para que haya buena comunicación, debe haber disposición, voluntad y entendimiento. Las intrigas, los rumores, los microgrupos por afinidades y las actitudes negativas tienen que ser eliminados”. Tomás preguntó: “¿Quién de ustedes puede argumentar que una comunicación viciada genera buenos resultados en una organización o grupo de personas?”. Tras lanzar esta pregunta al aire, sugirió un pequeño receso. Para algunos, era como si los hubiera salvado la campana y, para otros, hora de saborear algunas delicias preparadas por el chef del club y un espacio para compartir las primeras reacciones.

Sofi, Anabella y Roger charlaban con entusiasmo; Aragonés ajustaba algunos detalles junto con sus colaboradoras; la Chiqui se encargaba de la logística; Pacha, aislada en una esquina, incomodaba con su actitud a los demás; y el Dr. Benito conversaba con algunos de los ejecutivos. En general, la cúpula comunera se sentía a gusto con la primera parte de la exposición del hombre del *marketing*.

Genaro se acercó a Tomás y amablemente le sugirió que siguiera con la presentación, porque las expectativas habían aumentado y la gente quería llegar al fondo para descubrir el misterio que se había generado a lo largo de la reunión. Rizo sabía que el debut del

diagrama CEI aún tardaba, pues el evento duraría todo el día ya que allí se definiría y se aprobaría la nueva estrategia por parte de las máximas instancias de la universidad.

El rector, con un café en la mano y con los lentes casi en la punta de su prominente nariz, retomó la palabra agradeciendo la asistencia y recalcando el compromiso que debían tener todos, incluido el Comité Ejecutivo. En seguida, anotó con voz enérgica: “Este tipo de proyectos impulsan innovaciones en el mundo del *marketing* educativo; por tal motivo, primero, haremos lo necesario, después, lo posible y, finalmente, lo imposible para implementarlo en su totalidad”.

Todos esperaban que Tomy continuara, pero los tomó por sorpresa que Maritza, apoyada por Dalia, tomara la palabra. La estrategia había sido diseñada entre Aragonés y Anabella no solo con el objetivo de generar un gran impacto, sino también de demostrar que el equipo de *marketing* estaba empoderado para hacer el trabajo. Las chicas se repartieron la presentación y expusieron con destreza las habilidades y competencias que debían afinar los directivos, clasificándolas en el siguiente orden:

- * Componentes personales enfocados a la generación de confianza, el compromiso, la adaptabilidad al cambio y el profesionalismo en la gestión.
- * Competencias directivas dirigidas al empoderamiento, la delegación, la gerencia ambulante, la resolución de conflictos y la capacidad de liderazgo.
- * Competencia de negocio en busca de mayor rentabilidad, posicionamiento de marca y reconocimiento a través de un servicio al cliente eficiente.

Fue una exposición bien lograda, argumentada, con datos estadísticos pertinentes y ayudas didácticas adecuadas que dejaron un mensaje claro a los asistentes. Si bien a algunos los incomodó, también los puso a reflexionar. Ahora, rondaba por la mente de todos una sola cosa: se había retrasado la programación y tenían

mucha hambre, por suerte, había señales de que el almuerzo ya estaba listo.

El almuerzo incluía una porción de fruta acompañada de una exquisita sopa minestrone y un plato con medallones de lomo sobre una cama de pasta al dente en salsa Alfredo. El postre era un delicado *mousse* de limón y, para rematar, un café del Quindío con un delicioso aroma. La charla era amena y los comentarios eran positivos. Tanto la presentación inicial como la de las chicas y la seguridad de Tomy habían dejado una buena impresión. Las expectativas eran mayores para la sesión de la tarde, la cual prometía más novedades, sorpresas e incomodidades, al fin y al cabo, cuando se trata de cambiar los viejos hábitos laborales, la gente tiende a resistirse.

Entonces, Tomy tomó las riendas de nuevo para dar inicio a la siguiente actividad. Antes de abordar el tema decisivo, quería fijar las reglas de juego, definir los límites, asignar responsabilidades y blindar el proceso. Deseaba de todo corazón que el CEI surgiera sin incertidumbres ni fallas y con la mayor armonía posible:

“Quisiera enfatizar en que la ejecución del proyecto que pondré a su consideración y aprobación requiere de una caja de herramientas que incluye la socialización de los resultados en los comités. Sin embargo, no me refiero a los comités habituales que son demasiado extensos y donde la mayoría de los temas pasan de ser importantes a irrelevantes, se pierde el tiempo y se generan sensaciones amargas, poco alentadoras y en algunos casos de agresividad”. Nuevamente el silencio invadió la sala. Sofi miraba al piso, aquellas palabras le llegaban directo al corazón. A continuación, Tomy agregó: “De ahora en adelante, no se llamarán comités, sino reuniones de progreso, que serán menos ejecutorias y más ejecutivas”.

Las reacciones no esperaron, la comunicación no verbal era evidente. Para algunos, se aproximaba una nueva era y, para otros, una tempestad azotaba sus mentes. La Cuchi Barbie sacudía sus manos con emoción, Rizo sonreía sarcásticamente y vigilaba a todos con una mirada penetrante. Tomy se sentía en su mejor momento, los tenía en sus manos, había perforado las corazas que protegían

la incompetencia, la pereza y la falta de compromiso. Se quitó la chaqueta, se puso las gafas y continuó clasificando las principales desalineaciones de la dirigencia comunera: había carencia de innovación, la capacidad para desarrollar grupos de alto rendimiento era nula, la ausencia de estrategias precisas y claras era evidente, no había una buena orientación al cliente, predominaba la mala energía y se distorsionaba la comunicación. Todo esto evitaba que se pudiera disfrutar del trabajo: “Me disculpan, pero este es mi diagnóstico. Aunque suene algo apocalíptico, se puede solventar. Desde hoy, tanto ustedes como mi equipo ya no hacen parte del problema, ahora hacen parte de la solución”.

