

**Trabajo de Grado para el Título de Magíster en Mercadeo**

**HACIA LA EXPERIENCIA IDEAL DE RECIÉN  
EGRESADOS DE EAFIT BOGOTÁ**

**YADIRA ESCOBAR CHAPARRO**

**[jescob50@eafit.edu.co](mailto:jescob50@eafit.edu.co)**

### ***Agradecimientos***

El agradecimiento es una fuerza que mueve y cambia el mundo; construye confianza y moviliza. Por eso me tomaré libertades en esta sección. Este trabajo hubiese sido imposible sin toda la disposición y ayuda que he recibido de tantas personas. En primer lugar, gracias a EAFIT por ser mi lugar feliz... mi sitio de trabajo, mi escuela de posgrado y ahora, mi espacio de diseño. Gracias a Isabel Gutiérrez, directora de EAFIT Bogotá, por darme el impulso para este sueño; gracias a Isabel Gómez, Directora de Desarrollo Institucional y Egresados por emocionarte con este trabajo como si fuese tuyo; gracias Alejandra Ramírez, jefa del Centro de Egresados por entusiasmarme con mis ideas chococacas; Gracias Mauricio Bejarano, jefe del Departamento de Mercadeo de la Escuela de Administración y director de este proyecto, por no aburrirme con mi intensidad y por toda tu paciencia. Gracias Juan Estaban Escalante, coordinador del MBA, y Hernán Herrera, coordinador de la Maestría en Administración Financiera, por su disposición para 'pensarse' la relación con nuestros egresados en Bogotá. A Camilo Herrera, fundador de Raddar CKG, por su lectura, realimentación y ánimo en el desarrollo de este proceso.

A Carlos Castillo, Cristhy Coronado, Diego Ariza, Elías Castillo, Gustavo Serrano, Héctor Beltrán, Jorge Bautista, Juan Manuel Arias, Leonardo Patiño, Luz Karime Muñoz, Óscar Herrera, Rodolfo Miguel Molina, Ricardo Escobar Rúa, Tamara Matías, William Garavito, Juan Diez, John Harold Piragauta, Andrés Felipe Forero, Marlene Ardila, Sandra Sarmiento y Carolina Velásquez, mil y mil gracias por sus valiosísimas opiniones e insights. A mis papás, que se llenan de orgullo con cada uno de mis logros y a mis 'asistentes de investigación gatunos': Homero, Ariana y Lola, que tuvieron toda la paciencia del mundo en mis jornadas maratónicas frente al computador.

### ***Resumen***

Conocer la experiencia de usuario para el mercadeo ha sido un poderoso insumo que permite mejorar la propuesta de valor de los servicios, la relación con los usuarios y la comunicación. Para este proyecto de investigación, se propone la identificación de la experiencia de los recién egresados de los posgrados de la Universidad EAFIT en Bogotá y la generación de ideas que permitan abordar los retos que EAFIT en Bogotá tiene en el corto, mediano y largo plazo a partir de las capacidades existentes y el conocimiento de las necesidades de este grupo de interés.

Según el Itinerario 2030, - plan estratégico de la institución - se espera que el crecimiento de EAFIT se apalanque en sus sedes y para este trabajo se estudiará la situación de EAFIT Bogotá, siendo una plaza de importancia estratégica para la Universidad por su capacidad de proyección de las actividades misionales.

El servicio puede ser un diferenciador determinante de la oferta de valor de las instituciones de educación superior, por lo que esta propuesta es necesaria para tener insumos que permitan co-crear con los egresados la propuesta de valor, al tiempo que se fortalecen los lazos de la comunidad Eafitense en la ciudad. Este trabajo busca también aportar a los frentes y estrategias priorizados por EAFIT a través del Itinerario 2030 (EAFIT, 2018).

### ***Palabras clave.***

Diseño de servicios, instituciones de educación superior, experiencia de usuario en Universidades, Service Design

### ***Abstract***

Knowing the user experience for marketing has been a powerful input that allows improving the value proposition of services, the relationship with users and communication. For this research project, it is proposed to identify the experience of recent graduates of the postgraduate programs of the EAFIT University in Bogotá and the generation of ideas that will address the challenges that EAFIT in Bogotá has in the short, medium and long term based on existing capacities and knowledge of the needs of this stakeholder.

According to Itinerary 2030, - the institution's strategic plan - the growth of EAFIT is expected to be leveraged in its headquarters and for this work the situation of EAFIT Bogotá will be studied, being a place of strategic importance for the University due to its projection capacity of missionary activities.

The service can be a determining differentiator of the value offer of higher education institutions, so this

proposal is necessary to have inputs to co-create the value proposal with the graduates, while strengthening the ties of the Eafitense community in the city. This work also seeks to contribute to the fronts and strategies prioritized by EAFIT through the 2030 Itinerary (EAFIT, 2018).

## Índice de Tablas

Tabla 1: Promedio de Estudiantes por año.

Tabla 2: Programas ofertados por año

Tabla 3: Descripción de las categorías de Análisis Directivos y Coordinadores

Tabla 4: Descripción de las categorías de Análisis Egresados

## Índice de Imágenes

Imagen 1: Doble Diamante Service Design

Imagen 2: Doble Diamante Service Design para este proyecto

Imagen 3: Categorías de análisis de Egresados

Imagen 4: Categorías de análisis de Directivos

Imagen 5: Categorías de análisis de Coordinadores

Imagen 6: Sesión 1 de Ideación con Egresados de EAFIT sede Bogotá

Imagen 7: Sesión 2 de Ideación con Egresados de EAFIT sede Bogotá

Imagen 8: Concept poster 1 – Red de Egresados Influenciadores

Imagen 9: Concept Poster 2 – Rutas de Aprendizaje

Imagen 12: Concept Poster 5 –Familia EAFITENSE

Imagen 13: Concept Poster 6 – Big Data / cruce de información por temas de afinidad

Imagen 14: Concept Poster 7 – Área de Egresados en sedes

Imagen 8: Sesión de Filtrado con Directivos de EAFIT

## 1 Introducción

Los cambios en la forma cómo las instituciones de educación superior ven sus actividades misionales, cada vez son más notorios. Cambios que obligan a estas instituciones a replantearse en todas las dimensiones. Se pasa de pensar en una Universidad centrada la formación y la profesionalización; a una universidad con estrechos lazos con el sector productivo: Instituciones de Educación Superior que se ven y actúan como los laboratorios de innovación y desarrollo de las empresas y el sector público.

Este cambio en el contexto pone mayor énfasis en la necesidad de construir propuestas de valor que se adapten a las necesidades de los diferentes grupos de interés, de generar investigaciones que tengan aplicación en los contextos en los que las universidades conviven. Para el caso de la Universidad EAFIT, esta filosofía ha sido parte de su ADN desde el momento de su creación. Sin embargo, como su creación y desarrollo ha estado estrechamente ligado a Medellín, el crecimiento de sus sedes en otras ciudades ha tenido un ritmo mucho más conservador.

Elementos como la construcción de una comunidad de estudiantes y egresados fuerte, el relacionamiento con el sector público y privado de la región cundiboyacense son vitales para la potenciación de EAFIT en Bogotá.

Al ser la educación superior un servicio, el abordaje de su estudio debe tener en cuenta particularidades propias como la intangibilidad, la heterogeneidad, la simultaneidad entre la producción del mismo y su consumo, y su carácter perecedero. Por ello una experiencia de egresados con elementos identificables y medibles; y una propuesta de experiencia ideal ajustada al contexto de EAFIT Bogotá, será valiosa para el apalancamiento que se quiere lograr.

Otra de las características diferenciales de la educación superior como servicio es que los estudiantes no se ven, en la lógica del servicio, como clientes (Arbeláez, 2014). Puesto que las dos acepciones tienen implicaciones comportamentales y filosóficas importantes, para este trabajo se referirá a los consumidores del servicio de educación superior como estudiantes o usuarios. Otra precisión importante en el desarrollo de este proyecto es que, para efectos metodológicos, se considerarán recién egresados a quienes hayan obtenido su título entre 2014 y 2020. Esto para asegurar que los usuarios tienen presente los elementos actuales del servicio que EAFIT en Bogotá tiene para sus egresados.

Para esta propuesta de investigación, se revisa el contexto que origina la situación de estudio, se hace una revisión documental de los antecedentes de esta situación y se aproxima a conceptos como: 1) Service Design, desde la perspectiva de Lara Penin y 2) Cocreación de Experiencias, 3) Experiencia del Servicio en EAFIT.

Adicionalmente se detallan el alcance, la pregunta, los objetivos de investigación, los sujetos y las técnicas propuestas para abordar este trabajo.

## **2 Desarrollo**

### **2.1 Situación de estudio**

#### **2.1.1 Contexto que origina la situación de estudio**

EAFIT Bogotá fue fundada en 1989, por decisión del rector Guillermo Sanín Arango y el Consejo Superior vigente en ese año, con el fin de suplir tres necesidades específicas: expandir y estrechar las relaciones con el grupo de egresados residentes en la ciudad, facilitar los procesos de tramitación con entidades estatales y tener una oferta académica de cursos y de seminarios en educación continua. (Acevedo Jaramillo & Reino Gómez, 2014)

Hoy, EAFIT Bogotá cuenta con más de 2.600 egresados (Datos Centro de Egresados EAFIT, 2019), dos programas de maestría, un programa de especialización (EAFIT Bogotá, 2020) y planes de expansión para los próximos dos años con la construcción de una nueva infraestructura. En años anteriores, se ha operado bajo la modalidad de convenio con instituciones de educación superior como el CESA (Convenio firmado en 1989), la Universidad de la Sabana (convenio firmado en 1999) y Universidad San Buenaventura. No obstante, necesidades diferentes en el posicionamiento y operación de las instituciones involucradas en estos acuerdos llevó a su finalización (Dirección EAFIT Bogotá).

Desde que EAFIT comenzó a operar en Bogotá crecieron las actividades de Posgrados, Educación Continua (cursos abiertos, corporativos y Saberes de Vida), Innovación e Idiomas. Con estas líneas de operación, la Universidad buscó crecer físicamente ampliando la sede, proyecto que era posible con el POT aprobado en la alcaldía de Gustavo Petro (RCN, 2014). Sin embargo, por cuenta de la suspensión ordenada por el Consejo de Estado de dicho Plan, la Universidad tuvo la necesidad a apoyarse en la infraestructura hotelera para su operación.

Este hecho ha tenido y tiene impacto en los puntos de equilibrio financiero de las líneas de negocio (Informe de sostenibilidad, 2018), la flexibilidad/adaptabilidad de la operación y el posicionamiento de EAFIT en Bogotá en sus grupos de interés.

Desde sus comienzos en 1960, la Universidad EAFIT ha crecido de la mano del sector productivo, inicialmente de Antioquia y hoy, de todo el país. El desarrollo de EAFIT ha pasado por varias etapas que pueden ser analizadas desde diferentes perspectivas. Desde la mirada de (Wissema, 2009), puede señalarse que EAFIT comenzó siendo una universidad de primera generación (formadora de competencias) luego a una de segunda generación (centrada en la investigación disciplinar y netamente académica) para apostar de lleno a ser una universidad de tercera generación (universidades

que generan investigación aplicada, multidisciplinaria y que sirve para obtener recursos desde el sector público y privado).

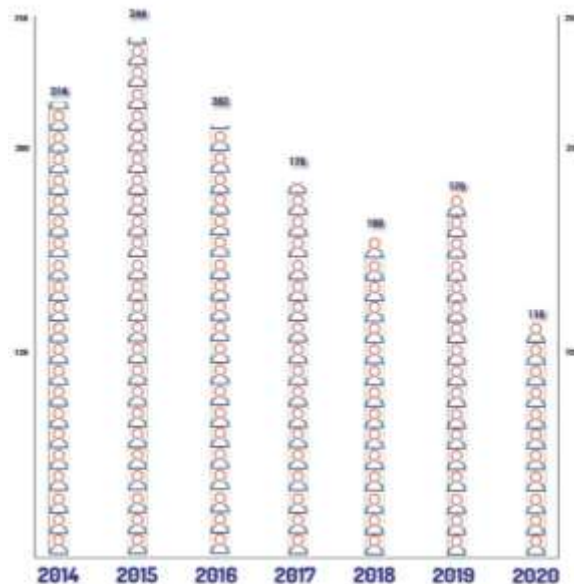
El proceso de transformación hacia una *Universidad de Tercera Generación* y hacia la consolidación en el contexto latinoamericano y colombiano ha significado para EAFIT afrontar desafíos originados en las especificidades culturales, sociales y económicas. Según Wissema, J. ( 2009) EAFIT, como todas la Universidades que transitan hacia la *Tercera Generación*, debe enfrentar retos como:

- Los costos crecientes de la investigación de primer nivel y la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiación.
- Empresas impulsadas por la tecnología cultivan investigación fundamental.
- La globalización que ha creado tres escenarios de competencia para las universidades: por los mejores estudiantes, los mejores académicos y los mejores contratos de investigación.
- Rol emergente de las universidades como parte activa de la economía basada en el conocimiento, lo que implica la explotación activa de la Investigación y el Desarrollo.
- El aumento de la investigación interdisciplinaria.
- La bifurcación entre la educación estándar y la educación para la élite intelectual.
- El aumento de las instituciones autónomas de investigación con financiación gubernamental.

Y si bien es cierto que estos desafíos son gigantescos, el hecho de hacer la elección organizacional consciente de ser de *Tercera Generación* brinda una mayor libertad a EAFIT para escoger su propio camino (Inducción EAFIT Bogotá, 2019).

Otra arista en esta situación es la variación del número de estudiantes de EAFIT Bogotá desde 2014, al pasar de 214 a 150 en 2018. Este fenómeno puede ser explicado por la disminución del número de programas ofertados, puesto que en 2016 se dejó de ofrecer la Especialización en Mercadeo (Dirección EAFIT Bogotá, Universidad EAFIT, 2018).

Tabla 1: Promedio de Estudiantes por año.



Fuente: Analista de Posgrados EAFIT Bogotá

Tabla 2: Programas ofertados por año

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
						MAESTRÍA EN MERCADERO (C.E.)	
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN							
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADERO		ESPECIALIZACIÓN EN MERCADERO	ESPECIALIZACIÓN EN MERCADERO				
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MDA)
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS		ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

Fuente: Analista de Posgrados EAFIT Bogotá

Al disminuir el número de estudiantes, el flujo de egresados también decae. Al disminuir los programas ofertados en la ciudad, se pierden terrenos de marca en los que el posicionamiento de EAFIT era fuerte en este espacio geográfico.

Con una comunidad de egresados eafitenses desagregada y con menor tasa de crecimiento anual, se disminuye uno de los principales motores de crecimiento y reputación para las organizaciones de servicio como las universidades: el voz a voz. Todo esto impacta la percepción de la institución en Bogotá y su capacidad de generar elementos identificatorios y de estatus entre su comunidad de egresados.

Ante los desafíos que este contexto presenta para la Universidad EAFIT y en especial para EAFIT Bogotá, gana relevancia mapear la experiencia actual, identificar los generadores de valor en ella y proponer una experiencia ideal que genere diferenciación para el grupo de recién egresados de EAFIT Bogotá.

### 2.1.2 Antecedentes de la situación en estudio

Frente a los antecedentes de este tipo de estudios en EAFIT vale la pena resaltar dos. El primero de ellos, orientado a ver la experiencia de usuario de estudiantes de Maestría en Mercaderío y de la Maestría en Administración en Medellín, realizado por Asuad Serna (2016). En esta investigación se indaga sobre la experiencia del servicio de estudiantes de maestría, en elementos de la experiencia como: expectativas, emociones y percepción de uno de los puntos de contacto más importantes de servicio educativo: el profesor.

