

V Campamento de Ciencias Empresariales

Cultura visionaria y Empresarial de Medellín

**Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de empresas**

Samith Antonio Durango Payares

**Opción de Trabajo de grado Pasantía
2025**



Tabla de Contenido

Resumen 5

Marco teórico 6

 Aporte teórico 6

 Liderazgo y toma de decisiones estratégicas 6

 Transformación cultural y resiliencia..... 7

 Responsabilidad social y compromiso con la comunidad..... 7

 Gestión del conocimiento y aprendizaje 8

 Innovación, sostenibilidad y visión de futuro..... 9

 Antecedentes..... 9

Desarrollo de la agenda 12

 Inflación – Banco de la república..... 12

 Resiliencia de la comuna 13..... 13

 Epm – Sostenibilidad y ambiente 14

 Culturización en el metro de Medellín 16

 Lecciones aprendidas de la aviación..... 17

 Aprendizajes y compromisos – Fogata..... 18

Metodología 20

 Fases de visita..... 21

Logros obtenidos 22

Conclusiones y/o resultados 23

Bibliografía 24

Póster – Infografía 26

Anexos..... 28





Listado de Tablas

Tabla 1. Aporte teórico.....	6
Tabla 2. Antecedentes.....	9





Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Infografía 1.....	26
Ilustración 2. Infografía 2.....	27
Ilustración 3. Evidencia fotográfica 1.....	28
Ilustración 4. Evidencia fotográfica 2.....	28
Ilustración 5. Evidencia fotográfica 3.....	29
Ilustración 6. Evidencia fotográfica 6.....	29





Resumen

El presente informe está orientado a las experiencias académicas en la ciudad de Medellín. Las visitas permitieron entender el uso práctico de muchas de las ideas organizacionales que se habían tratado en el marco teórico, siendo la inflación, la política monetaria, la resiliencia territorial, el compromiso comunitario, la sostenibilidad del negocio y la gestión estratégica algunos de ellos. El aporte teórico narra también las enseñanzas obtenidas en sitios como el Banco de la República, EPM, el Metro de Medellín y la Comuna 13 como parte del compromiso humano o el valor del liderazgo, la transformación cultural, la responsabilidad social, la innovación sostenible. En el estado del arte, visiones de distintos autores sobre liderazgo, resiliencia organizacional, responsabilidad social, gestión del conocimiento e innovación contrastaban ya, mostrando en el mismo proceso la riqueza conceptual de cada una de las visiones consideradas. Como metodología se utilizó la cualitativa, descriptiva, exploratoria, la observación directa, el análisis documental y las notas de campo producidas durante las visitas para dar cuenta de una comprensión vivencial y crítica del contexto que rodea la práctica de las empresas visitadas. Entre los logros obtenidos: el fortalecimiento del pensamiento analítico y la capacidad para relacionar la teoría y la práctica, la generación de una visión ética y transformadora. En la conclusión se reafirma que el conocimiento vivencial y contextual es también un importante recurso de formación integral que promueve el desarrollo de una condición genuinamente humana y se traduce en una generación de profesionales más comprometidos, reflexivos, formados para liderar desde la raíz, desde la empatía y la sostenibilidad.

Palabras clave: Liderazgo, sostenibilidad, resiliencia, compromiso.





Marco teórico

Aporte teórico

El sustento teórico de la investigación se desarrolló a partir de las categorías que transversalizan todo el trabajo (Tabla 1), las cuales son: Liderazgo y toma de decisiones estratégicas, transformación cultural y resiliencia, responsabilidad social y compromiso con la comunidad, e innovación, sostenibilidad y visión de futuro. A continuación, se describen los aportes que algunos autores dan sobre las categorías ya mencionadas.

Tabla 1. *Aporte teórico.*

Categorías	Sub-categorías
Liderazgo y toma de decisiones estratégicas	Liderazgo Toma de decisiones
Transformación cultural y resiliencia	Transformación cultural Resiliencia
Responsabilidad social y compromiso con la comunidad	Responsabilidad social Compromiso comunitario
Innovación, sostenibilidad y visión de futuro	Innovación Sostenibilidad Visión de futuro

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Liderazgo y toma de decisiones estratégicas

La literatura actual coincide en destacar que el liderazgo estratégico es fundamental para la sostenibilidad organizacional y la adaptación a contextos cambiantes. Según Mora et al. “los líderes transformacionales son capaces de guiar a sus organizaciones mediante una visión clara, adaptabilidad y toma de decisiones basada en información estratégica, lo que les permite anticiparse a crisis y aprovechar oportunidades emergentes” (2020, p. 45). Este enfoque es respaldado por Urriza & Cebollada “quienes afirman que las empresas que integran estructuras de liderazgo flexibles presentan un 25% más de efectividad en sus decisiones operativas,





especialmente en entornos con alta incertidumbre” (2023, p. 12).

Sin embargo, esta visión es cuestionada por Mora et al. (2020), quien plantea a que “... el exceso de centralización en el liderazgo puede entorpecer la capacidad de respuesta colectiva, generando dependencia de las decisiones del alto mando” (2020, p. 8). Finalmente, Salazar (2023) propone una estrategia de liderazgo distribuido, donde se empodera a los equipos de trabajo para participar en la construcción de decisiones. Esta propuesta se alinea con modelos organizacionales ágiles, y aunque aún necesita más evidencia empírica a gran escala, pone en discusión la eficiencia del liderazgo tradicional frente a modelos colaborativos en entornos dinámicos (p. 56).