Leonardo, el director de Recursos Humanos, levantó la mano tímidamente. Tomy le dio la palabra y, tras un suspiro, dijo: “Ya era hora de que alguien nos diera una bofetada académica, estratégica y profesional”. Todos lo miraron con asombro, pero a la vez aprobaron sus palabras apuntando el dedo pulgar hacia arriba. Genaro, agregó: “Sabes, creo que el arte de la dirección más que algo complejo debe ser sencillo, armonioso y agradable”. Roger no podía quedarse callado en ese momento de efervescencia, quería dar el golpe final, acabar con lo tóxico, lo tradicional y la miopía empresarial. Inició su intervención ratificando lo dicho por sus antecesores y, luego, mencionó los aspectos vitales para la implementación de la estrategia del CEI:

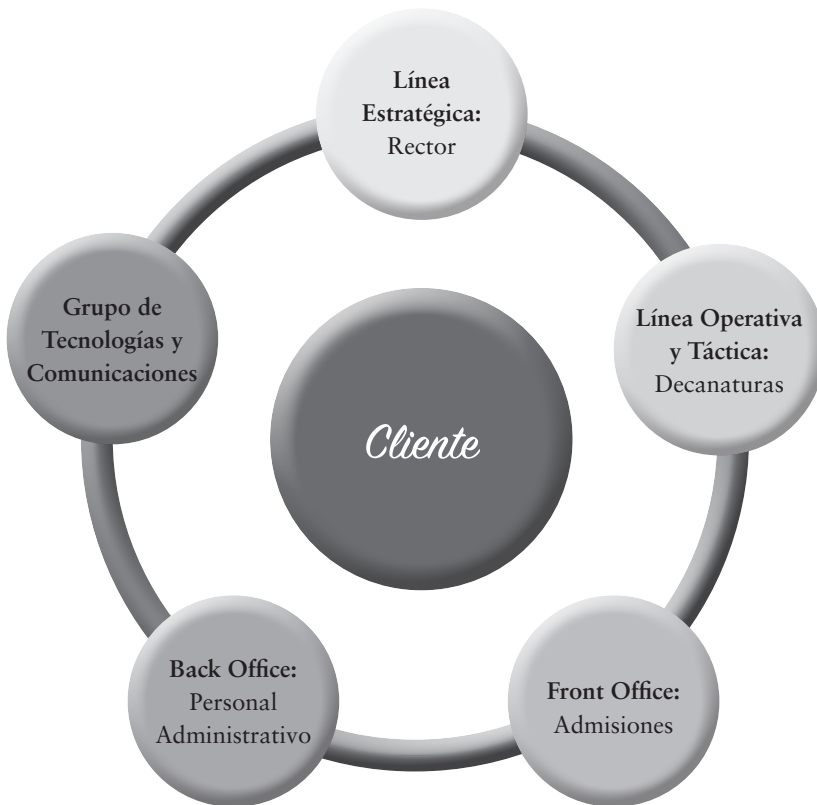
- * Descentralización del poder en aspectos esenciales del *marketing* educativo.
- * Dirección por objetivos reales y verificables.
- * Aumentar la transparencia institucional.
- * Considerar a las personas no como un costo adicional, sino como personas con capacidad de generar propuestas de valor.
- * Producir experiencias gratas para el consumidor final.
- * Desarrollar sinergias en busca de la excelencia.

Roger finalizó citando a Peter Drucker en su obra *The Practice of Management*: —El propósito de una empresa es crear un cliente, no por las fuerzas del mercado, sino por la experticia de los empresarios.

Mientras la tarde avanzaba, se iban aclarando las dudas y aumentaba la ansiedad por conocer el esquema estratégico. Finalmente, el hombre del *marketing*, antes de mostrar la última diapositiva, introdujo a los asistentes su tema favorito: el *marketing* lateral; lo explicó con convicción y dejó claro que el éxito del proyecto radicaba precisamente en la forma de crear nuevas tendencias en el *marketing* educativo. Sus objetivos incluían encontrar servicios novedosos, aumentar el impacto de la marca, evolucionar de manera creativa en todos los niveles de la institución, impactar visual y estratégicamente el mercado y, finalmente, generar múltiples y gratas experiencias tanto para el consumidor final como para quienes gestionaban esa innovación que, en últimas, eran todos, la familia comunera.

Todos estaban atónitos y encantados. Hasta la actitud de Pacha era diferente. Sofi tenía una sonrisa de oreja a oreja. Genaro, Leonardo Chiapo, el *googler*, Amparito, Anabella y la Chiqui se quedaron sin palabras. El cuerpo directivo estaba decidido a dar un gran salto para modernizar la universidad. Entonces, con un guiño, Tomás le indicó a Dalia que diera clic a la presentación para dar paso a la anhelada diapositiva, que reveló el nuevo camino llamado Centro de Experiencias Institucionales (ver Figura 1).

Figura 1. *Cuadro estratégico del CEI*



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

El centro de experiencia institucional

*P*asaron un par de semanas. Roger y Anabella seguían al pie de la letra las instrucciones de Aragonés para poner en marcha la implementación del CEI. Aunque hubo comentarios y críticas constructivas acerca del diagrama, este fue aprobado. Entonces, se desarrolló un cronograma. El primer grupo en recibir capacitación para lograr una alineación eficiente era la primera línea de la organización, la línea estratégica, que tenía funciones directivas, decisivas y ejecutivas. Este estaba compuesto por el rector, el Consejo Ejecutivo y el personal que asistía a los directivos. Una vez concluían con la primera parte del cronograma, continuaban con la segunda línea, la línea operativa y táctica, que estaba conformada por los decanos, los mandos medios y el personal de Planeación, Área Financiera y Talento Humano. Este grupo, en particular, tenía instrucciones de ejecutar e implementar con un alto grado de precisión y rapidez las decisiones de la línea estratégica.