Con estas indagaciones a través de entrevistas a profundidad, el trabajo aporta recomendaciones y elementos de mejora de la experiencia ofrecida por EAFIT a sus estudiantes de Maestría, profesores y

para los procesos académicos y administrativos involucrados. En este trabajo también se hace una adaptación de modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), con respecto a las expectativas deseadas, las adecuadas y la zona de tolerancia del usuario. Este avance se convierte en un referente certero que permitirá un mejor mapeo y cumplimiento de las expectativas de los recién egresados.

De pertinencia para este proyecto de investigación es también el trabajo de Pomares, Victoria (2017), el cual apunta a la construcción de un modelo de servicio para los estudiantes de la Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT en Medellín. Este es un estudio exploratorio, que incluyó la revisión de literatura, la extracción de las características del servicio, la selección de metodologías de diseño aplicables a instituciones de educación superior y sesiones de codiseño con estudiantes activos, egresados y colaboradores.

Con este aporte se dio continuidad al trabajo de (Asuad Serna, 2016), que también hace recomendaciones metodológicas de aplicación para próximos trabajos, como es el caso de esta propuesta. Adicionalmente, se retoman del trabajo de (Asuad Serna, 2016) las cinco dimensiones que los estudiantes de maestría esperan encontrar en su experiencia de estudio:

- Networking
- Instalaciones físicas
- Exigencia académica
- Aplicación práctica
- Internacionalización

Estas dimensiones son importantes para evaluar los elementos de la experiencia actual que la Universidad EAFIT en Bogotá ofrece a sus recién egresados.

Por otro lado, la revisión de las implicaciones de la creación de valor desde los entornos educativos es necesaria, especialmente desde la mirada del mercadeo. Por ello, un antecedente de valor para este proceso es el trabajo de Celuch, Bačić, Chen, Maier-Lytle, & Smothers (2018) por su aproximación a los estudiantes como consumidores y productos del servicio educativo; y por su acercamiento al *involucramiento* de los estudiantes como un elemento que genera balance en la orientación al consumidor desde las instituciones de educación superior. Adicionalmente, muestra la capacidad del proceso de co-creación para ser un motor en la extracción del valor ofrecido en las propuestas de las Universidades.

Según Celuch et al. (2018) esta co-creación no puede ser meramente llevada a *hacer cosas con los estudiantes*. Para que sea efectiva, debe ser intencional y eso requiere generar formas innovadoras de lograrlo. En este trabajo se hace una propuesta específica con relación a una plataforma web. Sin embargo, para efectos de acotamiento del objeto de estudio, no se tendrá en cuenta esta plataforma *per se*, sino los aportes teóricos y las implicaciones gerenciales expuestas.

Entender cómo medir la calidad de un servicio ha sido un constructo elusivo para el mercadeo por su intangibilidad, heterogeneidad y la inseparabilidad de la producción y el consumo. Por esto, tener un instrumento estructurado que permita medir las percepciones de los consumidores como el propuesto por Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry (1998) es de vital importancia para la revisión de la experiencia actual y para la proposición de la experiencia ideal de los recién egresados de EAFIT Bogotá.

Si bien es cierto que la propuesta de Parasuraman, A., Zeithaml, C., & Berry (1998) es inicialmente aplicable a los clientes actuales o pasados; esta característica no limita su aplicación en la presente propuesta de investigación por su versatilidad y adaptabilidad. Por otro lado, la propuesta inicial de SERVQUAL enfoca su aplicación en retails. Sin embargo, gracias al

trabajo de Asuad Serna (2016) es posible ver una adaptación de esta herramienta a contextos educativos, elemento crucial para esta propuesta de investigación.

### **2.1.3 Alcance**

Este estudio, geográficamente, se referirá solamente a Bogotá, teniendo en cuenta que este es el territorio de operación de la sede y se explorarán las experiencias de públicos como los recién Egresados de EAFIT en Bogotá entre los años 2014 y 2020.

### **2.1.4 Justificación**

EAFIT Bogotá se encuentra en un momento histórico decisivo. La Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Planeación, aprobó el Plan de Regularización y Manejo; y con ello se da luz verde a la construcción de una sede física. Esta inversión de dinero, recursos y talento humano implicará la apertura de nuevos programas de posgrado en la plaza, el traslado de líneas de negocio existentes en sedes como Medellín, Llano Grande y Pereira. Dirección EAFIT Bogotá (2018).

Por otro lado, las instituciones de educación superior, en general, enfrentan un proceso de desfinanciación por la transformación del programa Ser Pilo Paga a Generación E, lo que significó un recorte presupuestal del 50 % de los recursos destinados al programa. Para 2017, el 9% de los estudiantes de pregrado eran Ser Pilo Paga (Dinero, 2017). Todo esto, en conjunto con las tendencias que destruyen a las Universidades de Segunda Generación (Wissema, 2009) - como la globalización, la participación activa que se le exige a las universidades en la economía del conocimiento y el auge del ‘emprendimiento académico’ impulsado especialmente por las empresas de tecnología – exigen una especial atención a la construcción y entrega de la propuesta de valor.

La apuesta de EAFIT en su Itinerario 2030 (EAFIT, 2018) es inspirar vidas e irradiar conocimiento para forjar humanidad y sociedad. Con este propósito, una de las formas de ampliar el impacto de este propósito es potenciar la presencia de EAFIT en las diferentes regiones en las que se está, de tal forma que generen un apalancamiento efectivo en sectores como el educativo, el público y el privado.

También implica tener una comunidad eafitense fuerte en la ciudad, una comunidad que inspire, cree y transforme; en la que estudiantes y egresados que vivan en Bogotá se reconozcan y formen lazos que reafirmen la Impronta Eafitense, y para ello un referente espacial (sede física) y una experiencia de usuario impecable, son factores vitales para el éxito de esta empresa.

En un contexto tan volátil como el que actualmente se vive, la entrega de una experiencia superior parece ser no solamente un prerrequisito para el éxito, sino para la supervivencia de cualquier organización (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, 1998). Por ello, es pertinente esta reflexión para las instituciones de educación superior colombianas, en especial para la Universidad EAFIT.

El hacer una identificación efectiva de los factores de experiencia de los recién egresados en el servicio educativo ofrecido por EAFIT en Bogotá aporta al posicionamiento de la marca en la ciudad y la diferenciación efectiva a partir de una propuesta de valor efectiva y eficiente.

### **2.1.5 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio**

¿Cómo puede ser la experiencia ideal de los recién egresados de EAFIT Bogotá?

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Establecer las variables que determinan la experiencia de los egresados de posgrado en EAFIT Bogotá y generar alternativas que permitan ajustarla a sus necesidades

## **2.2.2 Objetivos específicos**

**2.2.2.1** Describir la Experiencia Actual de los recién Egresados de EAFIT Bogotá.

**2.2.2.2** Identificar las variables que generan satisfacción e insatisfacción en la experiencia de los recién Egresados de EAFIT Bogotá.

**2.2.2.3** Originar alternativas que permitan responder a las expectativas de los egresados de EAFIT en Bogotá.

## **2.3 Marco de referencia conceptual**

Para el avance de esta investigación exploratoria, este marco de referencia conceptual desarrolla tres conceptos, sin dejar de lado otros que den sustento teórico. Se abordarán entonces: 1) Service Design, 2) Cocreación de Experiencias, 3) Experiencia del Servicio en EAFIT.

### **2.3.1. Service Design**

Para Vargo & Lusch (2004), los servicios son la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de hechos, procesos y desempeños para el beneficio de otra entidad o la entidad en sí misma. Desde esta mirada, el cambio de una economía – en términos de constructo académico - con una lógica dominante centrada en bienes a una lógica dominante centrada en servicios, obliga a replantear el foco de análisis y la forma como se conciben e implementan estrategias en cualquier organización actual.

Parafraseando a (Grönroos, 2009), actualmente, las personas compran ofertas compuestas de bienes, servicios, información, atención personal, entre otros componentes. Así que, al ver el panorama general, las personas compran los beneficios que los productos y servicios les proveen. En el caso de la educación de posgrado, las personas esperan beneficios en su proyección profesional, calidad de vida y estimulación intelectual. Una forma de tener mayor vigencia en sus áreas de desempeño, así como validar la adquisición de competencias y habilidades que le conviertan en un talento más ‘deseado’. En este escenario, el cursar un posgrado es considerado una inversión de tiempo y recursos (Useche, 2017).

Para (Penin, 2018), los servicios son la base de la condición humana. Son entidades centradas en las personas, esencialmente relacionales y sociales. También temporales, porque las relaciones se desarrollan en el tiempo. En este sentido, la autora afirma también que los servicios no solamente son la base de la economía, sino también la base de las relaciones e interacciones sociales.

Para (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), el Diseño de Servicios es un enfoque centrado en el ser humano para definir la propuesta de valor de un servicio y diseñar la interacción y los modelos operativos. Este trabajo da como resultado componentes de servicio orquestados de manera intencionalmente que ofrecen mejores resultados para todos los participantes del servicio.

Para (Sangiorgi & Prendenville, 2017), el Service Design o Diseño de servicios es visto como un enfoque centrado en el ser humano, creativo e iterativo para la innovación de servicios. Un entendimiento que puede traducirse en el diseño de mejores Customer Journeys.

(Manhaes, 2017), en el desarrollo de su artículo *The importance of exposure to Service Design over its precise definition*, aporta una definición sobre el Service Design que es pertinente para el desarrollo de este proyecto de investigación: *Service design helps your organization better build valuable relationships with your stakeholders*.

El Service Design o Diseño de Servicios, en términos de (Penin, 2018), combina capacidades analíticas y creativas que permiten que personas con diferentes conjuntos de habilidades combinen sus enfoques y contribuyan. También, se entiende como la coreografía de personas, infraestructura, comunicación y componentes materiales de un servicio para crear valor para las múltiples partes interesadas involucradas.

Construir relaciones valiosas con los grupos de interés es uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones. Un reto que solamente puede ser abordado desde la co-creación de valor. Por esto, es necesario entender el Diseño de Servicios o Service Design desde cuatro bloques fundamentales:

#### 2.3.1.1 Journey

Para (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), el journey se entiende como el viaje conceptual en el que una persona se embarca para alcanzar un objetivo o satisfacer una o más necesidades. En el Journey se revela lo que el usuario hace, piensa, y siente. Estos elementos que ayudan a identificar oportunidades de mejoramiento de productos y servicios o la creación de nuevas propuestas u ofertas de valor.

Cuando se habla del journey se incluye el por qué los usuarios deciden hacer este tránsito, cuál es el valor creado y cuáles son sus impresiones al final del tránsito. En otras palabras, cuál es la *historia general*. Igualmente, se debe tener en cuenta los *momentos*, que se entiende como los eventos que tienen lugar en el desarrollo del journey. También se deben revisar las etapas, que en este contexto se entienden como clusters de eventos que revelan una narrativa útil para entender al usuario.

#### 2.3.1.2 Usuario

Para (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), en el marco del Service Design, el usuario debe ser visto desde tres enfoques: *El estado emocional*, que implica la revisión de emociones que están involucradas en la toma de decisiones, cómo los momentos o interacciones impactan su estado de ánimo, cómo el servicio se adapta al estado emocional del usuario. *El pensamiento las percepciones*, que se refiere al modelo mental del usuario. Involucra expectativas, suposiciones, y preferencias. *La conducta*, se refiere a las acciones especialmente aquellas relacionadas con las interacciones que el usuario tiene con el producto o servicio y qué hacen para abordar necesidades específicas. También, el cómo las acciones del usuario difieren de las esperadas por la organización.

#### 2.3.1.3 Ecosistema

Desde la perspectiva de (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), en el Service Design hay dos ecosistemas en colisión: el del usuario y el de la organización. Bajo esa lógica, la experiencia del usuario es un camino distintivo en la interacción de los dos.

Estos ecosistemas están compuestos de elementos como: *los canales*, que se puede definir como un medio de interacción con los usuarios; *los touchpoints*, que son las comunicaciones que logran interacción con el usuario; *las personas*, que en este contexto son los agentes del servicio, los posibles influenciadores de la decisión o de la experiencia (familia, amigos, colegas...); los *dispositivos* con los cuales las personas interactúan y el por qué lo hacen; las *relaciones*, es decir como las diferentes partes del ecosistema se relacionan, y especialmente aquellas que son causa-efecto; los *procesos y procedimientos*, que se relaciona con las regulaciones y cómo estas generan caminos, conductas y barreras en los usuarios y en los empleados.

#### 2.3.1.4 El Contexto

En el marco del Service Design, desde la perspectiva de (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), cuando se ve el contexto, se deben tener en cuenta elementos como el *lugar*, es decir dónde están los usuarios en el desarrollo de su journey y como esta ubicación geográfica impacta su experiencia; también el *tiempo*, en términos de la duración total, el tiempo empleado en cada etapa o momento, y qué piensan o sienten con relación a esa inversión de tiempo. También es importante la búsqueda de *secuencias* que develen patrones en el comportamiento de los usuarios y su impacto en los siguientes pasos del journey.

A partir de esta mirada desde el Service Design se pretende, a través de este trabajo de investigación, identificar elementos que permitan crear una experiencia ideal para los recién egresados de EAFIT en Bogotá, la cual integre una perspectiva holística y sistémica.

#### 2.3.2 Cocreación de Experiencias

En palabras de (Risdom, Chris. Quattlebaum, 2018), uno de los objetivos del Service Design en las organizaciones es generar una mentalidad centrada en los humanos y una propiedad compartida de las experiencias de usuario en la mayor cantidad de colegas posible.

Bajo esta lógica la co-creación es indispensable para generar experiencias que atiendan a las necesidades de nuestros usuarios y que generen valor para la organización. (Penin, 2018) señala los principios básicos del Service Design. Entre ellos, afirma que el *Service Design depende de la participación y el diseño conjunto*. Se trata de un entendimiento central de las personas como compañeros involucrados en el proceso de diseño en constante diálogo y no de manera jerárquica y que permite la generación de mejores ideas y nuevas relaciones. En pocas palabras, entregar bienestar a las personas.

En este punto es importante tener en cuenta que la clave para una co-creación productiva es el balance entre guiar conversaciones enfocadas sobre la experiencia y la libertad creativa que da lugar a las nuevas ideas. Todo esto manteniendo la empatía y el involucramiento en la relación.

Otro elemento vital en la co-creación, en términos de (Fuentes, 2016) es entender a los diferentes stakeholders involucrados, no como actores pasivos, sino como socios en el proceso; de tal forma que se logre mejorar la experiencia de servicio al tener en cuenta elementos más allá de los funcionales o financieros, sino aquellos de los usuarios/consumidores finales.

Para lograr este equilibrio, resulta relevante el uso de técnicas como los juegos de diseño y los dispositivos. También es necesario desarrollar capacidades como la escucha activa y empática; la facilitación de procesos y administración; la imaginación y visualización; la prototipación y el testeo; y el cambio organizacional.

Esta mirada es vital para el desarrollo de este trabajo puesto que a través de la co-creación se busca generar una experiencia ideal para el público de recién egresados de EAFIT en Bogotá.

### 2.3.3. Experiencia del Servicio en EAFIT.

En los trabajos de (Asuad Serna, 2016) y de (Ordosgoitia & Victoria, 2017), antecedentes del presente estudio sobre la experiencia de servicio en EAFIT, se tiene en cuenta el modelo SERVQUAL

(Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, 1998) señalan que el entregar un servicio de calidad superior parece ser un prerequisite para el éxito, si no la supervivencia, de los negocios y que, en ausencia de medidas objetivos, el medir la calidad de un servicio desde las percepciones de los consumidores es un acercamiento apropiado.

En la propuesta de medición que se hace con SERVQUAL, se enfoca en la medición de la calidad percibida, la cual es definida como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad. Difiere de la calidad objetiva, puesto que es un juicio o actitud global sobre la superioridad del servicio.

De esta propuesta, se derivan que las dimensiones de la calidad del servicio son:

- Tangibilidad
- Confiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Comunicación
- Credibilidad
- Seguridad
- Competencia
- Cortesía
- Comprensión / conocimiento del cliente
- Acceso

Si bien es cierto que en la generación de la escala, (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, 1998) indicó su uso en retailers, la versatilidad y validez de la escala la hace un buen instrumento para medir el servicio en instituciones de educación superior.