Transformación cultural y resiliencia

La transformación cultural en contextos marcados por la violencia ha sido objeto de múltiples estudios. Se destaca cómo el arte, la memoria colectiva y la recuperación del espacio público se han convertido en estrategias claves para generar resiliencia en comunidades urbanas. Esto se ve reflejado en experiencias como la Comuna 13 de Medellín, donde la identidad barrial se resignificó gracias al turismo cultural y la participación ciudadana. Para estos autores, la resiliencia no es solo capacidad de recuperación, sino un proceso de reinención social y económica.

No obstante, esta visión es problematizada por Bonnett (2021) quien advierte que la romanización del concepto de resiliencia puede ocultar desigualdades estructurales no resueltas (p. 17). Aunque reconocen el valor simbólico de la transformación cultural, argumentan que sin políticas públicas de inclusión, empleo y educación, las comunidades siguen siendo vulnerables al desplazamiento y la marginalización. De este modo, se plantea un diálogo entre la resiliencia desde abajo (acción comunitaria) y la necesidad de acompañamiento institucional que garantice una transformación sostenible y equitativa.

Responsabilidad social y compromiso con la comunidad

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha consolidado como una herramienta estratégica para las organizaciones que desean vincularse activamente





con el desarrollo de sus entornos. Ferreyra (2013) muestra cómo cuando las empresas diseñan sus estrategias de RSE con participación comunitaria, logran una mayor legitimidad social y un impacto directo en la percepción positiva por parte de los ciudadanos. Este enfoque participativo genera mayor alineación entre los intereses del negocio y las necesidades reales del territorio (p. 57).

Sin embargo, DZUL et al. (2020) plantea una crítica importante: muchas empresas utilizan la RSE como mecanismo de marketing reputacional sin un compromiso real con el cambio social (p. 12). En su estudio, señala que las iniciativas que no cuentan con seguimiento, transparencia ni rendición de cuentas terminan siendo deslegitimadas por las comunidades (2020, p.18). Este debate resalta la tensión entre una RSE como estrategia genuina de desarrollo territorial y una RSE instrumental, centrada solo en beneficios reputacionales (2020, p.25). En consecuencia, se abre el campo a estudios que midan el impacto real y sostenido de estas prácticas en el tejido social (p. 35).

Gestión del conocimiento y aprendizaje

La gestión del conocimiento ha adquirido relevancia como un recurso intangible clave para generar innovación y ventajas competitivas. Barrantes & Marín (2020) sostienen que “las organizaciones que sistematizan, comparten y utilizan el conocimiento interno logran una mayor capacidad de adaptación y aprendizaje significativo” (p. 25). Su estudio en instituciones educativas revela cómo los espacios colaborativos y las plataformas compartidas contribuyen a mejorar los procesos formativos, favoreciendo una cultura de mejora continua (2020, p.39).

Por su parte, Aguirre (2023) critica que muchas organizaciones implementan sistemas de gestión del conocimiento sin transformar la cultura organizacional, lo que genera estructuras ineficientes y desmotivación (p. 34). A su juicio, la clave está en el compromiso colectivo con el aprendizaje, más allá de la tecnología o los repositorios digitales (2023, p. 37). Este enfoque plantea que la gestión del conocimiento debe ser entendida como un proceso humano y cultural, y no solo técnico, en el que influyen factores como la confianza, el liderazgo horizontal y la disposición al cambio (2023, p. 45).





Innovación, sostenibilidad y visión de futuro

Seas (2023) plantea que "...la sostenibilidad y la innovación deben entenderse como dimensiones complementarias y no excluyentes" (p.21). En su investigación, demostró que las empresas que integran prácticas sostenibles en sus procesos de innovación logran diferenciarse, reducir costos y generar valor a largo plazo (2023, p. 45). Esta visión coincide con la perspectiva de López et al. (2022), quienes argumentan que "...el valor compartido –crear beneficios económicos al mismo tiempo que se generan beneficios sociales– es la nueva frontera de la competitividad empresarial" (p. 67).

A pesar de estos hallazgos, algunos autores como Seas (2023) advierte que "...muchas pequeñas y medianas empresas ven la sostenibilidad como una carga económica más que como una oportunidad" (p. 35). Este autor sugiere que, para lograr una transición real hacia la sostenibilidad, es necesario un cambio en la mentalidad empresarial y el acceso a incentivos que faciliten la innovación responsable (2023, p. 42). La discusión actual gira en torno a cómo construir ecosistemas donde la sostenibilidad sea viable no solo para grandes corporaciones, sino también para empresas emergentes, garantizando así un impacto más amplio y estructural (2023, p. 56).

Antecedentes

La construcción de los antecedentes se realizó con el objetivo de analizar las investigaciones e indagaciones previas acerca la cultura visionaria y empresarial. Las investigaciones encontradas se sistematizaron en la Tabla 2 y se describen a continuación.

Tabla 2. Antecedentes.

Año	Autor
2019	Olis Barreto et al.
2020	DZUL et al.
2022	Salcedo
2023	Afghah et al.

Fuente: Elaboración propia, (2025).





En su trabajo, Olis Barreto et al. (2019) investigaron los factores de resiliencia colectiva en comunidades urbanas con alto índice de violencia transformadas en espacios culturales y turísticos. La problemática partía del estigma social que bloqueaba las oportunidades de desarrollo en estos territorios. El objetivo fue analizar cómo la cultura, el arte y la apropiación del espacio público permitían resignificar la identidad colectiva y construir una narrativa de esperanza (p. 25). Mediante una investigación acción participativa en tres barrios de Medellín, se evidenció que la integración de procesos culturales liderados por la comunidad incrementó la cohesión social, redujo actos violentos en un 35% y aumentó el emprendimiento juvenil en un 20% (p. 34).