El tercer nivel de implementación y quizás el eje articulador más importante era Admisiones, el *front office* de la universidad. Todo el personal de Sofía Martinelli estaba convocado como eje central de la estrategia CEI y comprometido con esta. Luego, seguía el *back office*, con todo el personal administrativo, de suministros, de vigilancia y de aseo y mantenimiento, secretarías y todo aquel que perteneciera a la familia comunera.

El circuito terminaba con el Grupo de tecnología y comunicaciones que tenía la tarea de diseñar el plan de comunicaciones. El cronograma se socializó para su aprobación ante cada uno de los responsables de las unidades académicas y administrativas. La presentación se realizó en el auditorio y contó con la presencia del Dr. de Valdez, Genaro de Decanatura, Leonardo Chiapo de Talento Humano, Sofía de Admisiones, Ubaldo Tovar del Área Financiera, Carmen Rosa Arce de Planeación, Víctor Lenix de la Vicerrectoría Académica y Tomás Aragonés, quien precisó lo que a partir de ese momento sería la nueva ruta de trabajo de la Universidad de los Comuneros.

Inicia el proceso

La primera reunión se llevó a cabo en la casa campestre del Dr. Lenix. Era un día completo de trabajo, un día de inmersión total como lo llamaba Aragonés, donde solo se podían usar los celulares en los recesos, aunque esta medida no tuvo muy buena acogida. La jornada iba de 7am a 6pm La única regla era comprender y aceptar la lógica de administrar la alineación, en otras palabras, desarrollar una estrategia integral que incluyera todos los niveles de la universidad. Por lo general, y como era costumbre, los directivos se involucraban poco en los temas de *marketing*, servicio al cliente y todo lo relacionado con el mundo publicitario, creían que eso era irrelevante y que solo concernía a los expertos, lo cual era un error porque cuando se trataba de alineación, había que involucrarse en todo para poder comprenderlo.

Tomy inició presentando el video *El virus de la actitud*, que explicaba con ejemplos concretos las malas y enfermizas actitudes que afectaban a las empresas. Insistió en que la cortesía, en términos de mercadeo, iba más allá de ser un acto meramente protocolario y en que la amabilidad debía partir de la alta dirección, que debía tener la disposición de atender a todos: estudiantes, padres de familia y empleados. Mencionó que las altas esferas también manejaban su marca personal, la cual debía permanecer bien posicionada. Reiteró

la importancia de que tanto el rector como los vicerrectores de las unidades aplicaran el concepto de la gerencia ambulante, esto es: salir de sus oficinas, compartir con los clientes, conocer en persona cómo se percibe la universidad y hasta compartir un café con un profesor o un estudiante en la cafetería. El primer principio de alineación en el *marketing* educativo consistía en generar experiencias gratas desde la rectoría. Aragonés propuso a la junta ejecutiva la creación de un departamento de *Marketing*, que ejecutara estrategias de mercadeo para repotenciar continuamente el *branding* corporativo y que generara innovación y propuestas de valor según los cambios del mercado.

La reunión transcurría sin novedades. El Dr. Benito, Lenix y los demás directivos descubrían nuevas tendencias en el mundo educativo, preguntaban y toman notas. Tomy insistía en tener comités de progreso ejecutivos sin miedos ni intrigas; sabía que no todo sería color de rosa y que no faltarían los momentos de crisis. Finalmente, tras abordar temas fundamentales para la puesta en marcha del proceso de alineación, determinó que la dirigencia debía tener claridad sobre los siguientes puntos:

- * Desarrollar e implementar la gerencia ambulante.
- * Crear comités no ejecutorios sino ejecutivos.
- * Manejar las crisis proponiendo soluciones.
- * Crear un departamento de *Marketing*.
- * Fomentar, desde la primera línea de la organización, procesos de comunicación claros, rigurosos y con un alto nivel de desempeño y compromiso.
- * Reconocer y celebrar los logros de todos.
- * Generar visibilidad corporativa en los ámbitos nacional e internacional.

La reunión estuvo cargada de opiniones y debates centrados en la búsqueda de mejores resultados. Al final de la jornada, aunque todos se sentían agotados, se percibía felicidad en el ambiente.

Al regresar a casa, Tomy se sirvió una copa de vino Undurraga y se sentó en su confortable sillón para festejar el cambio en la cúpula directiva de la universidad que había logrado. Se sentía tranquilo al saber que los altos mandos estaban comprometidos, lo que permitiría continuar con firmeza el plan estratégico en la organización. Sabía que los días venideros traerían nuevos restos, pero a la vez nuevas ideas, cambios fructíferos y mucha actividad.

La parte menos complicada ya había pasado. El comité ejecutivo, debido a su nivel intelectual y profesional, era más abierto al cambio desde que estuviera bien argumentado. La segunda línea, la operativa, era la de mayor complejidad porque los decanos tenían distintos perfiles y percepciones según su formación y disciplina de trabajo. Alinearlos no sería una tarea fácil, pero Aragonés y su equipo lo tenían todo previsto: Genaro sería el puente dado su poder de influencia.

En el cronograma se contemplaban dos reuniones ejecutivas para continuar afinando el diagrama de alineación. En la primera reunión se presentarían las variables principales y, en la segunda, el modo de ejecución y aplicación final. De nuevo, el lugar que se eligió fue el club Los Ejecutivos. Al igual que la vez anterior, se había acordado con el grupo de alta gerencia suspender el uso de celulares para que hubiera inmersión total, sin interrupciones.