Adicionalmente, desde los aportes de Lagrosen et al., (2004), en educación superior se ha encontrado que las variables más significativas para medir la calidad del servicio o lo esperado desde la perspectiva de los estudiantes son:

- Colaboración corporativa
- Información y capacidad de respuesta.
- Cursos ofrecidos
- Instalaciones del campus

- Prácticas de enseñanza
- Evaluaciones internas
- Evaluaciones externas
- Instalaciones informáticas
- Colaboración y comparaciones.
- Factores posteriores al estudio
- Recursos de la biblioteca

Este trabajo integra los aportes de (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, 1998) y de (Grönroos, 2009), lo cual da cuenta de la especificación de los conceptos aportados con relación al objeto de estudio.

Por otro lado, (Hassan Montero & Martín Fernández, 2005) definen como *Experiencia de Usuario* la sensación, sentimiento, respuesta emocional, valoración y satisfacción del usuario respecto a un producto, resultado del fenómeno de interacción con el producto y la interacción con su proveedor. Llegar a este constructo ha implicado dejar de pensar solamente en las habilidades y procesos cognitivos del usuario, al incluir también el comportamiento emocional, compuesto por: “las **emociones evocadas** por el producto durante la interacción, el **estado de humor** del usuario y los **sentimientos** pre-asociados por el usuario al producto”

Los aspectos emocionales son vitales en la interacción del usuario por su afectación a los procesos cognitivos y por su impacto en la capacidad de atención, memorización, rendimiento del usuario y valoración del producto.

Por otro lado, en el trabajo de (Simó & Valencia, 2002) se hace una aproximación a la satisfacción del consumidor a través de la influencia de la disconfirmación y las emociones. En este contexto se entiende disconfirmación como la diferencia entre lo que el usuario espera cuando realiza una acción de compra. Así pues, la disconfirmación puede ser negativa (las expectativas no se cumplen) o positiva (se exceden las expectativas).

Otro de los hallazgos de este estudio de Simó & Valencia (2002) es que los consumidores experimentan agrado en el desarrollo del servicio, cuando se percibe una disconfirmación positiva. Desde un punto de vista práctico, puede afirmarse que cualquier factor que mejore el estado afectivo del consumidor durante el consumo, puede incrementar indirectamente la satisfacción del usuario. Lo anterior remarca la necesidad de mejorar el estado afectivo del cliente durante los encuentros de servicio. De esta forma, el lograr exceder las expectativas de los usuarios o consumidores se convierte en una variable de importancia para la construcción de experiencias en el desarrollo de esta propuesta de investigación.

De importancia para este proyecto de investigación es la mirada a la influencia del afecto positivo en el proceso de decisiones. Para ello, el trabajo de (Isen, 2001) es valioso por la revisión que incluye sobre el efecto del afecto positivo en la solución de problemas, la flexibilidad, y la innovación. También en situaciones de mercadeo como la aceptación de extensiones de marca, por ejemplo.

Por otro lado, se debe reconocer que el afecto positivo promueve la elaboración y el pensamiento innovador, lo que supone que los profesionales del mercadeo deben anticipar esto y trabajar con un pensamiento más profundo, y rico que conduzca a generar el afecto positivo.

Al ser esta propuesta de trabajo la construcción de una experiencia ideal para recién egresados de EAFIT en Bogotá, el tener en cuenta cómo las actitudes y satisfacción de los empleados y colaboradores llevan a la satisfacción del consumidor o usuario. De la investigación de (Isen, 2001) se sugiere que introduciendo el afecto positivo en el staff que interactúa con el público puede resultar en un mejoramiento de la respuesta de los usuarios o consumidores, la satisfacción y la lealtad.

## **2.4 Aspectos metodológicos**

### **2.4.1 Tipo de estudio: Exploratorio**

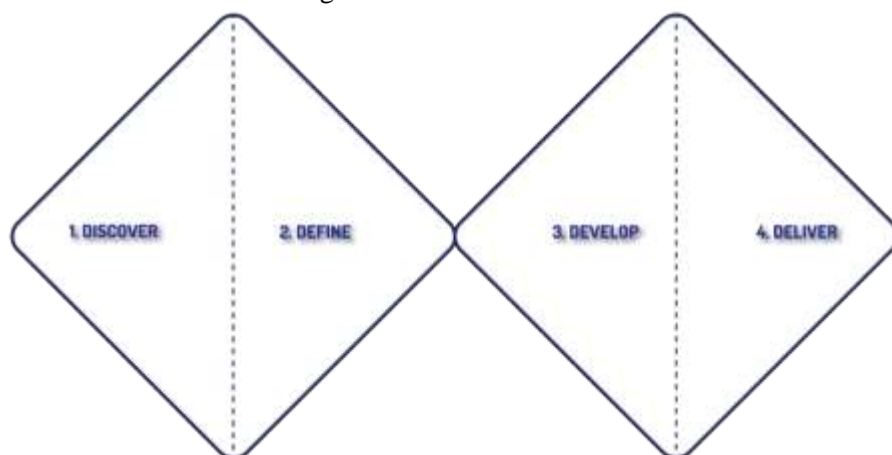
Este estudio se plantea con un nivel de profundidad descriptivo, tomando como base los estudios previos realizados en la sede Medellín de EAFIT.

Al ser un proyecto de Service Design se toma también como parte de la metodología el Doble Diamante, propuesto por el Design Council (Design Council, 2015). El Doble Diamante ayuda a encontrar soluciones a problemas complejos a partir de las necesidades de las personas o usuarios. Las etapas planteadas en esta metodología buscan entender realmente los problemas, al tiempo que se co-crean las soluciones con los directamente involucrados, iterando hasta llegar a la más ajustada para dar respuesta.

Este Doble Diamante cuenta con cuatro etapas:

- Discover: etapa en la que se reúne información, insights y se identifican las necesidades del usuario
- Define: limita el reto de diseño fundamental para la organización al encontrar sentido en todas las posibilidades encontradas en la etapa de *Discover o Descubrimiento*
- Develop: mejoramiento y refinación de ideas para la creación de las soluciones
- Deliver: alcance del proyecto cumplido

Imagen 1: Doble Diamante Service Design



Fuente: (Design Council, 2015)

### 2.4.2 Sujetos:

Con el propósito de entender el contexto en el que se realiza este proceso de Service Design, para este trabajo se tomaron como grupos de interés:

- Egresados de EAFIT Bogotá de programas como Especialización en Mercadeo, Especialización en Finanzas, Maestría en Administración Financiera y Maestría en Administración MBA.
- Coordinadores académicos de la Especialización en Finanzas, Maestría en Administración Financiera y Maestría en Administración, MBA; programas de posgrado que actualmente están activos en la sede.
- Directivos de EAFIT que tienen injerencia en la relación con los egresados como son la Directora de EAFIT en Bogotá, Directora de Desarrollo Institucional y Egresados y Jefa del Centro de Egresados.
- Colaboradores de EAFIT Bogotá.

### 2.4.3 Instrumentos:

- Guion de entrevista de profundidad.
- Entrevista a profundidad.
- Presentaciones guía-estímulo para las sesiones de filtrado.
- Grupo de co-creación.

### 2.4.4 Justificación en términos de la maestría

Conectar la oferta de EAFIT Bogotá con las necesidades de sus públicos de interés permite el cumplimiento de la misión institucional y aumenta el reconocimiento de la marca. Para esto, materias como Mercadeo de Servicios y Marketing Digital, de la Maestría en Mercadeo facilitan el conocimiento de estas necesidades, el mapeo de la experiencia actual y construcción de una experiencia ideal que facilite la entrega de la propuesta de Valor de EAFIT.

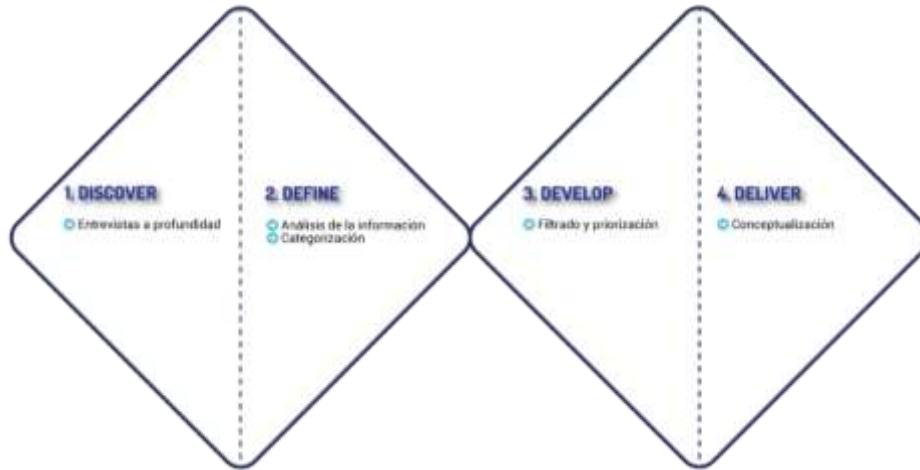
## 2.5 Productos esperados del trabajo de grado

- Generación de ideas que permitan abordar los retos que EAFIT en Bogotá tiene en el corto, mediano y largo plazo a partir de las capacidades existentes y el conocimiento de las necesidades de los egresados eafitenses en la ciudad, para construir la propuesta de experiencia ideal para ellos

### 3 Resultados

Para el desarrollo de este proyecto, dentro de la práctica del *Service Design* se sigue la metodología del Doble Diamante (Design Council, 2015). Para el caso específico de este trabajo, esta se adapta así:

Imagen 2: Doble Diamante Service Design para este proyecto

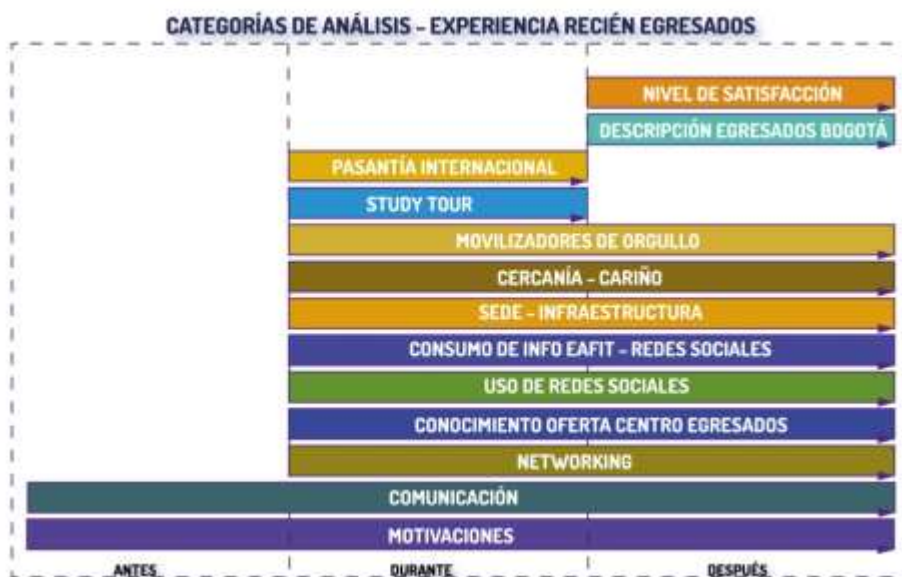


Fuente: Elaboración propia con base en (Design Council, 2015)

#### 3.1 Descripción de la Experiencia Actual

La descripción de la experiencia actual parte de una indagación hecha a los egresados de los diferentes programas académicos de posgrado, ofrecidos por EAFIT en Bogotá; a miembros del equipo directivo en roles decisivos para la construcción de la propuesta de valor para este grupo de interés y a los coordinadores académicos de los programas de posgrado que se ofrecen en la sede. En esta indagación se parte de la relación ya construida en la etapa académica activa y de la experiencia actual que los entrevistados han tenido como egresados. Con base en esta información, se logran precisar 13 categorías de análisis para la experiencia de los egresados; 10 categorías de análisis para la experiencia desde el punto de vista de los coordinadores académicos y 9 categorías de análisis para la experiencia desde la perspectiva de los miembros del equipo directivo.

Imagen 3: Categorías de análisis de Egresados



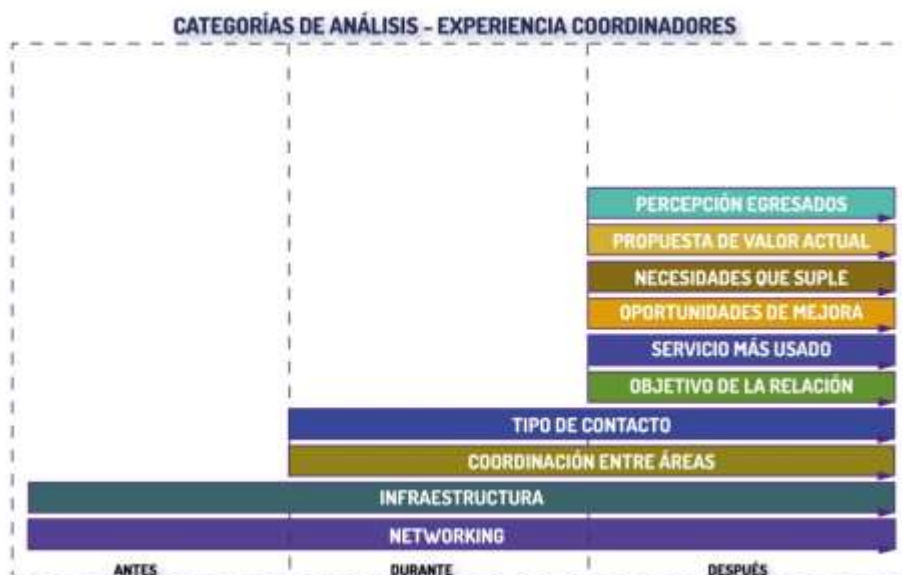
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas a profundidad a egresados

Imagen 4: Categorías de análisis de Directivos



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas a profundidad a Directivos

Imagen 5: Categorías de análisis de Coordinadores



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas a profundidad a Coordinadores

### 3.1.1. Descripción de las categorías de análisis

Descripción de las categorías de Análisis compartidas por el grupo *Directivos y Coordinadores*

Categoría	Descriptor
<b>1. Percepción de los Egresados</b>	Descripción de las características percibidas: comportamientos, creencias y ocupaciones de los Egresados en Bogotá
<b>2. Propuesta de valor actual</b>	Estrategia Institucional que atiende/suple el conjunto de necesidades del grupo de Egresados en Bogotá
<b>3. Necesidades que suple</b>	Necesidades manifestadas por el grupo de Egresados que los directivos consideran, son suplidas por los esfuerzos institucionales de EAFIT
<b>4. Oportunidades de mejora</b>	Oportunidades de mejora percibidas en la estrategia Institucional y que conducen a una mayor satisfacción de las necesidades del grupo de Egresados en Bogotá
<b>5. Servicio más usado</b>	Servicio que se percibe como más usado por los Egresados de EAFIT en Bogotá de los que componen la propuesta de valor Institucional
<b>6. Objetivo de la relación</b>	Objetivo Institucional percibido o buscado de la relación con los Egresados en Bogotá
<b>7. Tipo de contacto con los Egresados</b>	Forma(s) de interacción entre la Universidad y los Egresados en Bogotá
<b>8. Coordinación entre áreas</b>	Percepción de la articulación del trabajo entre las diferentes dependencias internas de la Universidad de cara a interactuar o movilizar los componentes de la oferta de valor para los Egresados de EAFIT en Bogotá
<b>9. Infraestructura</b>	(propósito/función percibido de la infraestructura) Habla de la

	existencia de una sede de EAFIT en Bogotá. Esta fue una categoría emergente en el grupo de <i>Directivos</i> y en el Grupo de <i>Coordinadores</i>
<b>10. Networking</b>	Proceso de generación de conexiones entre los miembros del grupo de Egresados en Bogotá, para construir una red de contactos que potencie las oportunidades laborales y de negocio. Categoría emergente en el grupo de <i>Coordinadores</i>