El trabajo de DZUL et al. (2020) estudia la gestión del conocimiento como una vía para ejecutar la innovación y el aprendizaje organizacional en el ámbito de las organizaciones educativas (p. 23). La problemática estudiada consistía en la pérdida de saberes importantes por no sistematizarse y ninguna cultura de aprendizaje continuo (2020, p. 28). Ellos se planteaban cómo, a partir de una adecuada gestión del conocimiento, las instituciones bien llevadas pueden favorecer una formación más motivada y rica, así como más enriquecedora. De carácter cualitativo, sus estudios de caso se han desarrollado en tres universidades diferentes y la conclusión que han llegado es que aquellas universidades que tenían comunidades de práctica, lugares donde reunir reflexiones y contar con repositorios compartidos para el conocimiento, incrementaban el rendimiento del profesorado y las prácticas pedagógicas con un 25% (p. 56).

DZUL et al. (2020) llevaron a cabo una investigación centrada en la innovación sostenible como pilar estratégico para las empresas en crecimiento (p. 45). El problema radicaba en que muchas pymes consideraban la innovación sostenible como un lujo y no como una necesidad estratégica (p. 19). El objetivo fue demostrar que implementar prácticas de sostenibilidad e innovación simultáneamente permitía una ventaja competitiva real. Se usó una metodología cuantitativa con encuestas a 120 empresas medianas de diversos sectores. Los resultados mostraron que aquellas que integraron ambas dimensiones lograron reducir costos operativos en un 18% y aumentar la fidelidad del cliente en un 30% (p. 9).





El investigador Salcedo (2022) llevó a cabo un estudio que tenía como objetivo general el analizar el impacto que podía tener el liderazgo transformacional en la toma de decisiones estratégicas en empresas tecnológicas de Latinoamérica (p.23). En este caso la problemática a tratar giró en torno a cómo las empresas no estaban preparadas ante los repentinos cambios del entorno causando que las decisiones fueran muy reactivas y con poco enfoque en futuro próximo (p. 56). El objetivo era descubrir cómo el estilo de liderazgo puede tener un efecto positivo en la identificación de decisiones más correctas, adaptativas y sostenibles (p.23). La metodología utilizada fue cualitativa y a partir de entrevistas a veinte líderes empresariales, los resultados obtenidos indican que aquellos líderes que practicaban habilidades como el pensamiento crítico, la visión compartida o la gestión del cambio, eran aquellos que tomaban mejores decisiones que lograban reducir los errores estratégicos en un 30% (p.67).

Afghah et al. (2023) llevaron a cabo un estudio sobre la RSE y el desarrollo comunitario en territorios de posconflicto en Colombia e identificaron la desconfianza de las comunidades hacia las empresas, que eran vistas más como entes extractivos que cooperantes (p. 31). Con el fin de satisfacer los objetivos expuestos en el estudio, se trataba de cómo los programas de RSE podrían mejorar la confianza, el desarrollo local y la inclusión social. Se implementó un enfoque metodológico mixto mediante el uso de encuestas comunitarias y de análisis documental de 10 programas de carácter empresarial. Como conclusión del estudio se señala que la implicación de los líderes locales en la planeación de la empresa suponía un aumento del 40% en la percepción positiva de las comunidades (2023, p. 67).





Desarrollo de la agenda

Inflación – Banco de la república

En la visita de carácter empresarial que hizo el funcionario el día 28 de enero de 2025, al Banco de la República – sede Medellín, hubo diferentes temas que sin duda son importantes para entender el funcionamiento macroeconómico del país, especialmente aquel que resulta de la actuación de una de las instituciones más relevantes, el banco central en Colombia. Desde el inicio de la jornada, hubo un fuerte énfasis al hacer mención en torno a la misma estabilidad de precios, que constituye uno de los fines de ser del Banco de la República, y se destacó cómo este banco autónomo se esfuerza para mantener a raya la inflación, proteger así el poder adquisitivo de las personas y, claramente, el bienestar de la economía nacional.

Uno de los aspectos más destacados de la visita fue el extenso esclarecimiento del concepto de inflación, su medición a través del índice de precios al consumidor – IPC -, así como todo el efecto que produce cuando se encuentra fuera del rango meta. El funcionario explicó con claridad mediana cómo una inflación elevada deteriora el valor del dinero, erosiona los ingresos reales de las familias, y genera incertidumbre en los mercados, mientras que si la inflación es muy baja o negativa (deflación) actúa como freno al crecimiento económico. Se puso especial énfasis en la necesidad de implementar políticas monetarias activas y preventivas que permitan estabilizar los precios dentro de una banda que permita el avance sostenido de la economía.

También se estudió el funcionamiento de la política monetaria y el modo en el que el Banco de la República emplea ciertos instrumentos como la tasa de interés de intervención, las operaciones de mercado abierto o el control de la cantidad de base monetaria en términos de la intervención en el mercado del dinero para influir en determinada situación económica. Resultó, en particular, muy ilustrativo conocer cómo la Junta Directiva del banco toma decisiones con arreglo a la lectura de informes técnicos, a la información del entorno internacional y a los pronósticos de inflación, esto es, del alto grado de rigor y responsabilidad que existe en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se explicó el proceso de transmisión de la política monetaria desde la toma de decisiones de tasas hasta el acaecimiento del efecto





correspondiente sobre el consumo, la inversión y el crédito.

El recorrido ofreció la oportunidad de observar y de conocer el proceso técnico y logístico de fabricación y de emisión del dinero en los diferentes tipos existentes en nuestro país. Se explicó el tipo de diseño que tiene, cómo se produce y cómo se pone en circulación el papel moneda y las características de seguridad que permiten certificar su autenticidad. Por lo tanto, a pesar de que el recorrido fue eminentemente teórico-práctico con respecto a la política monetaria en el país (que sirvió a los participantes para contar con un conocimiento cabal y completo sobre su funcionamiento), permitió a quienes lo llevaron a cabo ver la importancia del Banco de la República como elemento clave de la conducción económica con la necesidad de contar con instituciones sólidas, autónomas y transparentes en los procesos de administración de la macroeconomía.