Previamente habían acordado con Roger que Genaro conduciría la primera fase de acercamiento, en la cual explicaría de forma clara y sencilla cómo sería la participación de cada uno de los decanos en el proceso sinérgico que se estaba implementando en la organización. En este nivel, la principal desalineación era las rupturas que había entre los diferentes decanos y sus unidades académicas; su interpretación de la misión y visión de sus escuelas en ocasiones era incoherente ya que no coincidían con lo que ocurría en la realidad; además, tenían una mala comunicación con estudiantes, profesores y personal administrativo. El rumor de que eran antipáticos, descortesos y que tenían un ego muy elevado se expandía rápidamente cuando prestaban un mal servicio.

La mala actitud, la poca disposición, la dificultad de acercarse a los decanos y las respuestas agresivas generaban incomodidad y, para rematar, algunas secretarias eran displicentes y en ocasiones déspotas. Genaro inició con una pregunta clave: “¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo?”. Todos coincidieron en que el grupo era un conjunto de personas que con frecuencia estaban desarticuladas, mientras que en un equipo se compartían intereses comunes y valores, había buena comunicación y se intercambiaba información en beneficio de todos. Con base en esto, Genaro animó a los decanos a ser un verdadero equipo de trabajo para que se convirtieran en un grupo de alto rendimiento (Gómez, 2011), por cuanto consideraba que esto era clave para que todas las Facultades aportaran al desarrollo del CEI.

La reunión se llevó a cabo en un ambiente laboral agradable y optimista; no obstante, sabían que el volumen de trabajo aumentaría y que tendrían que ajustar todas las líneas de la institución. Entonces, se determinaron cronogramas de trabajo y se establecieron indicadores de gestión para medir resultados y poder clasificar las tareas por orden de importancia. Los equipos de cada escuela, incluidos profesores y personal administrativo, también debían estar alineados; cada decano daría instrucciones de cómo, cuándo y con quién debían trabajar sin interrumpir sus laborales cotidianas.

El equipo de apoyo y consulta estaba definido. Roger, Anabella y Tomy, con el respaldo de Dalia, estarían en constante comunicación, haciendo seguimiento a los objetivos planteados por cada decanatura para que se cumplieran. Finalmente, Roger concluyó la reunión citando a Enrique de Mora (2008) al afirmar que un directivo en materia de liderazgo debía tener las *tres h*: humildad para darse cuenta de lo que hace bien, humanidad para manejar adecuadamente sus emociones y humor para aprender de sus fracasos.

Tres días después, en la sala de rectoría se realizó la segunda reunión de decanos. En esta ocasión, Tomás expondría las temáticas. Tan pronto terminó su café, empezó a hablar de los estándares de calidad que debían considerar en el proceso de alineación, los cuales potenciarían la marca, su posición en el mercado y la presentación de

propuesta únicas de valor (como dicen los japoneses respecto a sus brillantes prácticas administrativas: el movimiento se hace al andar y la calidad se demuestra al producirla): “Apreciados decanos —dijo Tomy—, la tarea no es tan complicada, se trata más bien de tener la voluntad de hacerla; por lo tanto, estos son los factores esenciales para su participación en el CEI:

- * Las decanaturas deben ser de puertas abiertas tanto para estudiantes como para padres de familia.
- * La eficiencia en la solución de conflictos debe ser del 100%.
- * La velocidad de respuesta a las soluciones debe ser del 100%.
- * Los decanos deben entrevistar a los nuevos candidatos en un ambiente agradable y tranquilo.
- * Los asistentes y las secretarias deben tener vocación de servicio.
- * Los decanos, los asistentes y las secretarias deben ser capacitados periódicamente en temas de servicio al cliente.
- * Los nuevos candidatos pueden ser entrevistados por el decano en compañía de sus padres, y la entrega de resultados de la entrevista debe ser amable.
- * En la reunión de decanos con el cuerpo docente se debe precisar cómo debe ser la relación con los estudiantes en términos de amabilidad, disciplina y rigor académico.
- * Los profesores que realicen entrevistas deben ser capacitados para conducirlas eficientemente.
- * Las actividades que impliquen una gestión adicional por parte de los profesores deben ser planeadas con tiempo y de manera eficiente.
- * La desatención de asuntos urgentes genera desalineación y un mal ambiente”.

“Como es habitual —concluyó Tomy—, ustedes tendrán una retroalimentación permanente por parte del equipo CEI. Haremos

monitorías para apoyarlos adecuada y eficientemente, no con el ánimo de controlar la gestión. Los dejo de nuevo con el Dr. Genaro, quien quiere presentar un tema que aportara al proceso de alineación”. “Así es, —manifestó el decano— el tema compete a los profesores de cada escuela ya que son parte fundamental del fortalecimiento de este nuevo proyecto, el cual ha sido respaldado por el Dr. de Valdez y el Consejo Ejecutivo”.

“Tras revisar algunas dinámicas de las mejores universidades del país, conversar con decanos y profesores de otras instituciones, y reunirme con el equipo del Dr. Aragonés, quisiera sugerir:

- * Los mejores profesores estarán en los primeros semestres para cautivar a sus estudiantes.
- * Los profesores podrán innovar tanto en el aula de clase como fuera de ella.
- * Se apoyarán formas diferentes de evaluar el conocimiento.
- * Se impartirán cursos de capacitación en servicio al cliente al cuerpo docente.
- * Los profesores tendrán que ser más creativos en la elaboración de los *syllabus*.
- * Su relación con los estudiantes deberá ser respetuosa y provechosa.
- * Generarán experiencias gratas a través del conocimiento.
- * Finalmente, y no menos importante, generarán una cultura de cumplimiento: llegar a la hora convenida con los estudiantes, cumplir con la entrega de notas, brindar tutorías, etc. No olvidemos que el hábito de cumplir con los compromisos genera una buena experiencia”.

La reunión terminó a la hora prevista. Aragonés, Genaro y los decanos se sentían reconfortados. Sabían que el cambio empezaba a ser evidente y que el ajuste traería inconformidades y resistencias, pero que al final tendría un impacto positivo para todos. Parecía que los Comuneros más allá de una alineación, buscaba la felicidad empresarial.