Descripción de las categorías de Análisis encontradas en la indagación al Grupo de Egresados de EAFIT en Bogotá

Tabla 4: Descripción de las categorías de Análisis Egresados	
<b>Categoría</b>	<b>Descriptor</b>
<b>1. Motivaciones</b>	Descripción de los factores que impulsaron a los Egresados a seleccionar a EAFIT como su casa de estudios de posgrados
<b>2. Nivel de satisfacción</b>	Evaluación que los Egresados hacen de sus expectativas previas a comenzar a estudiar vs la experiencia de estudio per se
<b>3. Networking</b>	Red de contactos resultante de su experiencia de estudio en EAFIT en Bogotá y su capacidad de generar oportunidades laborales o de negocio
<b>4. Autodescripción de los Egresados en Bogotá</b>	Autodescripción de las características del grupo de Egresados de EAFIT en Bogotá, en términos de identificación, contraste con grupos de otras sedes y elementos teleológicos
<b>5. Conocimiento de la Oferta de Egresados</b>	Conocimiento de la Oferta de servicios ofrecida por el Centro de Egresados para ellos.
<b>a. Percepción de valor Bolsa de Empleo</b>	Categoría de análisis en los que los egresados manifiestan si conocen la herramienta, encuentran valor en ella, el nivel de satisfacción encontrado, la oportunidad de uso de la misma
<b>b. Percepción de valor apoyo de búsqueda laboral (HV y Socrática)</b>	Categoría de análisis en los que los egresados manifiestan si conocen la herramienta, si encuentran valor en ella, el nivel de satisfacción encontrado, la oportunidad de uso de la misma
<b>c. Percepción de valor Boletín de Egresados</b>	Categoría de análisis en los que los egresados manifiestan si conocen la publicación, si encuentran valor en ella, efectividad de la misma y <i>engagement</i> de la misma
<b>d. Percepción de valor Descuentos en Educación Permanente</b>	Categoría de análisis en los que los egresados manifiestan si conocen el beneficio, si encuentran valor en ella, y oportunidad de uso del mismo
<b>e. Percepción de valor Jueves del Egresado</b>	Categoría de análisis en los que los egresados manifiestan si conocen el espacio, si encuentran valor en él, y características deseables del mismo
<b>6. Comunicación</b>	Percepción sobre la interacción entre los miembros del grupo de Egresados y la Universidad, intercambio de información sobre la universidad y sobre los miembros de la comunidad
<b>7. Uso de redes sociales</b>	Redes en las que los egresados tienen perfil y consumen información
<b>8. Consumo de información de EAFIT en Redes Sociales</b>	De las redes sociales en las que están, en cuales consumen información de EAFIT
<b>9. Uso Correo Electrónico</b>	Categoría que indaga el uso de la cuenta de correo electrónico EAFIT, el uso del correo electrónico personal o profesional y percepciones sobre el consumo de información por este canal

<b>10. Sede - Infraestructura en Bogotá</b>	Categoría que explora las percepciones de los egresados con respecto a la existencia de una sede en Bogotá, la relación de esta infraestructura con el reconocimiento, los servicios para estudiantes y egresados en esta infraestructura
<b>11. Cercanía - cariño con la Universidad</b>	Categoría que explora la cercanía emocional que los egresados tienen con la Universidad en Bogotá y las percepciones generadas en su relación con la Universidad
<b>12. Movilizadores de Orgullo</b>	Temas que hacen que la conexión emocional entre los egresados y la universidad se refuerce y genere interés por saber más y aumente el reconocimiento de la marca.
<b>13. Study Tour</b>	Momento de la experiencia del estudiante-egresado en el cual recibe información sobre la propuesta de valor y la oferta de servicios que tiene la universidad para ellos en su estatus como egresados
<b>14. Pasantía Internacional</b>	Momento de la experiencia de los estudiantes, especialmente de MBA, en el que viven experiencias nuevas y tienen oportunidades de networking

### **3.2 Identificación de las variables que generan o impactan la satisfacción e insatisfacción de los recién egresados**

Las principales motivaciones manifestadas por los egresados entrevistados son:

#### **3.2.1 Motivaciones para Escoger a EAFIT en Bogotá**

Las principales motivaciones manifestadas por los entrevistados son: el Renombre / reconocimiento de la universidad; el horario en el que se ofrece el programa académico, que no se cruza con sus obligaciones laborales; la ubicación de los sitios en los que se imparte la clase; el pensum, en términos de que sea completo y ofrezca herramientas para el desempeño profesional. Para el caso de la Especialización en Finanzas y la Maestría en Administración Financiera, la posibilidad de obtener los dos títulos se convierte en una motivación. En el caso del MBA, las pasantías internacionales motivan a los aspirantes a decantarse por EAFIT al momento de tomar la decisión de hacer su posgrado. Otro tema que toma relevancia, como motivador en la escogencia de EAFIT, son las referencias que jefes o amigos dan sobre el programa. El conocer que los profesores combinan la experiencia profesional con las cualificaciones académicas, se convierte en un factor que motiva la toma de decisión. Con respecto a otros programas en la ciudad, el precio de los programas de EAFIT se percibe como justo. Finalmente, la calidad académica, el reconocimiento de los programas como los primeros en el país y de los mejores de Latinoamérica motiva también la elección.

### 3.2.2 Nivel de Satisfacción con la formación

Las razones con las que los egresados explican su satisfacción con la experiencia de estudio son los profesores, dada su calidad académica y humana; las mejoras de vida y de desempeño profesional generadas por el programa; la atención cercana de los colaboradores del equipo administrativo de EAFIT en Bogotá; los métodos de evaluación y la estructura de clases, al ser materias sucesivas y no en paralelo.

### 3.2.3 Networking

En esta categoría, los entrevistados señalan factores positivos como que al estar en programas con buen renombre se hace factible conocer a personas en el sector en el que se mueven; la diversidad de profesiones de los estudiantes, en el desarrollo de la etapa académica, enriquece los debates en clase; hay profesionales bien posicionados en empresas con buena reputación; perciben potencial para construir una comunidad fuerte y poderosa, pero que requiere trabajo por parte de la Universidad.

Como oportunidades, los entrevistados creen que la conformación de una red de egresados, a la que se pueda recurrir en caso de necesitar un producto o servicio podría ser de mucho valor. La realización de encuentros que generen mayor integración entre los miembros de la comunidad también se percibe de manera positiva. Señalan además que actividades no académicas como el montar bicicleta u otro tipo de actividades deportivas puede ayudar a fortalecer los vínculos entre los egresados. Los encuentros intercohortes puede ser una buena forma de fortalecer el networking. No obstante, se debe partir del entendimiento de que Bogotá es una plaza compleja en términos de calidad de vida y exigencias del trabajo, la familia y el tráfico. Otro tema que cobra relevancia en la conversación en este punto es la existencia de grupos de Whatsapp de los diferentes grupos de estudio puesto que se vuelven un canal de conexión e interacción entre los egresados. El estimular el networking por perfiles o por industrias sería ideal para nuestros egresados. Para los egresados de EAFIT en Bogotá, hay un gran potencial de construir una comunidad fuerte, pero requiere trabajo e inversión por parte de la comunidad. Se necesita establecer puentes entre los estudiantes y los egresados de los programas, y tener en cuenta la gestión del tiempo que perfiles ocupacionales como los de los estudiantes y egresados tienen y cómo eso influye en su gestión del tiempo.

Como factores negativos, se percibe que el relacionamiento con la universidad, siendo egresados, ha sido lejano y se ha perdido el contacto. De la experiencia de estudio, señalan que cuando los estudiantes señalan que en su proceso de estudio no tuvieron la oportunidad de conocer a personas de otros semestres. Y, para ellos, hay un entendimiento puntual de que EAFIT en Bogotá, no es lo mismo que EAFIT en Medellín, en términos de reconocimiento, de deseabilidad laboral o de cohesión de los grupos.

### **3.2.4 Autodescripción de los Egresados de EAFIT en Bogotá**

La descripción de los egresados en Bogotá parte de la experiencia de estudio y de la conformación de los grupos de estudio. En este punto, las respuestas de los entrevistados se dividen en tres subcategorías: *Autoidentificación*, *Contraste con otros grupos y elementos teleológicos*.

En la subcategoría de *Autoidentificación*, los elementos de que guían la identificación como grupo son la experiencia laboral; al tener grupos de estudio con gente que cuenta con mucha experiencia y gente más joven; hay conciencia sobre el aporte de su rol al desarrollo del país desde el ejercicio económico y la responsabilidad social. Debido a la mezcla de idiosincrasias y a que Bogotá es una ciudad de todos y de nadie, se perciben como “animalitos raros<sup>1</sup>”. Se ven como personas pilas, dedicadas, consagradas, relacionales, dinámicas y recursivas, que están entre los 30 y los 40 años, con diferentes profesiones de base. Tienen visión, saben las necesidades del mundo y por ello se forman para saber capitalizar esas oportunidades.

En la subcategoría de *Contraste con otros grupos*, los entrevistados perciben de mayor edad con relación a los estudiantes y egresados de la sede Medellín y Eje Cafetero, por ejemplo. También perciben diferencias en los roles profesionales: en Medellín, más empresarios; en Bogotá, personas apostando al crecimiento profesional dentro de una compañía. Sienten que ser egresado de EAFIT en Medellín tiene más reconocimiento que ser egresado de EAFIT en Bogotá, especialmente si se compara con las universidades presentes en la ciudad. Aunque hay orgullo por ser egresados de EAFIT por ser la mejor de país y una de las mejores de América Latina, sienten que ese reconocimiento se queda solamente en esa comunidad profesional y no trasciende al contexto general. Además, se percibe que los grupos en Medellín son más unidos durante más tiempo, finalizada la etapa académica, así como que reconocen la coexistencia entre los graduados y quienes estudian actualmente.

En la subcategoría de *Elementos teleológicos*, se hace referencia a los fines últimos de la experiencia de estudio y que reconocen en sus compañeros. En este caso, esos fines últimos son la obtención del título, claridad en los propósitos como individuos y el foco en el crecimiento profesional.

### **3.2.5 Conocimiento de la oferta para Egresados**

Los entrevistados señalan que no conocen la oferta del Centro de Egresados por factores como: el relacionamiento que se percibe como lejano; la visita a la Casa de Egresados en el Study Tour se percibe desconectada de la oferta y de la experiencia en general desde el punto de vista del egresado. Por otro lado, no se percibe claridad de los beneficios de ser egresado en Bogotá. En términos de comunicación de esta oferta no perciben segmentación de la información enviada, e incluso muchas veces, el mensaje no llega al correo personal.

---

<sup>1</sup> En este contexto, ‘Animalitos raros’ es una expresión que refiere a la carencia de un imaginario social compartido y/o estereotípico que aglutine al grupo en términos de identidad cultural.

### **3.2.5.1 Percepción de valor Bolsa de Empleo**

En general, manifiestan no conocerla o haberla usado. La ocasión de uso/consulta de este servicio se presenta cuando el egresado tiene necesidad de buscar empleo. A quienes la han cacharreado<sup>2</sup>, eventualmente, les parece que las ofertas están centradas en Medellín o que el tipo de convocatorias son muy similares a otras las bolsas de empleo de otras universidades. Al buscar la información, los egresados se encuentran que la oferta de servicios habla sobre los beneficios en Medellín y no sobre Bogotá, lo cual genera desilusión y sensación de exclusión.

### **3.2.5.2 Percepción de valor apoyo para búsqueda laboral**

La gran mayoría no conoce este servicio, pero perciben que agrega valor a su experiencia como egresados, especialmente si les permite prepararse adecuadamente para la presentación de entrevistas y pruebas que se presenten el proceso de selección.

El uso de este servicio es muy poco probable si los egresados tienen trabajo. La ocasión de uso solo se presentaría en el momento de búsqueda laboral. También, se debe tener en cuenta que otras universidades de la ciudad lo ofrecen y que este perfil sociodemográfico requiere una mayor profundidad en la asesoría, de tal forma que sea equiparable a servicios similares a los que pueden acceder, como las asesorías de headhunters.

### **3.2.5.3 Percepción de valor del boletín de Egresados**

En su mayoría, no tienen consciencia de que reciban esta comunicación. Varios plantean que el envío de los titulares solamente podría hacerlo más efectivo o trabajar mucho en que sea información que realmente llame la atención.

### **3.2.5.4 Percepción de valor de los descuentos en Educación Continua**

Se evidencia un grado mayor de conocimiento de este beneficio, pero los entrevistados manifiestan que su uso también depende de que las personas estén buscando formarse. Las comunicaciones recibidas sobre este tema se perciben como publicidad.

### **3.2.5.5 Percepción de valor del Jueves del Egresado**

Se percibe como un espacio de valor para los egresados, aunque muchos no han asistido al mismo o no lo reconocen. En este caso, uno de los factores de éxito del espacio es que sean egresados con mucho conocimiento (experiencial-académico), que agregue valor a los asistentes. Para este espacio, también señalan que es importante propiciar el networking, que haya variedad de temas; que no sea solamente transmisión, sino que haya interacción. A priori se proponen temas como casos de negocio, situaciones

---

<sup>2</sup> *Cacharrear* refiere a la acción de explorar las funcionalidad de la plataforma en mención.

de negocio retadoras, temas de actualidad, bitcoin, debates...

### **3.2.6 Comunicación**

En esta categoría, los entrevistados manifiestan la necesidad de tener una Comunicación corta, cautivante y efectiva que esté en línea con el perfil sociodemográfico y ocupacional; con noticias muy resumidas y/o mensajes cortos que generen notificaciones. Todo esto en línea con un mayor esfuerzo institucional en ese sentido. Para los egresados, este esfuerzo se traduce en temas como la comunicación de oportunidades laborales, temas de empleos o iniciativas que los hagan más 'sexies' en el mercado laboral. Contacto que les refuerce y recuerde que hacen parte de una comunidad de egresados; el envío de información al correo personal, el uso de redes sociales, el uso de Whatsapp y SMS, la generación de un directorio de productos y servicios ofrecidos por eafitenses y que sea de fácil consulta. También, incluye la realización de encuentros regulares y estimular el networking.

### **3.2.7 Uso de redes sociales**

Este grupo señala que usa mayoritariamente Instagram seguido de Facebook, LinkedIn y Twitter. En menor medida, Youtube y Whatsapp; y de manera marginal, Telegram y Tiktok. Sobre Facebook, señalan que si bien es cierto que tienen presencia en la red social poco la consultan o leen y es una red social para la familia y los amigos cercanos. La percepción sobre Twitter es que es una red social tóxica o peligrosa, por ello consumen contenidos, pero poco los producen. La aparición de Whatsapp en las menciones hechas en esta categoría puede variar puesto que muchos no la consideran una red social per se. Con respecto al uso en general en redes sociales se señalan dos percepciones: una, que es una pérdida de tiempo y dos, que es una herramienta que permite sacarle provecho a eventos o encuentros organizados por la Universidad.

### **3.2.8 Consumo de Información de EAFIT en redes sociales**

El consumo de información de EAFIT en redes no es muy extendido. Muchos siguen a EAFIT- el perfil General - pero no siguen a la sede o a Egresados. También se encuentra una buena parte que no consume información de EAFIT en Redes.

### **3.2.9 Cercanía – Cariño por la Universidad**

Este grupo de interés siente a la universidad muy cercana y en su top of mind. Señalan sentirse en familia, sentirse honrados de aportar desde su conocimiento o experiencia, y notan un esfuerzo permanente de la universidad para hacerlos sentir cómodos, en su experiencia de estudio en Bogotá. Sin embargo, muchos perciben un relacionamiento lejano con los egresados, lo que afecta el sentido de pertenencia. Hay una necesidad de relacionamiento y de involucramiento con los egresados en Bogotá, por satisfacer por parte de la Universidad.