Resiliencia de la comuna 13

En la jornada correspondiente al día jueves 30 de enero de 2025, dirigida por los educadores y guías urbanos, tuvo lugar una experiencia profundamente significativa en la Comuna 13 de Medellín. Dicho recorrido permitió entre todos los participantes entrar en contacto en uno de los casos paradigmáticos de transformación social y resiliencia urbana en el país colombiano. En su momento, la Comuna 13 fue reconocida como uno de los lugares más peligrosos del país, atormentada por el conflicto armado, la violencia estructural, el narcotráfico y el estigma. Hoy en día, por el contrario, es un símbolo de resistencia, memoria colectiva y renacimiento cultural que es capaz de inspirar a los ciudadanos comunes y a los visitantes extranjeros.

A lo largo del recorrido del Graffitiour se fueron observando los diversos espacios urbanos en los que el arte, la música y la participación han sido elementos clave en el proceso de regeneración del tejido social. Las historias de dolor, de lucha y de esperanza fueron narradas, por los guías —habitantes de la comuna— a partir de los murales que cubren las calles escarpadas y de color. Se percibió de qué modo el arte urbano ha servido como forma de denuncia social y a la vez como mecanismo de reconciliación y medio de expresión de la identidad. Los grafitis no solo embellecen





el entorno, sino que narran la historia de una comunidad que decidió resistir creativamente frente a la adversidad.

Uno de los aspectos nucleares de la resiliencia de la comuna 13 ha sido la capacidad de auto organización y de autosuficiencia para llevar adelante procesos de transformación desde una misma, gracias al fortalecimiento de los liderazgos comunitarios, gracias a un trabajo articulado con las organizaciones sociales y gracias a los proyectos culturales que se han realizado. De esta forma, se ha logrado un descenso significativo de los índices de violencia, y con ello se han podido desarrollar sistemas de escaleras eléctricas públicas, se han podido mejorar frente a la infraestructura y la movilidad y, además, se ha favorecido la integración de la comuna con el resto de la ciudad, con ello se han podido generar posibilidades de desarrollo económico y social.

Este cambio positivo ha hecho que la Comuna 13 se convierta en un atractivo turístico internacional. Miles de visitantes anualmente llegan para conocer de cerca este caso de cambio social, lo que ha favorecido la economía de la zona y contribuido a la generación de trabajo para muchos jóvenes y artistas. Sin embargo, la visita también dio lugar a reflexionar sobre los retos que continúan vigentes: la lucha por prevenir procesos de gentrificación, la defensa de la memoria histórica, y el avance en el fortalecimiento de los procesos comunitarios, pero sin vaciar de su contenido su realidad. En definitiva, la estancia en la Comuna 13 dio lugar a una enseñanza importante sobre lo que una comunidad puede cambiar, reconstruir, sanar y proyectarse hacia el futuro con dignidad y esperanza.

Epm – Sostenibilidad y ambiente

La visita empresarial a Empresas Públicas de Medellín (EPM), que tuvo lugar el 28 de enero de 2025 y desde el edificio inteligente de EPM), acercó a quien asistiera a conocer de primera mano el modelo de una de las empresas más emblemáticas e influyentes del país. Durante el recorrido institucional y la charla técnica se expusieron e interpelaron temas clave en torno al compromiso social, ambiental y económico de EPM, reafirmando que su modelo de negocio está orientado hacia el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo. Se ha podido comprobar cómo EPM no es





únicamente una empresa de servicios públicos, sino que es, a su vez, un actor estratégico de transformación social en la ciudad de Medellín y en Colombia.

Uno de los principales aspectos que se discutieron en el encuentro fue el enfoque de sostenibilidad que atraviesa toda la operación de la empresa, que sus representantes apuntaron a ser una empresa que articula todos sus proyectos en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando el enfoque ambiental, social y económico en sus procesos de gestión. Desde la gestión responsable del recurso hídrico hasta la gestión de energías limpias, esta empresa ha demostrado que sí es posible generar valor económico sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, como puede ser la generación hidroeléctrica, el tratamiento de aguas residuales, la gestión de residuos y la expansión de redes de gas natural domiciliario, por ejemplo.

Se hizo hincapié en los diversos servicios que presta EPM: energía eléctrica, agua potable, saneamiento, gas de red, telecomunicaciones (a través de sus filiales) y las soluciones en energías renovables. Los servicios de la empresa no sólo sirven a millones de usuarios de Medellín y otras zonas del país, sino que también fomentan la equidad social y la mejora en la calidad de vida de las comunidades más vulnerables. Ejemplos como la electrificación rural, los subsidios para los estratos más bajos y los programas de educación ambiental fueron destacados como ejemplos de su compromiso con lo público.

Para terminar, se hizo una reflexión acerca de la historia de EPM desde su creación hasta la época actual, una de las empresas más fuertes y admiradas del país, por su eficiencia, su forma de ejercer el gobierno corporativo y su capacidad de innovar. EPM no sólo está a la cabeza en cobertura y en tecnología, también supo consolidarse como una empresa pública moderna, sostenible y centrada en el desarrollo territorial. La visita dejó claro y resonante el modelo EPM como una expresión de una empresa bien gestionada que es motor de progreso, inclusión y sostenibilidad.