El ambiente en la alta dirección no podía ser mejor, la alegría y los comentarios positivos rondaban los pasillos. Habían pasado unos meses desde la primera reunión en el club Los Ejecutivos, y el cronograma, con algunos ajustes, se desarrollaba a buen ritmo. Anabella, la Cuchi Barbie y la Chiqui se daban prisa porque la tercera fase de la implementación del CEI estaba por iniciar. Sabían que Aragonés pondría toda su energía para mejorar el empoderamiento en el *front office*, pues allí se ubicaba el centro regulador de la estrategia. Este era el departamento de Admisiones, donde se trabajaba todo lo relacionado con comunicaciones, tecnología, relaciones públicas, atención al público, mercadeo y promoción. En otras palabras, era el lugar donde se establecía el primer contacto de la gente con la universidad, y era claro que este debía ser grato. Como afirma Al Ries (2004), en *marketing* es mejor ser el primero que el mejor, y el equipo CEI lo tenía muy claro.

Habían programado dos días de inmersión en el hotel Colonial Real, en la tranquila ciudad de Villa de Leyva. La Chiqui daba instrucciones a los dos buses que llevarían al personal de Admisiones. El equipo de avanzada ya se encontraba en el hotel. Roger y Sofi asignaban las habitaciones y acordaban los refrigerios y el menú para los dos días. Tomy se cercioraba de que todo estuviera listo para la reunión. Finalmente, unas horas más tarde, llegaron los buses y las personas se acomodaron en las habitaciones. Luego, fueron citadas al salón principal. Llovía a cantaros, pero el ambiente al interior del hotel era cálido y confortable. Un delicioso jugo de temporada y unos pastelillos calmaron el hambre. Poco a poco, la gente se fue acomodando por áreas en la sección asignada.

El atuendo era informal: *jean*, zapatillas deportivas y camisa con el logo de la universidad. A la entrada del salón, había una mesa con carpetas y lápices; un aviso en la pared captaba la atención de quien iba entrado a la reunión; en este se leía: “Quiero que compartamos un café”. Debajo, una señal prohibía el uso del celular. El mensaje era claro y uno a uno fueron dejando sus móviles sobre la mesa; ahora estaban física y mentalmente listos para empezar.

Martinelli inició la reunión con un video sobre actitud y compromiso, el cual complementó con un apunte muy especial y personal: “Admito que tenía muchos errores, no solo en la gestión sino en lo personal”. Sabía que debía enderezar el camino, estar alineada y ser ejemplo para el departamento. Tenía claro que la eficiencia, la planeación y la disciplina debían estar siempre presentes y que la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño sería indispensable. Emocionada, continuó comprometiéndose a gestionar mejores oportunidades para todos e implementar las propuestas de valor, para lo cual necesitaba contar con la voluntad de cambio de su equipo de trabajo. Aunque algunos dudaban y no le daban mucho crédito a Sofi, sabían que debían ser parte del CEI. Dalia recurrió a sus mejores herramientas como psicóloga y afinó ciertos aspectos para que la gente se acomodara más fácilmente al circuito.

La mañana se pasó rápidamente. El almuerzo, con un menú local saludable y liviano, garantizaba que las personas tuvieran energía y disposición para la sesión de la tarde. Un cuarteto de música tradicional acompañaba las delicias boyacenses. Pacha lucía diferente, tenía una mejor actitud y reflejaba vitalidad, se notaba en su rostro. Tras almorzar, tuvieron un momento para descansar antes de continuar con la reunión. Tomy abrió la sesión de la tarde con un gran aplauso en lugar de un discurso: “¡Los felicito! Ustedes son el centro que irradia optimismo al resto de la organización, hacen parte de una empresa que decidió ser feliz y sin ustedes esto no sería posible, ustedes harán que los Comuneros sea una institución más humana. Por tal motivo, trabajaremos duro por alcanzar los logros que, en últimas, nos benefician a todos”, a lo que la gente respondió emocionada con un fuerte aplauso.

Aragónes explicó claramente en qué consistía el Centro de Experiencia Institucional: “El interesado que ingrese a Admisiones, solo o acompañado, debe salir de allí feliz, sin pensar en contemplar otra opción educativa y con el recibo de matrícula en mano. El futuro estudiante debe recorrer un sendero de buenas experiencias, a través del cual encuentre calidez, atención oportuna, respuestas rápidas, información clara, procedimientos sencillos y propuestas

de valor de fácil interpretación, de manera que reconozca que está haciendo una buena inversión. Para ello, debemos trabajar en los siguientes aspectos:

- * Admisiones debe incluir en su estrategia el *marketing* olfativo.
- * Debe disponer un espacio de atención al público que sea cómodo, amplio, limpio, iluminado y con pantallas táctiles que muestren información rotativa.
- * El personal de atención al cliente debe estar uniformado, preferiblemente con colores pasteles, para generar un impacto visual agradable.
- * Todo el personal debe estar capacitado en conceptos básicos de *marketing* y las últimas tendencias de servicio al cliente.
- * Los formularios de inscripción deben ser sencillos y prácticos, fáciles de diligenciar.
- * Durante las etapas de mayor demanda debe haber personal de apoyo capacitado.
- * La dirección de Admisiones debe aplicar el concepto de gerencia ambulante.
- * La dirección de Admisiones debe generar liderazgo en sus comités de progreso y repotenciar sus habilidades blandas.
- * El flujo de información debe ser sistemático, práctico y con buena velocidad de respuesta para atender con eficiencia las solicitudes de información.
- * El *Call center* debe fortalecer las habilidades comunicacionales y estar actualizado en temas de *telemarketing*, ventas y cierre de ventas telefónicas.
- * El área de *marketing* debe fortalecer sus estrategias promocionales y eventos de innovación.
- * Las visitas a los colegios deben ser estudiadas previamente para determinar qué programas requieren.