### **3.2.10 Movilizadores de Orgullo**

Temas como Kratos, Argos y el campus, son movilizadores de orgullo para este grupo de interés, pero sienten que se necesita más comunicación de estas iniciativas. En general, sienten que el reconocimiento de la Universidad ayuda a fortalecer las iniciativas de sus egresados.

### **3.2.11 Study Tour**

El study tour, en general, se percibe como una experiencia positiva. Sin embargo, la charla del Centro de Egresados en este contexto, se percibe como un contacto de un solo momento y no como la construcción de una relación o un elemento de la experiencia como egresados. Además, se valora que dicha charla va muy enfocada a la sede Medellín y no deja claro cuáles son los beneficios reales o tangibles en Bogotá.

### **3.2.12 Pasantía Internacional**

Las pasantías Internacionales se perciben como una experiencia positiva, que podría ser mejorada por el reforzamiento del networking entre los participantes.

## **3.3 Variables que generan o impactan la satisfacción e insatisfacción de los recién egresados, de acuerdo con los coordinadores académicos**

### **3.3.1 Percepción de Egresados de EAFIT en Bogotá**

Según los coordinadores, los egresados de EAFIT en Bogotá son personas con ganas de salir adelante y que buscan el desarrollo de su carrera profesional en una organización y, en algunos casos, sacar adelante su propia empresa. Son personas con buen grado de preparación, comprometidos con sus estudios y con gran capacidad técnica. El tamaño de los grupos permite que generen una mayor compenetración. Sin embargo, hay una sensación de que son estudiantes/egresados de segunda categoría por no estar en el campus central, con todas las facilidades que este ofrece.

### **3.3.2 Propuesta de valor actual de la Universidad para los Egresados**

Para los coordinadores, la propuesta de valor ofrecida está en términos del programa: desde la aplicabilidad del conocimiento del programa, la deseabilidad en el mercado laboral, el desarrollo de habilidades blandas, el networking – entre los estudiantes del programa - y la cercanía.

### **3.3.3 Necesidades que suple la Universidad para los Egresados**

Para estos entrevistados, la universidad suple las necesidades de acompañamiento, respaldo y cercanía de sus egresados.

### **3.3.4 Oportunidades de mejora vistas hasta ahora**

En este punto, los coordinadores ven oportunidades de trabajar en la creación de comunidad; en el acompañamiento y el seguimiento, en la construcción de la sede o espacio físico que permita convocar a este grupo de interés de la universidad.

### **3.3.5 Servicio más usado de la oferta actual**

En este sentido, los coordinadores no tienen datos precisos, sino suposiciones al respecto. Eso sí, todos reconocen la importancia de saber esto para poder ser más efectivos.

### **3.3.6 Objetivo de la relación con los Egresados**

Para los coordinadores, el objetivo de esta relación es el consolidar una comunidad desde el acompañamiento, la pertenencia y la gestión de oportunidades. Ven a los Egresados como el principal activo de la Universidad y deben sentir que la institución está presente. De esta forma se convierten en generadores de empleabilidad para los estudiantes actuales y puente con organizaciones

### **3.3.7 Tipo de contacto actual con los Egresados**

Sobre este punto, los coordinadores manifiestan inquietud sobre temas como la actualización de contactos, la idoneidad y efectividad de los canales usados para comunicarnos con los egresados.

### **3.3.8 Coordinación entre áreas de la Universidad**

Al respecto, los coordinadores apuntan a la necesidad de tener una estrategia más granular en las sedes, de tal forma que se ofrezcan los mismos beneficios, calidad y oportunidades que se ofrecen en el campus central.

### **3.3.9 Infraestructura**

La existencia de un espacio físico - sede es percibida por los coordinadores, como una oportunidad de convocar y reconectar con los egresados al poder brindar espacios para actividades relacionadas con su ámbito profesional

### **3.3.10 Networking**

Las ideas asociadas a networking por parte de los coordinadores se relacionan con eventos, asesorías, centros de pensamiento por sectores, conexión entre cohortes, generación de ideas y alternativas de negocio, así como facilitar las conexiones clientes – proveedores entre los egresados.

## **3.4 Variables que generan o impactan la satisfacción e insatisfacción de los recién egresados, de acuerdo con los Directivos**

### **3.4.1 Percepción de los Egresados**

Los egresados de EAFIT en Bogotá sienten orgullo y sentido de pertenencia por la Universidad. La llevan en el corazón y sienten gratitud por ella, pero no se acercan constantemente. Son comprometidos, íntegros, apasionados y con conciencia social, con una fuerte orientación por el emprendimiento. Apuestan por su carrera profesional con foco en el crecimiento corporativo. La campaña “El eafitense es confianza” representa para la comunidad de egresados es una prolongación de la universidad. No muy distintos a los egresados de las demás sedes.

### **3.4.2 Propuesta de valor actual**

La propuesta de valor actual para los egresados, según el perfil directivo, parte de la actualización académica, de ver a la universidad como una élite académica y de brindar acompañamiento a los egresados.

### **3.4.3 Necesidades que suple**

Contacto, acompañamiento y conexión con la Universidad

### **3.4.4 Oportunidades de mejora**

Perciben que los egresados sienten amor por la Universidad, y reconocen eso como un insumo para trabajar y refinar la propuesta de valor a nivel local partiendo de elementos como: una mejor segmentación, comunicación dirigida, mayor regularidad en el contacto con los Egresados, Encuentros recurrentes, la creación de un directorio de emprendimientos de Egresados y la realización de ruedas de negocio. Formas que hagan tangible el valor de pertenecer a la comunidad de Egresados en la ciudad, teniendo como base ideas como *Eafitense compra Eafitense* o *ser Eafitense es confianza*. También se hace necesario en trabajar en Estadísticas de uso de servicios por parte de los egresados en Bogotá y en mejorar el contacto con las empresas de la ciudad.

### **3.4.5 Servicio más usado en Bogotá**

Los directivos entrevistados señalan que, en su percepción, los servicios más usados por los egresados en Bogotá son la intermediación laboral y la comunicación.

### **3.4.6 Objetivo de la relación**

Para este grupo, la generación y mantenimiento de los vínculos y la reputación son los objetivos de la relación con los egresados, desde su punto de vista.

### **3.4.7 Tipo de contacto con los egresados**

De acuerdo con los directivos, el contacto con los egresados de EAFIT en Bogotá se mantiene a través de Facebook, LinkedIn, Correo Electrónico, Sitio web, los eventos de aniversario, la Bolsa de Empleo,

Socrática, el newsletter con la misma información para todos los egresados de todas las sedes.

### **3.4.8 Coordinación entre áreas**

Para los directivos, la articulación es clave. Hay un trabajo con Socrática y con Innovación; queda por fortalecer el vínculo entre el Centro de Egresados y las Sedes. Sin embargo, a veces por las dinámicas del trabajo diario, las responsabilidades con egresados se diluyen en las sedes.

### **3.4.9 Infraestructura**

Desde el punto de vista de los directivos, el nuevo edificio en Bogotá va a dinamizar la relación con los egresados en la ciudad, pues permite generar espacios desde lo cultural o desde lo deportivo. El no tener un espacio físico en este momento genera ciertas resistencias en la gestión y relación de los Egresados en la ciudad. También señalan que el Centro de Egresados no tiene capacidad para atender a los 53 mil egresados que actualmente tiene la Universidad de manera global.

## **3.5 Filtrado y priorización de las variables que generan satisfacción e insatisfacción de los recién Egresados para el desarrollo de una propuesta de experiencia ideal**

Tras revisar el análisis de las categorías, se procedió a hacer un prefiltro de las categorías de acuerdo con su frecuencia de mención y en nivel de involucramiento emocional mencionado por los egresados. Con base en la información recabada se construyen tres '*formato Personas*', que permiten entender mejor la situación y clarificar los objetivos de cada uno de los stakeholders involucrados en este proceso de diseño de servicios. Como resultado del prefiltro aplicado por frecuencia de mención y nivel de involucramiento y de la construcción de los *Persona*, las categorías de Comunicación y Networking son las preseleccionadas. Adicionalmente, y por el contraste generado al analizar los *Persona* se evidencia una categoría subyacente: *Los ámbitos de acción distintos de los Directivos y los Coordinadores*.

Hecho este ejercicio, se procede a hacer una sesión de filtrado con el grupo de Directivos, por ser los responsables de las acciones actuales para el relacionamiento con los egresados y quienes habilitan las iniciativas futuras. En esta sesión, se le presentó el proyecto de Diseño de servicios, se habló de los hallazgos encontrados en las entrevistas a profundidad, el prefiltro aplicado y se les invitó a seleccionar una de las tres categorías seleccionadas. Esta categoría seleccionada por el grupo de Directivos, se convertirá en el foco de los siguientes pasos en el doble diamante del Diseño de Servicios que son las etapas de *Desarrollar y Entregar* (Design Council, 2015).

Tras la presentación del proyecto y una deliberación entre los invitados, la selección de los directivos como foco para ese proyecto de diseño de servicios fue la categoría de **Networking**. Esto, tendiente a

ver los elementos que permiten construir una comunidad, verificar si se puede construir una relación estrecha con este grupo de interés en Bogotá, desarrollar la potencialidad de un networking nacional para los estudiantes y egresados de EAFIT, generar un mejor encadenamiento de trabajo al interior de la Universidad y encontrar actividades complementarias al trabajo desarrollado hasta ahora. A partir de esto, se requiere buscar un framework de trabajo sobre la construcción de comunidades.

### **3.6 Originar alternativas que permitan responder a las expectativas de los egresados de EAFIT en Bogotá**

En este punto, este proyecto de Diseño de Servicios se encuentra en las etapas de *Desarrollo y Entrega*, (Design Council, 2015). Al partir, entonces de los hallazgos encontrados en la etapa de *Divergencia*, (Design Council, 2015), se formula el siguiente problema de diseño (Schoeneboom, 2020):

*El vínculo entre la Universidad y los Egresados de EAFIT en Bogotá se pierde. Esto sucede porque la propuesta de valor actual no está ajustada a sus necesidades ni los mecanismos de comunicación son fluidos. Esto se evidencia en los momentos en los que las partes requieren activar la relación.*

A partir de ese problema y de la información recabada hasta el momento, se plantea el siguiente reto de diseño:

*¿Cómo podemos activar y fortalecer el vínculo entre la Universidad y los egresados de EAFIT Bogotá para generar valor compartido de forma permanente?*

Con base en este reto de diseño se realizaron dos sesiones de ideación con recién egresados de EAFIT en Bogotá, en las cuales se exploraron sus opiniones, imaginarios, expectativas y concepciones sobre la *comunidad de Egresados de EAFIT en Bogotá*. Estas sesiones tuvieron una duración de una hora respectivamente y, a través de conversación y preguntas abiertas, se indagó por las posibles características de la comunidad de egresados en la ciudad, los estados o etapas por los que pasa un egresado con relación a su vínculo con la universidad, cómo construir confianza en la interacción egresados – universidad, los cambios percibidos en su camino profesional tras graduarse, y como se percibe el contacto desde y con la universidad.



corporativo, el emprendimiento y la docencia. Esto habla de una evolución de los intereses de los egresados, que no necesariamente se mantiene en el mismo campo del saber en el que hicieron su posgrado.

Para comenzar la construcción de las alternativas que permitan responder a las expectativas de los recién egresados, se hace necesaria la exploración de un framework de trabajo sobre construcción de comunidades. Este framework comienza con (James, Nadarajah, Haive, & Stead, 2016) quienes desarrollan una taxonomía de las relaciones comunitarias. Esta taxonomía puede ser resumida así:

- **Relaciones comunitarias fundamentadas.** Esto implica un apego duradero a lugares y personas particulares. Es la forma dominante que adoptan las comunidades tradicionales y tribales. En este tipo de comunidades, la tierra es fundamental para la identidad.
- **Relaciones comunitarias de estilo de vida.** Esto implica dar primacía a las comunidades que se unen en torno a determinadas formas de vida elegidas, como las relaciones moralmente cargadas o basadas en intereses o simplemente vivir o trabajar en el mismo lugar. De ahí las siguientes subformas:
  - la vida comunitaria como *moralmente* limitada, una forma adoptada por muchas comunidades tradicionales basadas en la fe.
  - la vida comunitaria basada en *intereses*, incluidas las comunidades deportivas, de ocio y de negocios que se unen para momentos regulares de compromiso.
  - la vida comunitaria como *cercanamente relacionada*, donde el vecindario o comunidad de asociación forma una comunidad de conveniencia, o una comunidad de lugar (ver más abajo).
- **Relaciones con la comunidad proyectadas.** Aquí es donde una comunidad es tratada conscientemente como una entidad para ser proyectada y recreada. Puede proyectarse a través de un eslogan publicitario delgado, por ejemplo, comunidad cerrada, o puede tomar la forma de asociaciones permanentes de personas que buscan la integración política, comunidades de práctica basadas en proyectos profesionales, comunidades asociativas que buscan mejorar y apoyar a las personas. creatividad, autonomía y reciprocidad. Una nación es una de las formas más grandes de comunidad proyectada o imaginada.

La creación de valor y la construcción de lealtad son dos procesos importantes en la construcción de comunidades especialmente en la relación entre egresados y universidades. Para (Schlesinger, Cervera, & Calderón, 2014) elementos como la confianza, la imagen y los valores compartidos son partes imprescindibles en la ecuación.

Sobre la confianza, estos autores afirman que es una variable dinámica que hay que mantener a lo largo del tiempo; se fortalece cuando el comprador percibe cualidades positivas de la organización y

contribuye a crear seguridad en la relación. También señalan que, a mayor confianza, mayor lealtad; lo que se constituye en uno de los principales antecedentes del valor percibido. La confianza crea valor al proporcionar beneficios relacionales entre la organización y el consumidor, reduciendo así la incertidumbre.

Al respecto de la imagen, (Schlesinger et al., 2014) describen este elemento como la suma de creencias, ideas e impresiones que tiene una persona acerca de un objeto o institución; también lo definen como una idea o concepto o actitud que se forma como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que le llegan al individuo sobre algo o alguien.

Sobre los valores compartidos, los autores señalan que es el grado en el que las dos partes de una relación tienen creencias comunes acerca de comportamientos, metas y políticas; qué tan apropiados, importantes, correctos o no se evalúan. El compartir valores facilita la consecución de objetivos comunes, reduce barreras interpersonales y genera confianza

Para (McMillan & Chavis, 1986) el *sentido de comunidad* es el sentimiento de pertenencia que los miembros tienen; un sentimiento en el que se evidencia que los miembros importan los unos a los otros, que existe una fe compartida y que las necesidades del grupo serán satisfechas a través del compromiso de estar juntos.

Para que este *sentido de comunidad* se exista en un grupo social se hacen necesarios cuatro elementos:

- a. Afiliación: Sentido de pertenencia o compartir un sentido de relación personal
- b. Influencia: Sentido de importancia en el grupo y sensación de que el grupo se interesa por sus miembros
- c. Refuerzo / recompensa: Integración y satisfacción de las necesidades. Es el sentimiento de que las necesidades de los miembros serán satisfechas por los recursos recibidos a través de su pertenencia al grupo.
- d. Conexión emocional: Compromiso y creencia de que los miembros del grupo han compartido y compartirán historia, lugares comunes, tiempo juntos y experiencias similares.

A partir del reto de diseño, de este framework y sus elementos, se agrupan las ideas, hallazgos y percepciones encontradas en siete grandes conceptos que buscan ser puente entre las necesidades y aspiraciones de los egresados de EAFIT en Bogotá y las necesidades institucionales de EAFIT. Con esto, se proponen siete Conceptos de Diseño o *Concept Posters* (Centre, 2020) que permiten conectar los insights encontrados en la etapa de divergencia, a través de las entrevistas hechas a los Egresados; la información generada en las sesiones de ideación y las necesidades institucionales en el relacionamiento con este grupo de interés.