Culturización en el metro de Medellín

El 31 de enero de 2025 tiene lugar el desplazamiento empresarial a la sede administrativa del Metro de Medellín, acompañados por la delegación de docentes de ciencias empresariales, y las personas asistentes pudieron conocer de primera mano cómo se constituye el funcionamiento, la filosofía institucional, el impacto urbano y el impacto social que puede llegar a tener uno de los sistemas de transporte más emblemáticos y transformadores de la historia de Colombia, una experiencia clave para comprender cómo el Metro de Medellín ha dejado de ser una infraestructura de movilidad simple y llana, para erigirse ante la sociedad como un auténtico proyecto de ciudad y de ciudadanía.

Uno de los bloques temáticos centrales que se desarrolla se refiere a la cultura Metro, un modelo que permite entrelazar valores tales como el respeto, la solidaridad o la pertenencia, en el cotidiano uso de dicho sistema. Los funcionarios explicaron cómo esta cultura Metro ha sido determinante para mantener en alto los niveles de servicio, limpieza, puntualidad y convivencia típicos del sistema, e incluso cómo ha sido emulada ya por otros sistemas de transporte de América Latina. A través de campañas educativas, talleres comunitarios y/o convenios con instituciones, el Metro ha sabido construir una cultura del sentido de la responsabilidad que ha hecho del Metro de Medellín un sumatorio clave para su éxito y sostenibilidad.

Asimismo, se puso de manifiesto todos los componentes técnicos y logísticos de la operación: el control centralizado del tráfico ferroviario, los procesos de mantenimiento de trenes, la planificación de los itinerarios, y la coordinación de las estaciones con las líneas. Se hizo hincapié en que el Metro de Medellín no solo articula trenes, sino también cable aéreo, tranvía, buses alimentadores y, más recientemente, sistemas de bicicletas públicas, pudiendo consolidar así un modelo de movilidad integrada y multimodal. La mencionada integración ha sido clave para garantizar el acceso a zonas históricamente excluidas y mejorando la conectividad territorial, y reduciéndolas brechas de la movilidad urbana.

Otro elemento fue el lugar que tuvo el Metro como generador de desarrollo tanto urbano como social. Los funcionarios explicaron cómo el sistema ha contribuido





a la regeneración de barrios, al incremento de la actividad económica local y al fortalecimiento de las relaciones comunitarias. Exhibieron también datos sobre sostenibilidad ambiental, como la disminución de emisiones por la aplicación del transporte eléctrico, o los proyectos de futuro en lo concerniente a la propuesta de ampliación, a la innovación tecnológica o a las energías limpias. El Metro de Medellín no puede entenderse como un sistema de transporte más, sino como una política pública que opta por una ciudad más equitativa, eficaz y humana.

Lecciones aprendidas de la aviación

En la sesión titulada Las Lecciones Aprendidas de la Aviación, que se desarrolló la tarde del lunes 27 de enero, el tutor planteó una reflexión profunda y clara sobre cómo las decisiones de la alta dirección pueden influir de forma directa y, a veces, irreversible en la operativa, la estabilidad y hasta en la vida de una organización. Alejado de ser un discurso especializado se trató de una conversación humana, marcada por un giro crítico y analítico que dejaba entrever la realidad fuera de los números. La aviación, como bien supo expresar el tutor, es uno de los sectores donde no hay error, y por tanto, constituye una fuente de conocimientos elementales para cualquier tipo de industria.

Uno de los conceptos que se repitió en el transcurso de la sesión fue el de la gestión preventiva. El tutor insistía en el hecho de que, en las empresas, como en los aviones, hay que anticiparse a los problemas, no sólo reaccionar inmediatamente cuando ya resulta muy tarde. Para mostrar esta cuestión, realizó varios ejemplos, pero hay uno que se centró especialmente la atención de los asistentes: el vuelo LA4292 de LATAM. Este evento tuvo lugar en marzo de 2022, se expuso no como una simple anécdota sino como la forma más clara de lo que sucede cuando las diferentes advertencias son desoídas y la acción se posterga ante aquellos riesgos que son conocidos.

El caso narrado fue impactante. LATAM, una de las aerolíneas más importantes de América Latina, operaba una aeronave Airbus que presentaba desde hace más de 17 años una falla recurrente en el tren de aterrizaje delantero. A pesar de que este defecto ya había sido reportado por otros operadores y de que existía





documentación técnica al respecto, las soluciones se venían posponiendo. Fue solo hasta febrero de 2022 que se emitió una directiva que obligaba a actualizar protocolos y manuales de operación. Sin embargo, la implementación fue lenta. Apenas 39 días después de dicha directiva, la falla ocurrió en un vuelo en Rionegro, Antioquia. El avión no pudo activar el tren de nariz correctamente, lo que paralizó la operación de LATAM por más de 14 horas. La cifra de pasajeros afectados fue alarmante: más de **21.000 personas** tuvieron que ser compensadas, sin contar el golpe a la imagen de la aerolínea.

El tutor enfatizó que, más allá del aspecto técnico que las decisiones incorrectas aletean, este tipo de cuestiones revelan cómo una mala decisión puede reproducirse y, además, tener efectos masivos. No tan sólo fueron pérdidas ricas, fue una erosión de la confianza de los usuarios, de la credibilidad de la marca; fue la disminución de la moral de todo el equipo humano que había detrás de la operación. A partir de la discusión de este caso, se generó un rico diálogo con los alumnos que hablaba de la importancia que tienen los gerentes para actuar no sólo con eficiencia, sino también con conciencia, visión a largo plazo y un auténtico compromiso con la seguridad y el bienestar común en un entorno de riesgos compartidos. La aviación, en su rigor y exigencias, fue un espejo de cualquier organización que quiere perdurar: la opción de fallar no siempre está, pero la opción de ignorar sí lo está y suele costar muy caro.