- * En las ferias universitarias se debe participar con material promocional creativo, diferenciador y atractivo.
- * Las visitas de los colegios a la universidad debe ser divertida. La presentación de cada Facultad debe ser innovadora y cautivadora. Las charlas deben ser dictadas por profesores con competencias académicas y creativos.
- * Las reuniones de padres de familia deben abordar temas de interés, generar beneficios para la familia y fortalecer la toma de decisiones.
- * El proceso de entrevistas debe ser planeado adecuadamente e informado a tiempo a las decanaturas y sus equipos de entrevistadores, de modo que se preste una atención inmediata y amable.
- * Tanto decanos como entrevistadores deben acompañar al candidato de regreso a Admisiones. Si no es posible, debe hacerlo el personal de apoyo del *front office*".

Cada punto se explicó de manera sencilla y precisa para asegurarse de que el mensaje quedara claro. El sol ya se había ocultado y en el cielo se empezaban a vislumbrar las primeras estrellas de la noche. Los esperaba una rica cena y tenían la noche libre para disfrutar de las instalaciones del hotel, que incluían unas reconfortantes piscinas térmicas. Todos fueron convocados a la reunión del siguiente día a las 8am.

El cierre estaba a cargo de Roger, pero Maritza y Anabella lo asistirían en las actividades complementarias. Con una taza de chocolate caliente en su mano, les dio los buenos días y la bienvenida a las nuevas actividades del encuentro: "Espero que la noche haya sido reparadora, así como reflexiva. Los temas que el día de ayer abordó con detalle el Dr. Tomás obedecen a un cambio extremo en nuestro direccionamiento estratégico, que hemos llamado "La empresa que decidió ser feliz"; quizás para algunos suene irrisorio, pero la realidad es que la felicidad implica la unión de esfuerzos, un crecimiento personal y profesional, un pensamiento positivo y una buena dosis de disciplina

y rigor en nuestros actos. El Dr. de Valdez, la junta ejecutiva, decanos y profesores también se sienten comprometidos con la institución y con quienes trabajamos en ella. Para tranquilidad de todos, contamos con su respaldo. En lo que resta de la mañana, Anabella y Maritza con el apoyo de Dalia realizarán una serie de actividades grupales al aire libre que serán muy entretenidas”.

Entonces, la mañana de aquel domingo se dedicó a labores de *coaching*, con especial énfasis en manejo de equipos de alto rendimiento. Se sentía un ambiente alegre y de compromiso. Sofi y Tomás revisaban la documentación y ajustaban el cronograma de trabajo para los próximos meses, pues el CEI debía entrar en operación al iniciar el siguiente semestre. Todo estaba saliendo muy bien, y el cambio en la actitud de todos era alentador; el día terminaría lleno de buenas experiencias.

Desde la semilla se veía un departamento de Admisiones agradable y alegre; el aroma corporativo era de frutos rojos que, según los expertos, generaba una sensación de paz y, realmente, así se percibía. A través de un comunicado, Leonardo había convocado al personal administrativo que tenía mayor contacto con estudiantes, al personal de aseo y vigilancia y, en especial, a todos los miembros de Registro y Control para la capacitación sobre el CEI. Tomy tenía claro que el *back office*, ese grupo que en teoría era invisible y de poco contacto con los clientes, era fundamental en el engranaje final de la estrategia. Todos se habían contagiado de buena actitud y habían hecho un gran esfuerzo; aceptaron que la capacitación fuera el día domingo, sin oposición alguna. La cita fue en el auditorio. Sofi, quien tenía a su cargo eventos especiales como este, gestionó buenos refrigerios, un apetitoso almuerzo y obsequios institucionales. Para el CEI, también era importante generar mejores experiencias con sus clientes internos. Las palabras de bienvenida de Leonardo fueron cortas pero emotivas y animó a todos a apropiarse del CEI. No fue necesario mencionar el tema de los celulares, todos sin excepción los dejaron sobre una mesa dispuesta para tal efecto.

Tomy inició esta vez con un video sobre la vocación de servicio; luego, respondió preguntas; y, posteriormente, explicó la filosofía del

modelo CEI y reiteró el apoyo directivo. Una vez socializado el modelo, dijo enérgicamente: “Todos los que están vinculados al proceso de matrículas, expedición de certificados, documentos de grado, planeación de salones, listados, créditos, financiación, información sobre el tránsito de los estudiantes por la universidad y quienes tengan que ver de manera directa o indirecta con nuestra razón de ser que es el cliente (estudiantes, padres, mensajeros, proveedores, profesores, directivos y visitantes) deben sonreír, saludar con calidez, ser amables, evitar congestiones y ofrecer prontas soluciones. Por tanto:

- * El personal de aseo y vigilancia será capacitado en servicio al cliente por cuanto ustedes, en especial vigilancia, son quienes tienen el primer contacto con los visitantes, estudiantes, padres de familia y personal de la universidad. Todos, sin excepción, deben tener como filosofía la atención y la amabilidad.
- * Las secretarías de las Facultades deben conocer en detalle las necesidades de los estudiantes, y la atención que presten debe ser cordial y eficiente.
- * La capacitación por parte de sus jefes debe ser continua para asegurar la calidad en el servicio.
- * La disposición al cambio hacia un nuevo estilo de vida laboral debe ser una constante en los Comuneros”.