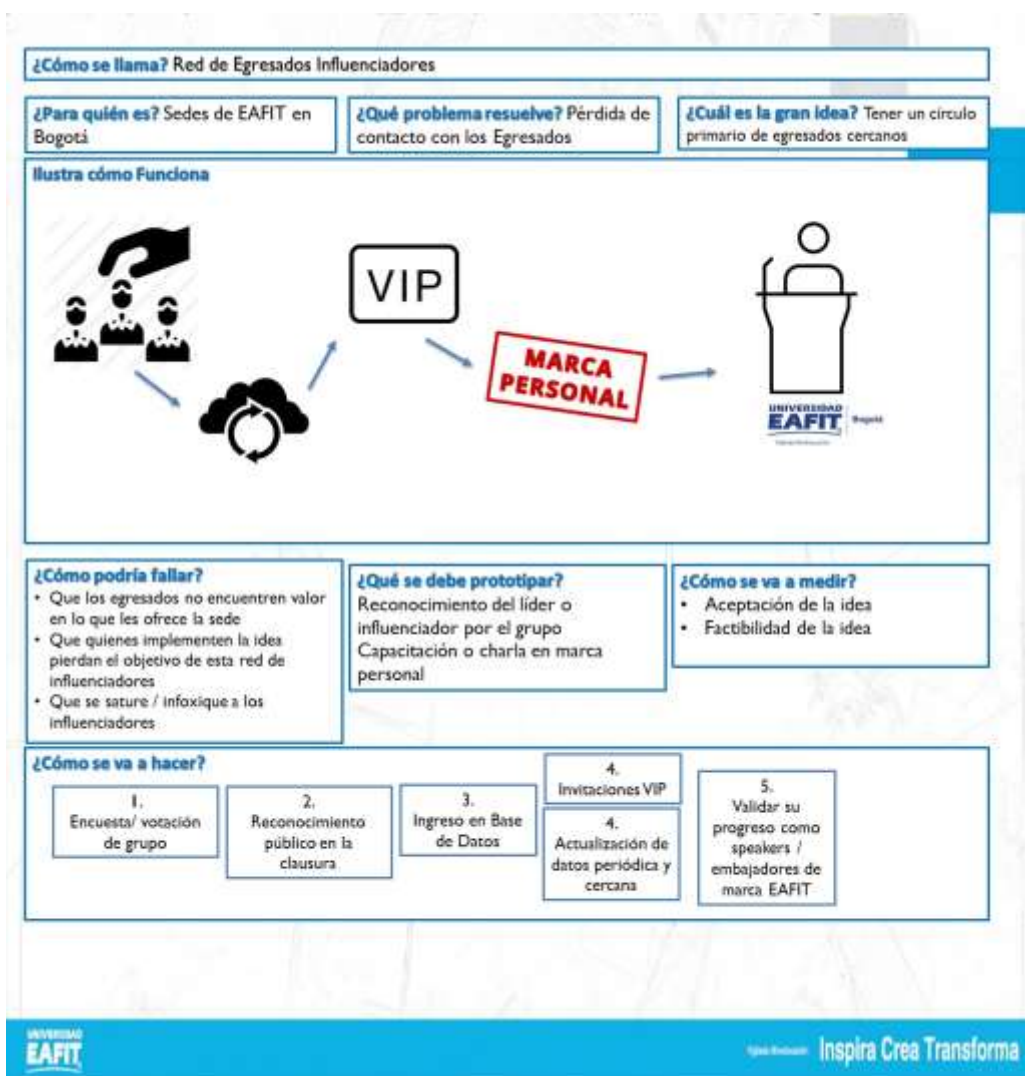
En el marco del *Service Design*, y de acuerdo con el (Centre, 2020) se entiende como Concepto de Diseño o *Concept Poster* a la herramienta que nos permite ordenar y agrupar ideas en una sola dirección

para hacerlas más específicas y tangibles al desarrollarlas y priorizarlas con relación al reto de diseño. Además, este formato permite generar ideas más robustas y detalladas por el nivel narrativo y de detalle que exige; además facilita el compartir las ideas con otras personas. A continuación, los *Concept Posters* generados en este proceso de diseño:

### Concept Poster 1 – Red de Egresados Influenciadores

Uno de los retos que se enfrentan en la gestión de la relación con los egresados es actualidad de los datos que la Universidad tiene de ellos. Para el caso de Bogotá, la actualización de los datos de los más de 2600 registros de egresados puede ser un proceso bastante dispendioso en términos de tiempo y recursos. Por ello, este concepto aborda esto en aras de constituir un círculo de egresados más cercanos y accesible a la sede.

Imagen 8: Concept poster 1 – Red de Egresados Influenciadores

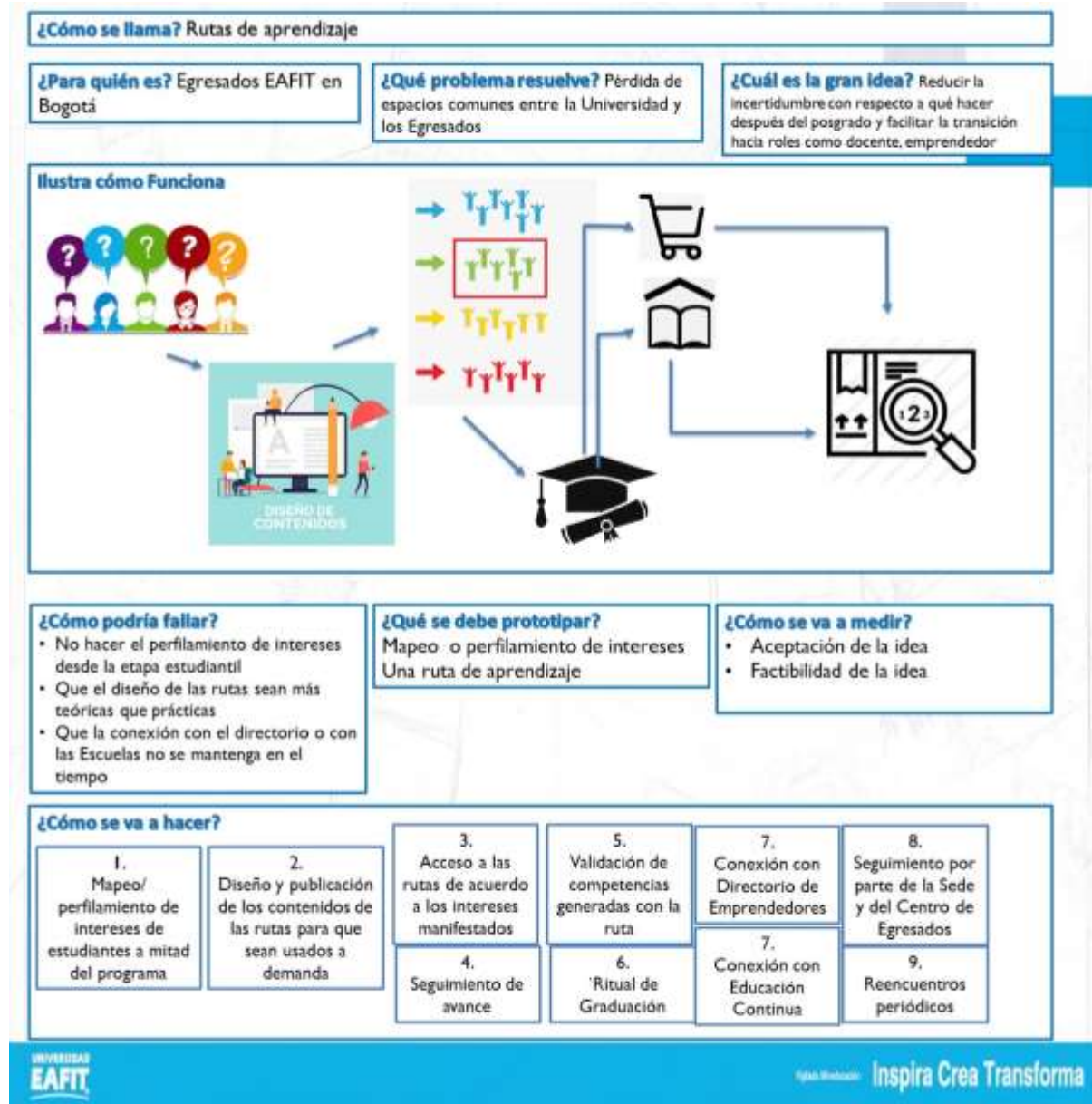


Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design

## Concept Poster 2 – Rutas de Aprendizaje

Tanto en las entrevistas, como en las sesiones de ideación, la evidencia de los cambios de intereses en los egresados y los deseos de desarrollo profesional en términos de docencia, emprendimiento y liderazgo se fueron haciendo tangibles. Con base en dichos hallazgos surge este concepto.

Imagen 9: Concept Poster 2 – Rutas de Aprendizaje

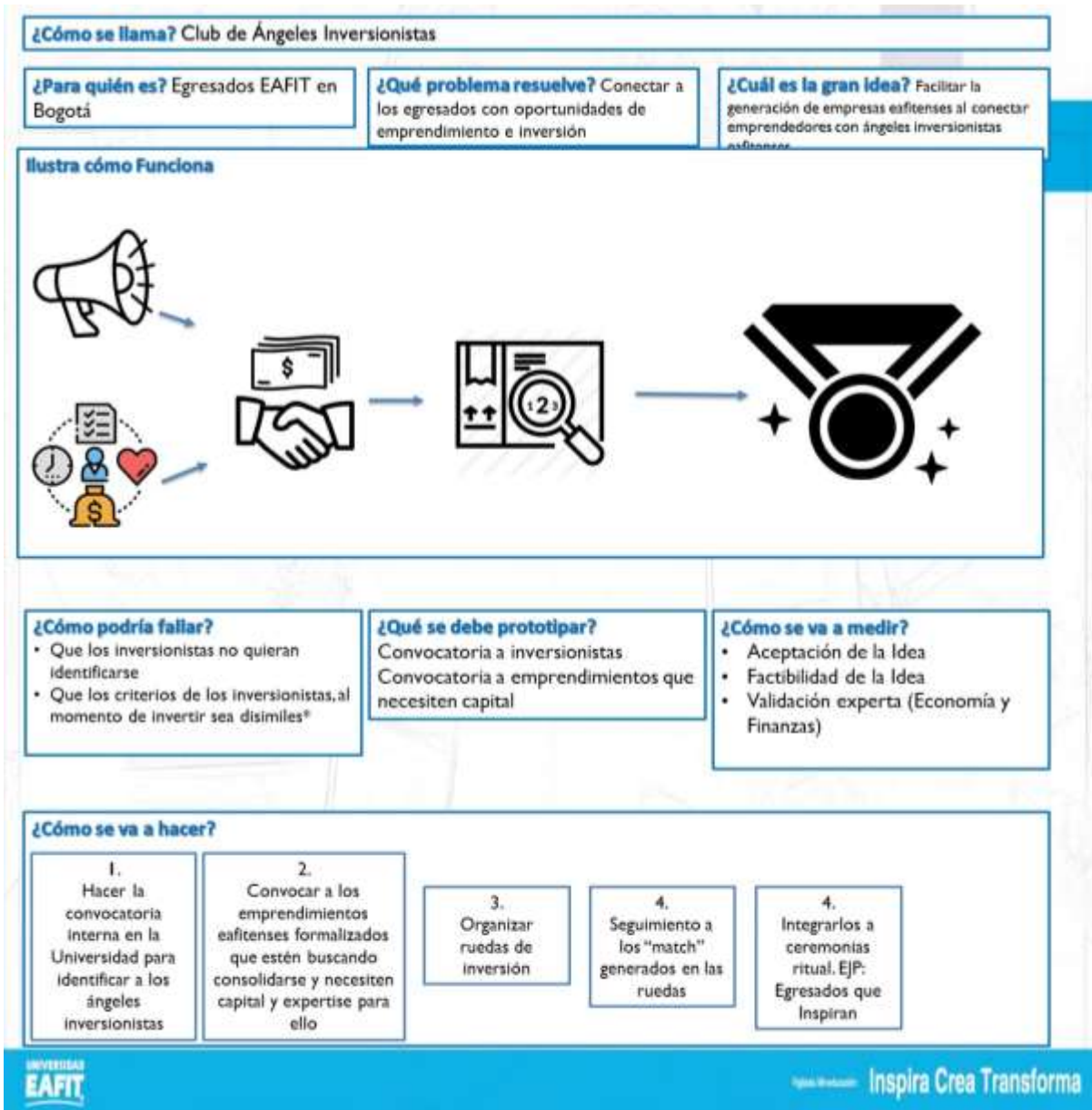


Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design

### Concept Poster 3 – Club de Ángeles Inversionistas

Una de las motivaciones para escoger a EAFIT como es su relación simbiótica y permanente con el sector productivo, lo que hace que sus programas generen en los estudiantes habilidades y competencias que los hacen apetecibles en el mercado laboral. En honor a esta tradición y a esta motivación, se plantea este concepto.

Imagen 10: Concept Poster 3 – Club de Ángeles Inversionistas

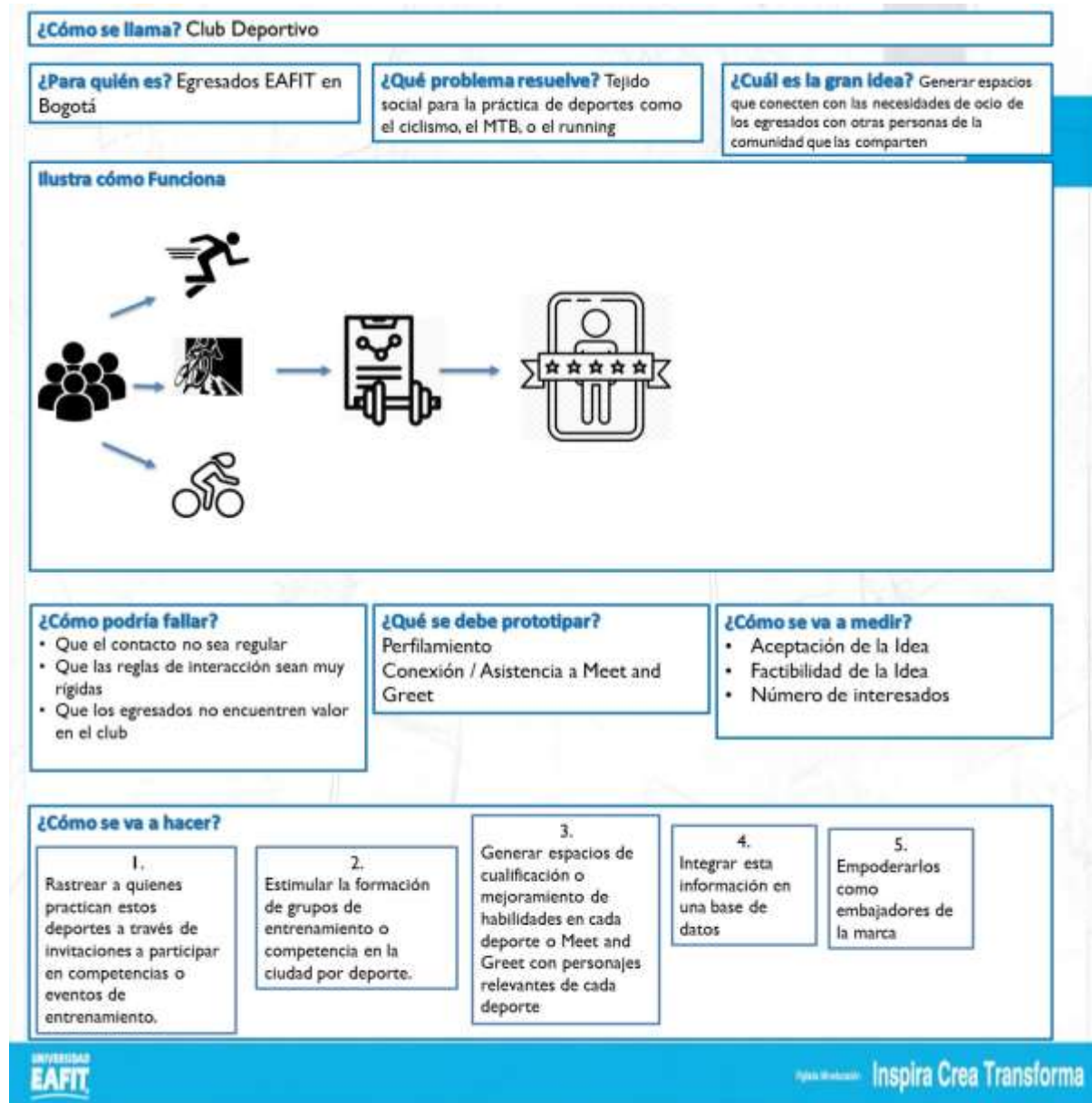


Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design

## Concepto 4 – Club Deportivo Concept Poster 4 – Club de Deportivo

Algunas de las grandes tendencias en términos de estilo de vida para los egresados de EAFIT en Bogotá es ciclismo, el MTB y el running. Para aprovechar la vinculación emocional y comunitaria que estos deportes generan, se propone este Concept Poster.