Aprendizajes y compromisos – Fogata

En este taller de experiencias, fue mucho más que una acción académica: fue un instante de análisis grupal, un entorno de carácter íntimo donde el saber científico y la pasión se entrelazaban en torno al calor simbólico de un fuego del hogar. Esta vivencia, que hizo el cierre de una jornada intensa de vivencias empresariales y de aprendizajes experimentales, hizo posible que las y los participantes pudieran detenerse, recuperarse y mirarse en el interior. Ya no se contrastaba referirse a empresas, a cifras, a cuestiones de decisiones gerenciales, sino de hablar de nosotros mismos: de lo que aprendimos, de lo que nos afectó, de lo que llevamos adentro.

La fogata, encendida en la noche estrellada, cual ritual ancestral, supuso un





punto de encuentro humano. En ella los estudiantes intercambiaban sus vivencias, sus temores, sus aprendizajes, sus anhelos. No hubo juicio alguno, sólo escucha. La impresión del momento fue comprobar el tránsito de lo vivido durante los días en que se gestionó el encuentro entre la resistencia de la Comuna 13, la solidaridad social de EPM, la exigencia del Banco de la República, la exactitud del Metro y los aprendizajes sobre aviación, pasando de la teoría al espacio de lo personal, de lo íntimo: cada palabra alimentada en el fuego suponía una ofrenda de compromiso: con el futuro, con la sociedad, con uno/a mismo/a.

Los educadores condujeron el taller con sensibilidad y empatía. El docente hablaba de que cada experiencia se debe tornar en aprendizaje de algo que quede grabado más allá de las páginas de un cuaderno o de la memoria a corto plazo. A mí me gustaba cómo el docente encargado de las actividades nos acercaba a la idea de que el compromiso no es una promesa que se hace de manera superficial, sino que es una forma de vivir, la elección permanente por la excelencia, la ética y el servicio. Ambos convergieron en algo fundamental: la transformación profesional comienza con la transformación personal. Porque no se trata simplemente de ser buenos haciendo lo que hacemos; se trata de ser conscientes de para qué lo hacemos.

Este cierre supuso un gesto de invitación a seguir el trayecto del camino con humildad, pero también con determinación. Para mirar cada empresa no tanto solo como una organización productiva sino como un espacio donde es posible sembrar bienestar. Para no perder nunca de vista que tras cada decisión existen siempre personas, comunidades y futuros que son posibles. La fogata final no pudo y no puede ser solo un cierre: erigió una semilla encendida en cada uno de nosotros, una semilla dispuesta a arder en compromiso, en pasión y en propósito allí donde vayamos. Porque, como quedó claro aquella noche, el conocimiento que no transforma no basta. Y el profesional que no se compromete en el camino se queda a medio camino.





Metodología

El presente informe se desarrolló bajo un enfoque metodológico cualitativo con fines exploratorios y descriptivos, orientado a comprender en profundidad las vivencias, aprendizajes y reflexiones surgidas durante el desarrollo de las experiencias académicas y organizacionales vividas en Medellín. Esta metodología permitió captar no solo los datos observables, sino también los sentidos, emociones, y representaciones que los participantes construyeron en torno a temas como el liderazgo, la resiliencia, la sostenibilidad, el aprendizaje organizacional y el compromiso social. A lo largo del proceso investigativo, se priorizó la inmersión en los contextos observados, buscando interpretar desde una mirada crítica la realidad organizacional, educativa y comunitaria a partir del contacto directo con sus protagonistas.

El estudio se apoyó en técnicas de observación participante y en la elaboración de notas de campo, que permitieron registrar de manera detallada tanto las dinámicas internas de las organizaciones visitadas como las interacciones generadas en conferencias, talleres experienciales y momentos de reflexión colectiva. Estas notas fueron clave para captar aspectos subjetivos como el lenguaje corporal, los símbolos culturales y las emociones expresadas por los participantes y facilitadores. Asimismo, se recurrió al análisis documental de materiales entregados por las empresas e instituciones, así como de bibliografía académica pertinente, lo cual permitió contrastar la experiencia vivida con referentes teóricos actuales, enriqueciéndola desde un enfoque académico y crítico.

La elección de esta metodología respondió a la naturaleza del objeto de estudio: las experiencias significativas y los aprendizajes transformadores no pueden ser reducidos a datos cuantificables, sino que requieren ser interpretados desde la complejidad de lo humano, lo simbólico y lo organizacional. Por ello, el análisis no solo se centró en describir lo observado, sino en comprender los sentidos que emergen de las prácticas, los discursos y las estrategias observadas, permitiendo identificar tensiones, contradicciones, aciertos y desafíos en la gestión del conocimiento, el liderazgo con propósito, la innovación sostenible y la transformación cultural. Esta estrategia metodológica también favoreció una lectura crítica de las experiencias,





reconociendo su valor formativo no solo en términos académicos, sino también éticos, sociales y profesionales

Fases de visita

Durante la experiencia académica en Medellín se desarrollaron varias actividades clave. El 28 de enero se visitó el Banco de la República, donde el economista explicó temas sobre inflación, política monetaria y emisión del dinero. Ese mismo día, se recorrió la Comuna 13, destacando su transformación social y cultural que la llevó de ser un territorio violento a convertirse en un referente turístico mundial. Luego, en el Centro de Formación Los Pomos de EPM, se abordó el compromiso de la empresa con la sostenibilidad a través de sus servicios públicos.

El 31 de enero se visitó la sede del Metro de Medellín, donde los funcionarios presentaron la cultura metro y su impacto en la movilidad y transformación social. También se participó en la sesión “Lecciones Aprendidas de la Aviación”, con el respectivo tutor, quien analizó el caso del vuelo LA4292 de LATAM, resaltando la importancia de la prevención y la toma de decisiones responsables. Finalmente, la experiencia cerró con un taller experiencial y una fogata de despedida, donde se reflexionó sobre los aprendizajes adquiridos y el compromiso personal y profesional de cada participante.