El almuerzo fue nutritivo, según las sugerencias de la nutricionista de la universidad. Todos manifestaban estar ansiosos de aceptar los nuevos retos. Algunas personas de vigilancia se acercaron a Tomy y le agradecieron por tenerlas en cuenta y hacerlas sentir parte de la institución. Las personas encargadas del aseo sentían que eran valoradas como seres humanos, no solo por mantener la universidad impecable. Las secretarías más toscas y serias, que tenían fama de ogros, reflejaban un carácter más humano en sus rostros y conversaban alegremente con Sofí. La Chiqui, como siempre, se encargaba de los aspectos logísticos y se esmeraba para que los clientes internos se sintieran bien atendidos. Fue una jornada extensa pero provechosa en la que todo quedó claro: el compromiso, la dedicación y el buen

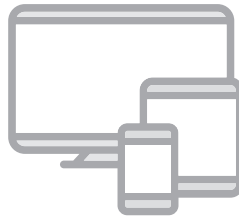
servicio serían una prioridad institucional para todos los miembros de la universidad.

Jacinto estaba listo para la presentación de la última etapa del ensamble del CEI. La oficina de los *googlers* lucía en algunos aspectos como una extensión de la oficina central de Google en Mountain View, California. Era una buena combinación de color, diseño y tecnología con un aroma a frutos rojos. A la mesa de trabajo, en forma de hexágono y con figuras surrealistas que le imprimían un toque de originalidad, estaban invitados Tomy, Roger, Anabella, Genaro que representaba al rector, la jefa y el personal de tecnología, comunicaciones y *marketing*.

Los pros y los contras de las redes sociales fueron muy debatidos. La estrategia incluía manejar cuentas en Facebook, Instagram, Snapchat y Twitter, esta última enfocada en el segmento ejecutivo y los altos estudios, así como modificar completamente la página web para hacerla más atractiva, interactiva y funcional, con enlaces a las páginas de las Facultades, que tuvieran información importante del programa académico y el listado de profesores con sus respectivos perfiles. Los mensajes enviados a través de la red debían tener menos texto y más imágenes, y los videos con testimonios serían parte de la estrategia de medios.

La agencia central de publicidad propuso eucoles dinámicos, piezas BTL y vallas estratégicamente ubicadas en la ciudad, con mensajes creativos sobre los programas académicos, el CEI y la universidad. Esto iría acompañado de una campaña intensiva en *marketing* de contenidos. El material P. O. P. utilizado debía ser modificado en su gran mayoría. Volantes, folletos, bolígrafos, separadores de libros, morrales, bolsas y carpetas publicitarias dejarían de existir para dar paso a pantallas táctiles, material interactivo y contenido que evocara la marca. La reunión duró todo el día; hubo debates acalorados, lluvias de ideas, mucha creatividad, adrenalina, pasión por lo que se hacía y comida vegetariana. Acordaron hacer reuniones breves, ejecutivas, objetivas y propositivas para evaluar el plan comunicacional y su impacto en el mercado. El *marketing* digital sería el núcleo comunicacional del CEI.

Rosalida observaba a Tomás, quien se mecía en la hamaca de colores intensos mientras contemplaba el sol de los venados, un atardecer mágico que liberaba su pensamiento. Tomy sabía que su sueño se estaba haciendo realidad y que pronto se implementaría la estrategia que había implicado varios meses de esfuerzo, traspasadas, debates, acuerdos y desacuerdos, abrazos, risas y llantos. Rosalida se acercó, lo abrazó y juntos permanecieron en silencio mirando el horizonte.



Capítulo VI

Lo logramos

Una señora, robusta y de rostro bonachón, se acercó al mostrador donde muy alegremente atendía Amparito y con una gran sonrisa le comentó que se sentía curiosamente contenta, porque en las universidades que había visitado la habían atendido muy normal, pero que en los Comuneros había percibido algo especial, armonía, felicidad y olía rico, sentía ganas de estudiar nuevamente, de quedarse un rato más y tomarse otro delicioso café. Amparito, con su picardía y bonita sonrisa, le dijo que lo que veía, olía y sentía era resultado de un estupendo grupo de seres humanos que conformaban una gran familia y que se sentían felices de que su hija y su familia hicieran parte de la institución.

El equipo CEI se sentía satisfecho después del arduo trabajo con las capacitaciones, reuniones y alineaciones en las diferentes áreas de la universidad. Estaban listos para que la gente que los visitara ingresara de inmediato al circuito. Habían diseñado un logo que hacía alusión al circuito y estaba dispuesto en sitios estratégicos del campus. La labor del departamento de Comunicaciones empezaba a dar resultados; el número de llamadas al *Call center* se había duplicado; Pacha era otra persona, dinámica y optimista dirigía muy bien a su equipo. El *front office* era un lugar muy agradable y bien decorado, el personal estaba en su sitio, los vigilantes trabajaban con entusiasmo, Admisiones suministraba información de manera clara y eficiente, en fin, todo marchaba a la perfección. La tienda comunera ofrecía

productos atractivos e innovadores. Anabella, Maritza y Dalia siempre estaban activas y con actitud de servicio. Sofi tenía más trabajo que nunca, pero organizaba su tiempo y sus tareas, nadie tenía que esperar horas para ser atendido y era eficiente; sus reuniones de progreso se volvieron famosas porque todos salían con más obligaciones dado que el modelo lo requería, pero se sentían felices. Se respiraba optimismo. Roger y Tomás revisaban indicadores e iban por cada una de las estaciones del circuito verificando que todo marchara de acuerdo con el plan.

Las entrevistas a los nuevos candidatos eran todo un éxito, ya que los padres de familia sentían que la orientación, la información y el afecto con que atendían a sus hijos incidían en su decisión. Decanos, profesores y personal administrativo disfrutaban su trabajo, sabían que había cosas por mejorar, pero adoptaban el cambio como una forma de ser mejores profesionales y mejores personas. Ubaldo trabajaba intensamente en fortalecer las estrategias financieras para dar apoyo a quien lo necesitara; tenía claro que las finanzas y el *marketing* eran compatibles. En Planeación, bajo las órdenes de Carmen Rosa, sabían que debían superar las exigencias de los clientes, su meta era trabajar por una mejor planta física. En Registro y Control adquirieron un paquete de *software* para facilitar el suministro de información a los interesados en la mayor brevedad posible, eliminando así un problema del cual se quejaban constantemente los usuarios.