Imagen 11: Concept Poster 4 – Club de Deportivo



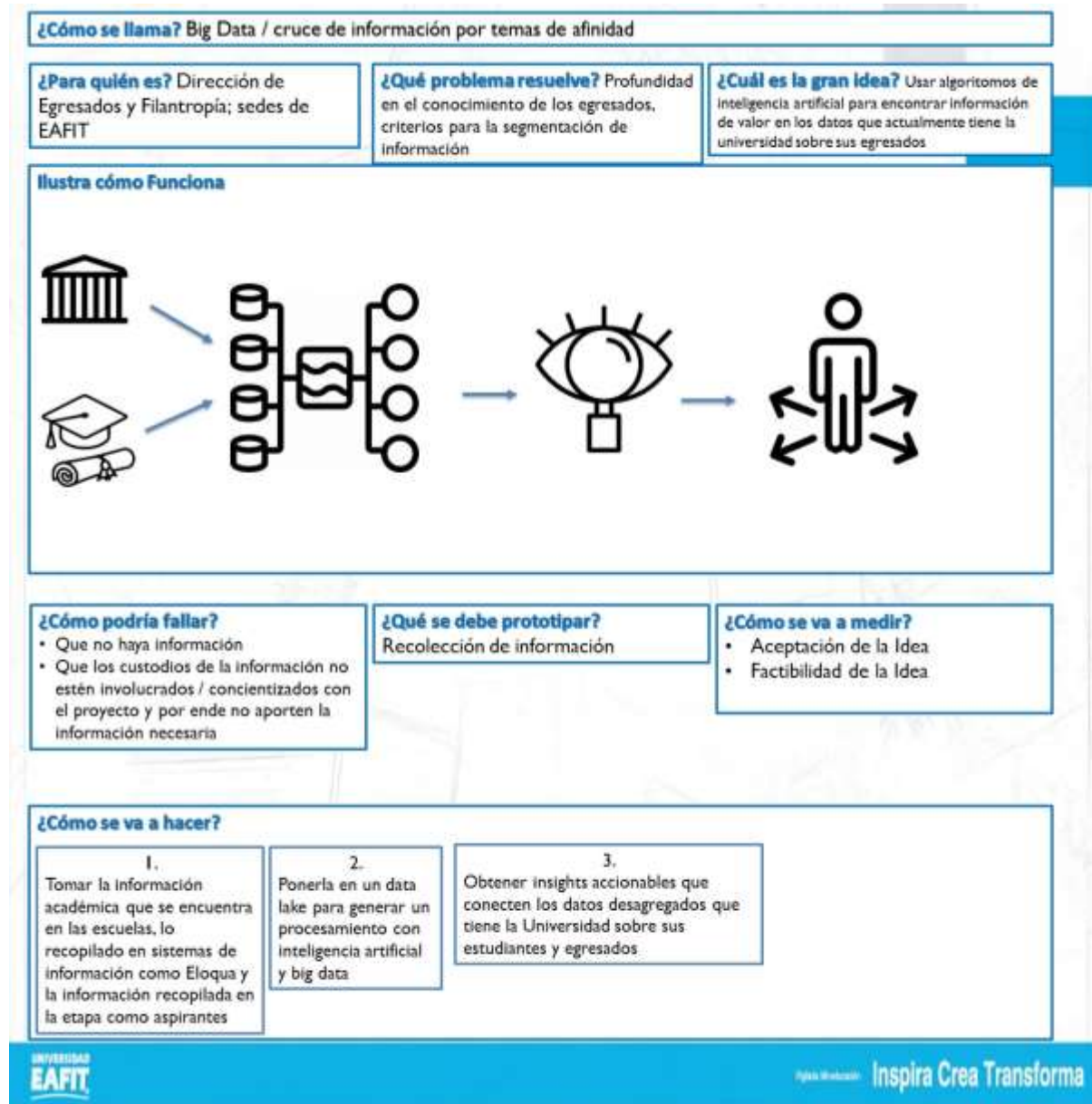
Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design



## Concept Poster 6 – Big Data / cruce de información por temas de afinidad

Un entendimiento profundo de los datos que la Universidad tiene en su poder, que se traduzca información accionable es el hallazgo que inspira este concepto.

Imagen 13: Concept Poster 6 – Big Data / cruce de información por temas de afinidad

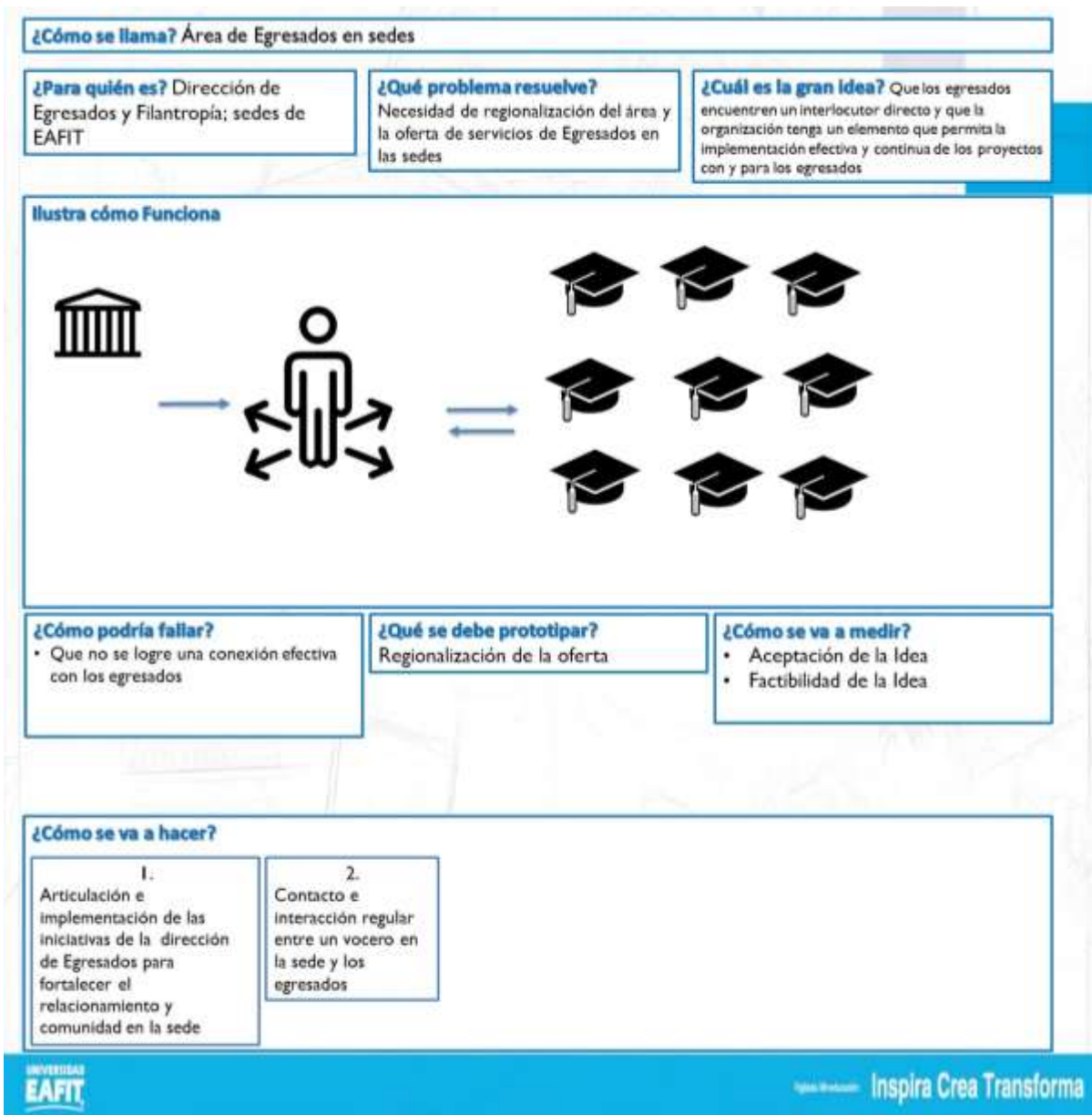


Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design

## Concept Poster 7 – Área de Egresados en sedes

Uno de los atributos que reconocen los egresados de EAFIT en Bogotá es la cercanía, un atributo que se logra gracias a que los estudiantes – en su momento de formación – reconocen y generan una relación cercana con el/la analista de posgrados y el/la ejecutivo de promoción de posgrados. Para dar continuidad a ese contacto, se genera esta iniciativa.

Imagen 14: Concept Poster 7 – Área de Egresados en sedes

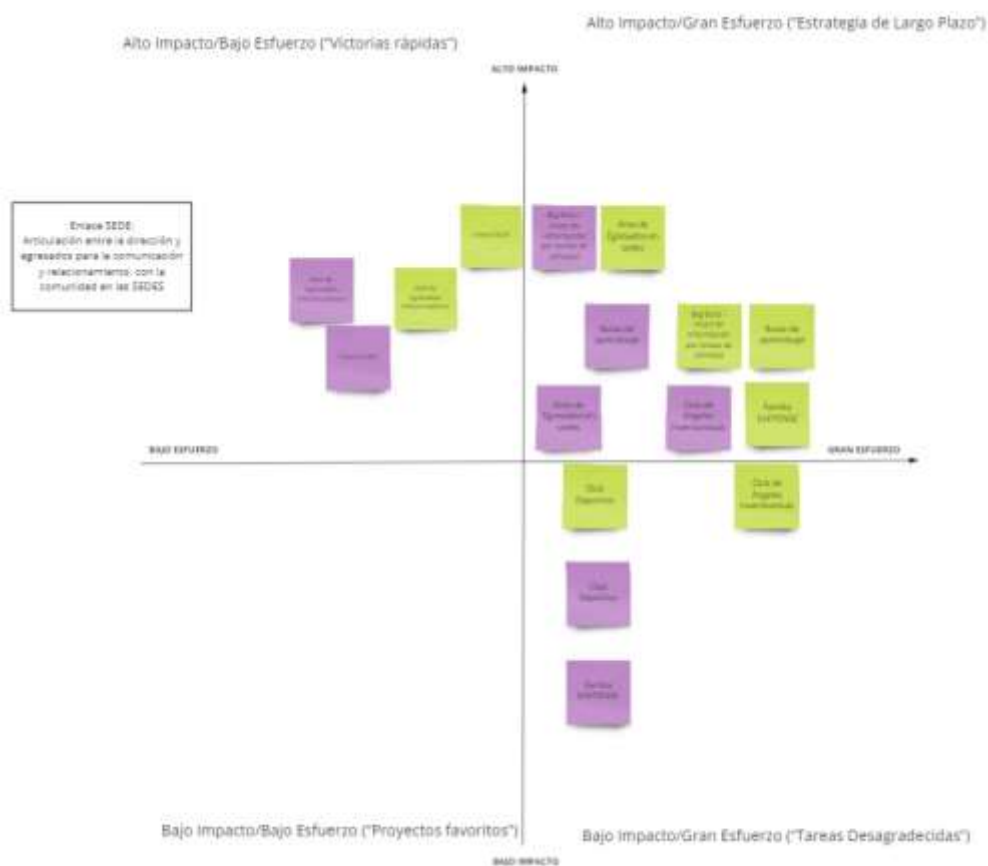


Fuente: Elaboración propia con los insumos del proceso de Service Design

Al tener contruidos estos *Concept Posters*, se hace necesario tener una sesión de filtrado con las directivas de EAFIT para dar mayor foco a este trabajo de investigación. Por ello, se plantea una sesión de filtrado de una hora con la Directora de Desarrollo Institucional y Egresados; Isabel Gómez; y la directora del Centro de Egresados, Alejandra Ramírez. En esta sesión se explica el proceso que llevó a la construcción de los conceptos, los hallazgos del proceso y se evalúan estos conceptos a través de una matriz de *Impacto* y *Esfuerzo* para determinar qué concepto requiere un mayor detalle para la siguiente etapa del proyecto.

Este es el resultado de esta sesión:

Imagen 15: Sesión de Filtrado con Directivos de EAFIT





Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la sesión de Filtrado con Directivos

Como resultado de esta sesión de filtrado y la calificación de las directivas a través de los criterios de *Impacto y Esfuerzo*, se clasifican así los Concept Posters construidos y presentados:

**Conceptos determinados como Alto Impacto/Bajo Esfuerzo (“Victorias rápidas”)**

- Red de Egresados Influenciadores
- Enlace en Sede (modificación al concepto de *Área de Egresados en Sede*)

**Alto Impacto/Gran Esfuerzo (“Estrategia de Largo Plazo”)**

- Área de Egresados en Sede
- Big Data / cruce de Información por temas de afinidad
- Rutas de aprendizaje
- Club de ángeles inversionistas
- Familia EAFITENSE

**Bajo Impacto/Gran Esfuerzo (“Tareas Desagradecidas”)**

- Club Deportivo
- Club de ángeles inversionistas
- Familia EAFITENSE

**Bajo Impacto/Bajo Esfuerzo (“Proyectos favoritos”)**

En este cuadrante no se ubicaron Conceptos.

Tras esta clasificación, las directivas de EAFIT seleccionan el *Concept Poster Red de Egresados Influenciadores*, como la iniciativa para ampliar en la siguiente etapa de este proyecto de investigación. Esta ampliación busca tener una perspectiva más clara de su diseño, funcionamiento, y posible implementación.

Para ello, se desarrolla un System Map (Penin, 2018) que integra el proceso de diseño llevado a cabo hasta ahora y los comentarios recibidos en la sesión de Filtrado.

La *Red de Egresados Influenciadores* está pensada como una forma de hacer más granular el contacto con los egresados, al tiempo que se atiende a su motivación de Estatus y Autorrealización y estimula los elementos de afiliación que permiten a los miembros de la comunidad sentir que hacen parte de la misma. También este *Concept Poster* responde de manera efectiva al reto de diseño planeado para este trabajo: *¿Cómo podemos activar y fortalecer el vínculo entre la Universidad y los egresados de EAFIT Bogotá para generar valor compartido de forma permanente?*

Se afirma que responde al reto de diseño puesto que genera elementos de identificación y reconocimiento, facilita la labor administrativa de contacto permanente, estimula el *networking* y el reconocimiento entre los miembros, al tiempo que fortalece los vínculos.