Logros obtenidos

Durante el periodo de la formación en la ciudad de Medellín se lograron aprendizajes que eran muy significativos y que reforzaron el conocimiento teórico y práctico de los estudiantes en relación con el tema de gestión organizacional, sostenibilidad empresarial y transformación social. Las distintas visitas empresariales fueron la oportunidad de ver de manera directa cómo las decisiones estratégicas inciden en el funcionamiento y en la reputación de las instituciones, a la vez que se eran interiorizados conceptos como el de política monetaria, cultura organizacional o responsabilidad social, por citar algunos. La vivencia y el conocimiento aportado por ese acercamiento existencial a las instituciones favoreció generar un nuevo tipo de conocimiento académico que conllevó herramientas prácticas, de actualidad y que ampliaban la formación profesional de los participantes.

En segundo lugar, cabe destacar el incremento en la capacidad crítica y analítica, ya que las alumnas y alumnos contrastaron la teoría de la clase con la realidad, dando pie así a la reflexión de implicaciones éticas, sociales y económicas de las decisiones en los diferentes casos empresariales. Al mismo tiempo, se pusieron en práctica algunas habilidades blandas, como la capacidad de trabajo en grupo, la empatía, la comunicación eficaz y la escucha activa, que son imprescindibles para afrontar con sensibilidad y liderazgo los desafíos con los que nos enfrentamos en la actualidad laboral. Las dinámicas de trabajo, fomentadas tanto por profesorado como por expertas o expertos y actores sociales, también permitieron ampliar la visión sobre retos y oportunidades a las que se enfrentan las organizaciones hoy en día.

Finalmente, se materializó un compromiso con el entorno social a través de una experiencia directa, pero no a través de comunidades resilientes y empresas responsables en términos de sostenibilidad y bienestar colectivo; sino que además el contacto con experiencias concretas pasó a ser un motivo para fomentar el compromiso con el rol profesional al que cada uno y cada una se encuentra destinado o destinada. Por otro lado, la conjunción de los logros alcanzados produjo un impacto positivo en lo que se refiere al desarrollo personal, académico y profesional de los estudiantes, que sentó las bases para la proyección futura en el entorno laboral cambiante y complejo en el que estos y estas se verán abocados a participar.





Conclusiones y/o resultados

La experiencia vivida en Medellín sirvió como nexo para integrar la teoría con la realidad empresarial, institucional y comunitaria. De cada visita, cada taller, cada conferencia, el alumnado extraía información no sólo sobre la sostenibilidad, la toma de decisiones estratégicas, la resiliencia o la responsabilidad social en sí misma sino cómo estas se insertan en realidades concretas con las que los estudiantes se encontraban y que les hacían abrir la mirada crítica y reflexiva ante los problemas que deben afrontar las organizaciones en la actualidad. La pluralidad de los escenarios tocados -entidades financieras, servicios públicos, comunidades en cambio, ofrecía un panorama amplio de los impactos que la gestión consciente y comprometida puede llegar a tener.

En suma, esta experiencia permitió consolidar aprendizajes significativos que fortalecen el perfil profesional de los participantes, promoviendo una actitud ética, empática y orientada al cambio positivo. La reflexión constante, el intercambio con expertos y la conexión con realidades sociales complejas fomentaron una formación más humana, íntegra y alineada con las demandas de un mundo en evolución. Este tipo de espacios, más allá de lo académico, deja una huella profunda en quienes están llamados a liderar procesos transformadores en sus futuros campos de acción.





Bibliografía

- Afghah, M., et al. (2023). Hard dimensions evaluation in sustainable supply chain management for environmentally adaptive and mitigated adverse eco-effect environmental policies. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 5044-5067. Scopus. <https://doi.org/10.1002/bse.3407>
- Aguirre, G. P. (2023). *Módulo de Panadería y Pastelería en el Aprendizaje de estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva, La Libertad, 2022*. <https://repositorio.une.edu.pe/items/5a99f024-f02c-44c7-bba7-b7324ae6a050>
- Barrantes, L., & Marín, E. V. (2020). El papel de las habilidades transferibles y el aprendizaje vivencial en la formación universitaria de docentes de inglés. *Márgenes Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1(2), 120-137.
- Bonnett, D. (2021). Katherinne Mora Pacheco. Entre sequías, heladas e inundaciones. Clima y sociedad en la Sabana de Bogotá, 1690-1870. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2019. 266 páginas. *Anuario colombiano de historia social y de la cultura*, 48(2), 480-484.
- DZUL, B. R. S., et al. (2020). El turismo cultural y sus construcciones sociales como contribución a la gestión sostenible de los destinos turísticos. *Rosa Dos Ventos*, 12(2), 406-428.
- Ferreya, R. (2013). Discourse on constitutional law. Primary colors. *Cuestiones Constitucionales*, 29, 109-161. Scopus. [https://doi.org/10.1016/s1405-9193\(13\)71292-7](https://doi.org/10.1016/s1405-9193(13)71292-7)
- López, J., M. et al. (2022). *Tendencias de la sostenibilidad ambiental en el contexto global y colombiano. En José Acosta López et al. (Ed.). Ejercicio de la ética profesional en contadores y administradores en empresas solidarias en el departamento de Córdoba*. Editorial Unisinú, pp. 29-44. Libro digital. ISBN: 978-958-5141-66-7.
- Mora, M. L., et al. (2020). Aprendizaje basado en simulación: Estrategia pedagógica en fisioterapia. Revisión integrativa. *Educación Médica*, 21(6), 357-363. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.11.001>
- Olis Barreto, I. M., et al. (2019). Management, adaptability and resilience, key factors in reorganization's process in Colombian business environment. *Espacios*,





40(6). Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061624726&partnerID=40&md5=9edb15d5f5c186f4ffd0a9fdfa3f2f87>

Salazar, A. (2023). *El liderazgo social*. Bogotá: Editorial Planeta.