Genaro se movía con los cursos ejecutivos. Estos aumentaban exponencialmente gracias a los comentarios positivos sobre el nuevo modelo comunero, lo cual le permitía defender su propuesta de valor con total convencimiento. La universidad seguía su ritmo y las actividades cotidianas continuaban, aunque aún había ajustes que realizar y errores que corregir. Leonardo continuaba reforzando el talento humano y persuadiendo a quienes se seguían resistiendo a los cambios. Su sistema de elección de personal fue rediseñado con estándares de mayor calidad, donde las competencias blandas eran un elemento fundamental para ingresar a la universidad.

Después de un tiempo, los medios de comunicación empezaron a hablar del modelo CEI como una importante tendencia en el

marketing educativo. Por lo general, en otros mercados, el tema experiencial se había convertido en un elemento diferenciador, pero, en la educación universitaria, esto no era muy usual. El Dr. de Valdez, aprovechando el *boom* mediático, le pidió a Martinelli que convocara a una rueda de prensa, teniendo en cuenta que la universidad mantenía excelentes relaciones con el gremio periodístico y radial. Poco después, el tema se volvió viral y el modelo se empezó a implementar en otras instituciones de educación superior, incluso los colegios consultaron a Tomás para que los asesorara.

Entonces, la junta ejecutiva decidió que era hora de dar un reconocimiento al hombre del *marketing* y, para ello, capacitaron al equipo de eventos y protocolo para que se encargara de la logística del homenaje. Invitaron a decanos, profesores, directores de unidades, rectores de otras instituciones, uno que otro político influyente y amigo de la casa, entre otros. Aragonés lucía calmado, sonriente y feliz, rodeado de su equipo ejecutivo.

El rector fue elocuente en la apertura, sus palabras fueron de agradecimiento y admiración. Roger, su mano derecha, también quiso decir algunas palabras, citando a Enrique de Mora (2008), dijo en su particular estilo: “Tomás es un director de los que hace lo que dice, no de los que dice, pero no hace o de los que ni hacen ni dicen ni mucho menos de los que dicen que no dicen ni hacen, pero, en realidad, dicen y no hacen”. Ante semejante galimatías, el público no contuvo las carcajadas; para algunos terminó siendo el apunte creativo de la reunión.

Finalmente, Tomás Aragonés tomó la palabra, el salón guardó silencio, querían oír al hombre que de alguna manera había cambiado sus vidas. Tras un gran suspiro, exclamó: “¡Lo logramos! Así es, todos lo logramos. El éxito es de todos y cada uno de ustedes, que le pusieron el corazón, le dedicaron su esfuerzo y compromiso a este proyecto, entendieron que el no puedo no es una opción de vida, que trabajar en entornos amables es posible y que la disciplina es un hábito mental que se debe alimentar día a día. Gracias por pertenecer a una gran empresa que decidió ser feliz. Gracias Universidad de los Comuneros”.

Tomás y Rosalida cabalgaban en medio de la noche iluminada por el brillo de la luna y con el cielo colmado de estrellas, el clima era perfecto, el aroma a campo era exquisito y los sonidos de la naturaleza formaban una linda melodía. “¿Quieres una copa de vino?”, preguntó Tomy, y Rosalida asintió con su cabeza. Entonces, sacó de sus alforjas un Cabernet Sauvignon del valle de Napa, en California, vino que le había obsequiado la junta ejecutiva el día del reconocimiento. “Esta noche brindo, en primer lugar —dijo—, por tu existencia, tu amor y tu paciencia; en segundo lugar, por aquellos que, como yo, creen que la felicidad a pesar de su fragilidad y fugacidad es posible en cada instante de nuestras vidas; y, por último, por el nuevo reto que me espera en una universidad que necesita de mi inspiración para ser feliz”.



Consideraciones ovnales

- * El CEI es un modelo diseñado por el autor, basado en su experiencia a lo largo de su carrera profesional que incluye la participación en varias universidades de Colombia.
- * El CEI es un modelo flexible y aplicable a cualquier institución de educación básica o educación superior.
- * La implementación de este modelo experiencial está sujeta a cambios en el direccionamiento estratégico de la institución que lo desee adoptar.
- * Es de suma importancia que el área de Admisiones esté integrada a la planta física de la universidad para que el circuito sea integral.
- * La felicidad en el CEI consiste en un conjunto de voluntades que creen firmemente en la vocación de servicio, actitud de cambio y compromiso incondicional.
- * Pensar, sentir y transmitir lo que se cree es fundamental para el éxito del individuo.
- * Para el autor, creer en su modelo es un acto de convicción total.
- * El éxito del CEI parte necesariamente de quienes toman decisiones que marcan el camino a seguir. Si no es así, el modelo fracasará.

- * El autor aceptará críticas, siempre y cuando sean constructivas, innovadoras y se hagan amablemente, pero ignorará a aquellos que critiquen por criticar.
- * El autor quisiera saber de quienes se sientan particularmente emocionados y felices con su propuesta, eso le contribuirá a seguir creciendo y creyendo en su trabajo.
- * Desde su integridad intelectual, el autor anhela que el CEI aporte al desarrollo de un *marketing* más eficiente y a que las universidades sean más felices.



Referencias

- De Mora, E. (2008). *Funny POP. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.
- Gómez, J. (2011). *El Maravilloso Mundo del Marketing*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Ries, A. (1994). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. México: McGraw Hill.



Esta obra se editó en Ediciones USTA,
Departamento Editorial de la Universidad Santo Tomás.
Se usó papel propalcote de 300 gramos para la carátula
y papel bond beige de 75 gramos para las páginas internas.
Tipografía de la familia Sabon.
Abril de 2019.