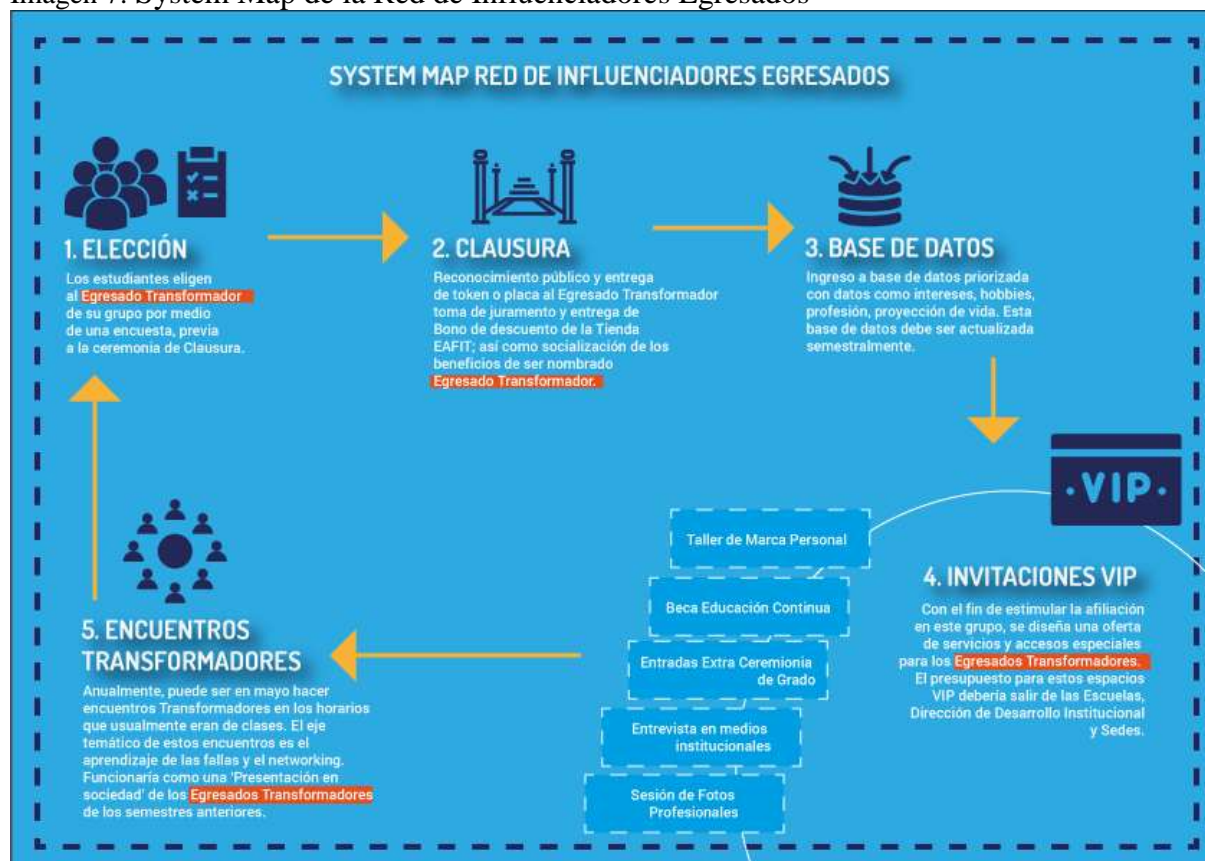
Este Concepto busca reconocer a aquellos *Egresados en Transformación* en momentos previos a la terminación de las clases, momento cumbre, en términos del involucramiento emocional con la universidad y el programa. Al ser un reconocimiento generado desde los miembros de la cohorte, tiene peso en términos de reconocimiento e identificación de ese miembro *Influenciador* como un miembro de la comunidad que es capaz de persuadir de manera significativa y positiva en los otros miembros del grupo.

La Red de Egresados Influenciadores funciona a partir de:

1. Elección del Egresado Influenciador por parte de sus compañeros de grupo
2. Reconocimiento público de sus cualidades
3. Actualización de datos frecuente
4. Interacción con la sede y el Centro de Egresados frecuente
5. Extensión recurrente de *Invitaciones VIP* para el grupo de *Egresados Influenciadores*

Para complementar este concepto, se genera un System Map (Penin, 2018) de esta iniciativa para comunicar de manera más efectiva su funcionamiento e implicaciones.

Imagen 7: System Map de la Red de Influenciadores Egresados



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el proceso de Service Design

## 4 Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se encuentran aspectos no tangibles y de gran valor, de la forma de pensar y percibir la construcción de comunidad de Egresados de EAFIT en Bogotá y de la relación entre estos egresados y la Universidad.

Para (Schlesinger et al., 2014), la lealtad puede ser vista como “la continuidad en la relación con el consumidor. El vínculo psicológico o emocional del consumidor hacia un producto o servicio, marca u organización, representando la promesa explícita o implícita de continuar con la elección de dicho objeto”. En la relación actual con los egresados de EAFIT en Bogotá existe ese vínculo psicológico o emocional hacia la marca y la organización. Esto se expresa en afirmado por los entrevistados, en la etapa de Descubrimiento, según el doble

Diamante del Service Design el (Design Council, 2015). Esto abre una enorme ventana de oportunidad para la Universidad (Dirección de Desarrollo Institucional y Sedes) a partir de cultivar la cercanía, la conexión por intereses y la autorrealización de los egresados como individuos.

Al respecto de la conexión por intereses se abre un camino de trabajo puesto que, así como cambian las metas y los momentos de vida, evolucionan los intereses de los egresados; por lo que se vuelve más relevante el materializar una de las visiones de la Dirección de Desarrollo Institucional y Egresados: “Los estudiantes son egresados en transformación”. Esto para poder mapear los intereses desde la etapa académica y configurar la oferta de la Dirección y de la Sede en concordancia con esta información.

Al terminar la etapa de estudios, permanece el vínculo emocional, aunque la respuesta emocional al finalizar puede ser diferente. Para algunos de los entrevistados era de nostalgia al terminar los espacios de reunión cada semana, mientras que para otros era de alivio puesto que ya no tendrían que leer o presentar trabajos. Sin embargo, todos los entrevistados mostraron cercanía y cariño por la universidad.

Los entrevistados también manifiestan disposición e interés por mantener el vínculo abierto y activo con la universidad, lo cual puede implicar para la institución y sus dependencias el ofrecer diferentes alternativas para ello, teniendo en consideración los elementos racionales y emocionales vinculados a esta disposición. Existe confianza en la Universidad como institución, solo que debe ser refrendada de manera regular para mantenerla en este grupo de interés.

Para algunos de los entrevistados, EAFIT genera un mayor involucramiento emocional que su Universidad de pregrado. Poder medir esta categoría generaría información sobre aquellos egresados que pueden involucrarse en las actividades de interacción con menor esfuerzo para la organización.

Otra posible consecuencia derivada de este mayor grado de involucramiento emocional por parte de los egresados es la mayor disposición a que ellos manifiesten activamente su

relación con la universidad, estén más dispuestos a los espacios de interacción tras la graduación y aporten al posicionamiento de la Universidad en la ciudad.

Los entrevistados señalan, de manera positiva, la cercanía que perciben con la sede y con sus colaboradores en su etapa de formación y la recuerdan con cariño al ser egresados. Es posible que, así como existe un analista de posgrado que atiende sus necesidades y es el interlocutor directo en la etapa formativa; sea necesario también un *líder o analista de egresados*, que continúe la relación en esta nueva etapa. Esto, para asegurar la Visión de la Universidad (EAFIT, 2019), en aras de convertirse en *la Universidad para todas las generaciones*.

Muchos de los egresados de EAFIT en Bogotá tienen una necesidad de, en términos de la pirámide de Maslow, *Reconocimiento y Autorrealización*. Estas necesidades pueden ser un punto de apalancamiento para la generación de un *Sistema Metro* para los egresados que los conecten con sus propósitos de vida al graduarse del posgrado. En las sesiones de ideación, algunos de ellos señalaban el deseo de ser profesores, emprendedores o líderes dentro de su organización. Además, señalaban el deseo de desarrollarse en otros intereses no académicos como la fotografía, la cocina, el tejido, entre otros.

Estas necesidades también pueden conectar con las actividades de Filantropía, puesto que la necesidad de reconocimiento puede ser satisfecha a través del compartir la experiencia y experticia de los egresados en espacios con otros egresados o con públicos de interés seleccionados por la Universidad.

Dentro del *Sentido de Comunidad* (McMillan & Chavis, 1986), la conexión emocional es uno de los pilares. Y esta conexión puede ser más fácilmente lograda a través de un esquema de trabajo por células o grupos pequeños que faciliten la generación de los otros pilares: Afiliación, Recompensa e influencia. Uno de los egresados entrevistados señaló que: “Al ser un grupo pequeño, nos ayudamos entre todos”; lo que señala la potencia de este esquema de trabajo. Esto conecta también con lo manifestado por los egresados, en las entrevistas y en las sesiones de ideación, acerca de conectar con los miembros de la comunidad de otras cohortes del mismo programa; de otros programas pero que trabajan en

el mismo sector o industria; o que están pensando en emprender.

Se evidencia también que hay algunos intereses *comunitarios* en los que la universidad puede facilitar canales para la unión entre los miembros, más que tener un liderazgo en las actividades; por ejemplo, los deportes como el MTB, el ciclismo o el Running.

Así como en el mercado hay un *Market Share*, en el grupo de Egresados existe un *Time Share*. Para EAFIT, el ser consciente de que ese *Time Share* está compartido con Familia, Amigos y Ocio, entre otros hace que los momentos de interacción sean construidos con mayor atención a las necesidades de este grupo de interés y apalancados en el vínculo emocional construido desde la etapa de estudiantes.

Las motivaciones que llevan a los entrevistados a escoger a EAFIT como su universidad de posgrado, se mantienen – en su mayoría – al ser egresados. Los entrevistados también señalan que sienten satisfechos con su experiencia al estudiar en EAFIT en Bogotá. Al estimular la conexión emocional en los estudiantes y egresados que terminan satisfechas, es muchísimo más probable que recomienden el programa y la universidad. Y esto, en últimas, es una muestra de lealtad de acuerdo con (Schlesinger et al., 2014). Este puede ser otro punto de apalancamiento para la construcción de la relación y la oferta destinada a los egresados de EAFIT en Bogotá.

## **4.2 Recomendaciones**

En general también se aprecia una necesidad de establecer el contacto de una manera diferente. Para los egresados, el correo electrónico EAFIT pierde importancia una vez terminan clases; para la Universidad continúa siendo un activo central en el contacto aun después del grado. Esto tiene dos implicaciones importantes, las cuales, en el contexto de este trabajo de investigación, se convierten en recomendaciones: 1) hay una necesidad de construir un *ecosistema de contacto* ampliado; que integre canales como el correo personal, los mensajes al celular y Whatsapp. 2) establecer un proceso de recolección de datos como el correo personal, el número de teléfono, Whatsapp e intereses en la etapa académica; puesto que la recolección de datos es más compleja cuando ya terminan las clases.

Los profesores juegan un papel preponderante en la formación del vínculo emocional con la Universidad. Por esto sería de mucha ayuda poder conectarlos como actores en la

construcción institucional de la relación y como punto de contacto para los egresados. Esto también aplica para los coordinadores de programa.

Otro tema importante en la construcción de la relación, es la necesidad de implicar a las escuelas y las sedes en las interacciones con los egresados. Si bien es cierto que la Dirección de Desarrollo Institucional y Egresados tiene una vocería y un liderazgo importante en este proceso, las Escuelas y las Sedes cuentan con el conocimiento que hace que los esfuerzos sean más granulares y cuenten con mayor efectividad. Esto implica también una planeación en términos de recursos, tiempo y dinero para habilitar y facilitar las iniciativas en las sedes.

#### 4 Referencias

- Acevedo Jaramillo, M. E., & Reino Gómez, N. A. (2014). EAFIT celebra 25 años en Bogotá. *El Eafitense*, 106, 89.
- Asuad Serna, M. A. (2016). *EL SERVICIO EN LA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN DE ESTUDIANTES DE MAESTRÍA*. Universidad EAFIT. <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Centre, D. D. (2020). Concept Poster. Retrieved from <https://danskdesigncenter.dk/en/concept-poster>
- Design Council. (2015). Design methods for developing services. *An Introduction to Service Design and a Selection of Service Design Tools*, 1–23.
- EAFIT. (2018). Itinerario 2030.
- EAFIT Bogotá. (2020). Sitio web EAFIT Bogotá.
- EAFIT, U. (2019). Visión Universidad EAFIT. Retrieved from <https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/paginas/vision.aspx>
- Fuentes, M. E. G. (2016). of experiential value : a service perspective in projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 9, 100–117. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2018-0052>
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5), 351–359. <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>
- Hassan Montero, Y., & Martín Fernández, F. (2005). La Experiencia del Usuario. *No Solo Usabilidad*, (4).
- Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations : Theoretical Issues With Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75–85.
- James, P., Nadarajah, Y., Haive, K., & Stead, V. (2016). Sustainable Communities, Sustainable Development. *Sustainable Communities, Sustainable Development*. <https://doi.org/10.21313/hawaii/9780824835880.001.0001>
- Manhaes, M. (Savannah C. of A. and D. (2017). The importance of exposure to Service Design over its precise definition.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)
- Ordosgoitia, P., & Victoria, H. (2017). *Diseño de experiencia de servicio para estudiantes de maestría de la Universidad EAFIT*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2002). (1998). SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 39(5). [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Penin, L. (2018). *Designing the invisible*.
- RCN, C. (2014). Consejo de Estado suspende POT de Gustavo Petro.
- Risdom, Chris. Quattlebaum, P. (2018). *Orchestrating Experiences Collaborative Design for Complexity*. (P. E. Central, Ed.). Rosenfeld Media. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest->

- com.ezproxy.eafit.edu.co/lib/eafit/reader.action?docID=5510487&ppg=4
- Sangiorgi, D., & Prendenville, A. (2017). *Designing for service: Key Issues and New Directions*.
- Schlesinger, W., Cervera, A., & Calderón, H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.001>
- Schoeneboom, R. (2020). SDN Academy Course: “Asking the right question 2.0” with Roman Schoeneboom. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=5526&v=i5GdHAMcWD8&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=5526&v=i5GdHAMcWD8&feature=emb_logo)
- Simó, A., & Valencia, U. De. (2002). ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR : UNA APLICACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE OCIO Y TURISMO \*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 8(3), 199–214.
- Useche, A. J. (2017). La importancia de hacer un posgrado en Colombia. *La República*.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Guía de Entrevista Egresados**

1. Motivaciones para elegir EAFIT como Universidad para estudiar en Bogotá
2. Nivel de satisfacción con la formación recibida
3. Cómo fue el networking con su grupo de estudio, como es hoy en su rol de egresados
4. ¿Cómo son los egresados de EAFIT en Bogotá? Qué los diferencia de los egresados de otras sedes
5. Conocimiento de la oferta de servicios de Egresados. Percepción y pertinencia.
6. Uso algún servicio que ofrece la Universidad a los Egresados, nivel de satisfacción con el servicio
7. Conocimiento de El boletín de Egresados: lectura y representación
8. Conoce la Bolsa de Empleo: Uso, calidad de las ofertas
9. Descuentos en formación. Conocimiento, percepción uso.
10. Jueves de Egresados. Conocimiento, percepción, pertinencia
11. Qué redes sociales usas, para qué, en cuales estas conectado o consumes información de EAFIT, de qué emisor

## **Anexo 2: Guía de entrevista Coordinadores Académicos y Directivos**

1. En su opinión, ¿cómo son los egresados de EAFIT Bogotá? ¿Cuáles son las características que los distinguen de los egresados de otras sedes?
2. ¿cuál es la propuesta actual de valor de EAFIT en Bogotá para sus Egresados?
3. ¿Qué necesidad o necesidades de los egresados suple esta propuesta de valor?
4. ¿Qué oportunidades de mejora se perciben en esta propuesta, actualmente?
5. De la propuesta de valor actual, ¿cuál cree que es el servicio más usado?
6. Funcionamiento de las diferentes áreas de la Universidad para lograr una experiencia 'fluida' para los egresados en Bogotá
7. Formas de contacto con los egresados, ¿cómo funcionan? ¿Qué se puede mejorar?
8. Tipo de relación con los egresados en Bogotá ¿cómo es? ¿nivel de cercanía? ¿objetivo de la universidad en esta relación?