Salcedo, J. B. (2022). Political culture, organizational culture and managerial leadership from the perspective of complexity. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 10(2), 81-87. Scopus. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>

Seas, A. H. (2023). *Sostenibilidad socioeconómica de la producción de leche en los sistemas de producción agropecuaria con componente vacuno en las crianzas familiares*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/9685>

Urriza, M., & Cebollada, J. (2013). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: Internet vs. Tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2), 108-122. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.07.002>





Póster – Infografía

Ilustración 1. Infografía 1.

EXPERIENCIA DE CAMPAMENTO

CAMPAMENTO EMPRESARIAL

Resumen

El presente informe está orientado a las experiencias académicas en la ciudad de Medellín. Las visitas permitieron entender el uso práctico de muchas de las ideas organizacionales que se habían tratado en el marco teórico, siendo la inflación, la política monetaria, la resiliencia territorial, el compromiso comunitario, la sostenibilidad del negocio y la gestión estratégica algunos de ellos

Inflación - Banco de la república

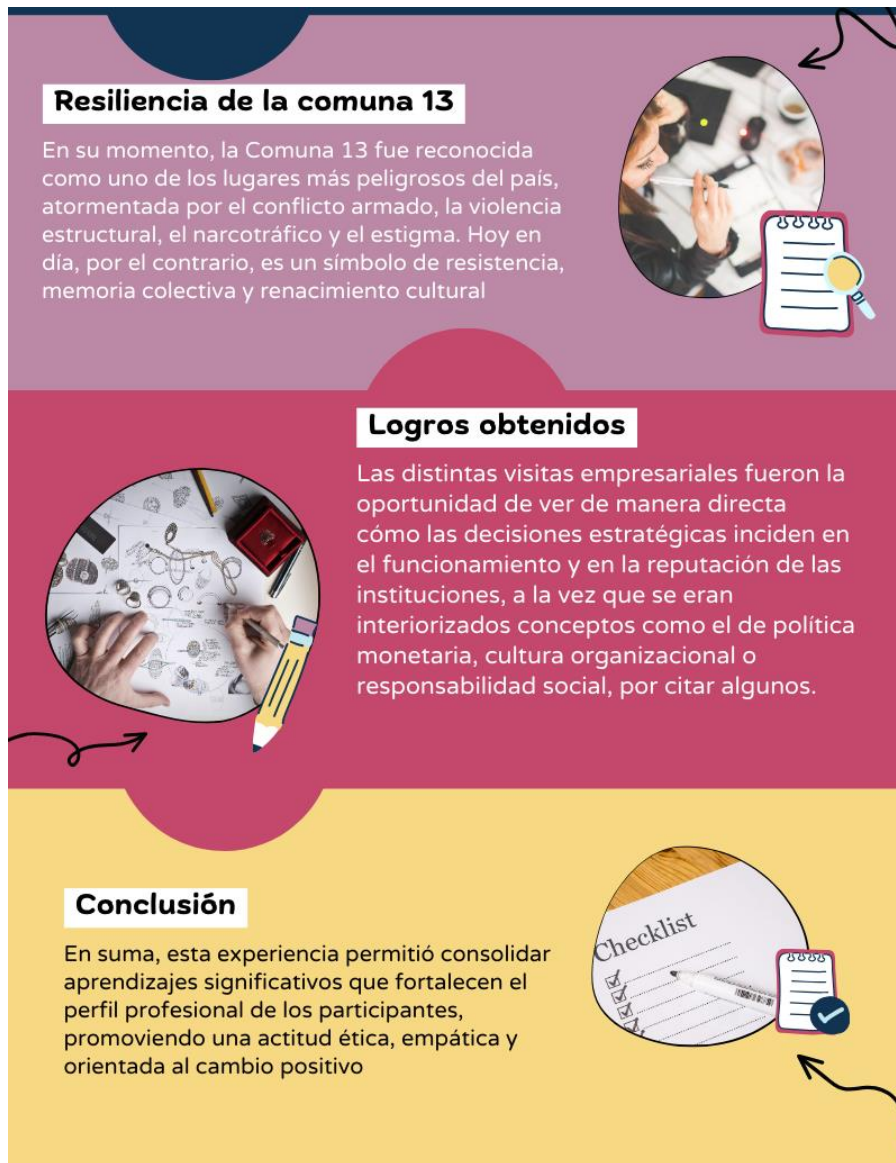
Desde el inicio de la jornada, hubo un fuerte énfasis al hacer mención en torno a la misma estabilidad de precios, que constituye uno de los fines de ser del Banco de la República, y se destacó cómo este banco autónomo se esfuerza para mantener a raya la inflación, proteger así el poder adquisitivo de las personas y, claramente

Fuente: Elaboración propia (2025).





Ilustración 2. Infografía 2.



Fuente: Elaboración propia, (2025).



Anexos

Ilustración 3. Evidencia fotográfica 1.



Fuente: Elaboración propia, (2025).

Ilustración 4. Evidencia fotográfica 2.



Fuente: Elaboración propia, (2025).





Ilustración 5. Evidencia fotográfica 3.



Fuente: Elaboración propia, (2025).

Ilustración 6. Evidencia fotográfica 6.



Fuente: Elaboración propia, (2025).

